

Lõpparuanne Avalike teenuste ühtne portfelli juhtimine

Riigikantselei

Märts 2014



Sisukord

Uuringu autorid	6
Uuringu juhtrühm	6
Mõisted ja lühendid	7
Kokkuvõte.....	9
Uuringu taust.....	9
Teenuste juhtimine „portfellina“	9
Avalike teenuste kasu mõõtmine ja kanali valik.....	10
Rakendussoovitused	10
Uuringu tulemused.....	11
Eesti praktika ülevaade	11
Avaliku teenuse ühtne kirjelduskeel	13
Avaliku teenuse dünaamilise portfelli raamistik.....	18
Avaliku teenuse hindamise meetodika	21
Meetodikate rakendatavus	23
Meetodikate rakendussoovitused	24
Sissejuhatus.....	26
Rahvusvahelise praktika analüüs	28
Läti kaasus	28
Avalike teenuste portfelli juhtimine	30
Avalike teenuste kirjeldamine	31
Teenuste liigendamine ja kanalitega sidumine	33
Avaliku teenuse kasu hindamine	33
Eesti praktika analüüs	35
Avaliku teenuse mõiste.....	35
Avalike teenuste kirjeldamise motivaatorid.....	36
Organisatsiooni evolutsioon teenuste juhtimisel	38
Teenust kirjeldavad atribuudid	39
Teenuse osutamise kanalid	39
Avalike teenuste mõõtmine ja hindamine.....	40
Avaliku teenuse hinnastamine.....	41
Avalike teenuste portfell.....	41
Ülevaade Eesti kaasustest	42
Päästeamet.....	42

Politsei- ja Piirivalveamet	48
Tallinna Linnavalitsus	53
Sotsiaalkindlustusamet	56
Avaliku teenuse ühtne kirjelduskeel	59
Ülevaade metoodikast	59
Eesti avaliku teenuse sõnastiku ettepanek	62
Sõnastiku kirjeldus	62
Avaliku teenuse sõnastiku etalonmudel	65
Klass: Agent	66
Klass: Reegel	67
Klass: Teenus	68
Klass: Hindamine	72
Klassifikaatorid	72
Avaliku teenuse dünaamilise portfelli raamistik	75
Organisatsiooniline visioon	75
Portfelli halduse põhitegevused	75
Kasusaajad	76
Rakendussoovitused	78
Tehnoloogilise arhitektuuri visioon	79
Tehnoloogiline valik: RDF vs WSDL teenuste kirjeldamiseks	79
Hajus lahendus	80
Keskne lahendus	81
Hübriidlahendus	82
Rakendusettepanek	83
Õiguslik visioon	83
Avaliku teenuse hindamise metoodika	85
Metoodika lähtekohad	85
Ülevaade metoodikast	88
Teenuste hindamise etalonmudel	90
Metoodikate rakendamine	98
Testimise protsessi kirjeldus ja eesmärgid	98
Teenuste valikukriteeriumid	98
Juhtumiuuringute kokkuvõte	99
Teenuste kirjeldamine	99
Teenuse hindamine	102
Metoodikate rakendussoovitused	124

Eelduste loomine meetodikate rakendamiseks	124
Avalike teenuste portfelli juhtimine	125
Teenuste kirjeldamine	126
Teenuste ja kanalite hindamine	128
Lisad	130
Lisa 1. Teenuste hindamise mudeli väljatöötamiseks kasutatud allikad	130
Lisa 2. Õigusaktide loetelu	134
Kasutatud kirjandus	150

Tabelid

Tabel 1. Eesti avaliku teenuse sõnastik	14
Tabel 2. Mõistete kataloog PÄA teenuste kirjeldamiseks	42
Tabel 3. PÄA teenus kirjeldatult teenuste kataloogis	44
Tabel 4. Indikaatorite eesmärk	45
Tabel 5. Indikaatorite jaotus tasandite lõikes	46
Tabel 6. Mõistete kataloog PPA teenuste kirjeldamiseks	48
Tabel 7. Teenuste küpsuse tasemed	54
Tabel 8. Sõnastiku väljatöötamisel kasutatud praktikate omavaheline seos	60
Tabel 9. Eesti avaliku teenuse sõnastik	63
Tabel 10. Vastutuste jaotus RACI mudelis	77
Tabel 11. Praktika analüüsis kasutatud allikate kajastatus mudelis	85
Tabel 12. Teenuse hindamise mudel	91
Tabel 13. Juhtumiuuringuks valitud teenused	98
Tabel 14. Teenuse kirjeldamine juhtumiuuringus	101
Tabel 15. Teenuse küpsuse hindamise küsimustik	102
Tabel 16. Avalike teenuste hindamise mudeli rakendatavus	103
Tabel 17. Teenuse ja kanali hindamine juhtumiuuringus	113
Tabel 18. Indikaatorite vastavus uuritud mõjuhindamise praktikates	130
Tabel 19. Lühendite selgitus indikaatorite vastavustabeli juurde	133

Joonised

Joonis 1. Organisatsiooni küpsus teenuste juhtimisel	11
Joonis 2. Avaliku teenuse sõnastiku etalonmudel	17
Joonis 3. Arhitektuuri rakendustepanek	21
Joonis 4. Avalike teenuste hindamise mudel	22
Joonis 5. Kliendist lähtuv vs juhtimisvajadusest lähtuv teenuste kirjeldamine	37
Joonis 6. Teenus ühe protsessina vs teenus mitmeid protsesse läbivana	37
Joonis 7. Teenuste ja protsesside kirjeldamine motivaatorist lähtuvalt	38
Joonis 8. Organisatsiooni küpsus teenuste juhtimisel	38
Joonis 9. Teenuse keerukus tulekahjudes hukkunute ennetamise teenuse näitel	44
Joonis 10. Teenuse osutamise loogika	50
Joonis 11. Teenuste strateegiline vaade PPA-s ja PÄA-s	51
Joonis 12. Avaliku teenuse sõnastiku etalonmudel	65
Joonis 13. Portfelli halduse põhitegevuste tsüklid	75
Joonis 14. Hajus lahendus	80
Joonis 15. Keskne lahendus	81
Joonis 16. Hübridilahendus	82
Joonis 17. Arhitektuuri rakendustepanek	83
Joonis 18. Avaliku sektori asutuste eesmärgid	88
Joonis 19. Avalike teenuste hindamise mudel	89

Uuringu autorid

Meeskonna liige	Roll
Teet Tender	Projekti direktor
Mihkel Lauk	Projektijuht, analüütik
Marili Männik	Kvaliteedikontroll
Dr. Baiba Apine	Läti avalike teenuste ekspert
Avo Raup	ITIL ekspert
Hegle Sarapuu	Avalike teenuste ekspert
Andrus Sarv	Analüütik
Jaanus Heinlaid	Analüütik
Urmas Visse	Avalike teenuste ekspert
Viljar Kähari	Õigusvaldkonna ekspert
Moonika Olju	Analüütik
Triin Tars	Analüütik

Uuringu juhtrühm

Juhtrühma liige	Organisatsioon/asutus/ettevõte
Juhani Lemmik	Riigikantselei
Siim Sikkut	Riigikantselei
Kaisa-Maarja Pärtel	Riigikantselei
Priit Roosimägi	Riigi Infosüsteemi Amet
Priit Parmakson	Riigi Infosüsteemi Amet
Kalle Arula	Riigi Infosüsteemi Amet
Mihkel Tikk	Riigi Infosüsteemi Amet
Aili Ilves	Riigi Infosüsteemi Amet
Janek Rozov	Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
Risto Hinnõ	Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
Alar Teras	Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
Marko Tiirik	Siseministeeriumi infotehnoloogia- ja arenduskeskus
Kristjan Kuhi	Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit
Mihkel Lauk	PwC
Moonika Olju	PwC
Triin Tars	PwC
Hegle Sarapuu	Trinidad Consulting

Täname uuringu autoreid, juhtrühma ja uuringus osalenud asutuste esindajaid.

Mõisted ja lühendid

Mõiste	Mõiste ingl	Selgitus
ABC kuluarvestus	<i>Activity Based Costing</i>	Tegevuspõhine kuluarvestuse meetoodika. ABC üks põhipostulaatidest on järgmine: ettevõttes ei ole olemas kulusid, on ainult kliendid ning nende leidmiseks, teenindamiseks ja hoidmiseks tehtavad tegevused, mis omakorda põhjustavad kulutusi. ABC käsitleb mitmeid püsikulusid muutuvkuludena ning jagab need kulud toodetele läbi tegevuste. ABC sobib nii tootmisettevõttele kui teenindusettevõttele ning sellest peaksid eelkõige kasu saama need suurte üldkuludega ettevõtted, kes on suunanud oma tähelepanu efektiivsusele. Erinevatel hinnangutel on ABC abil võimalik saavutada tegevuskulude vähenemine 5-10% võrra ("teha asju õigesti") ning müügi käibe tõus 5-15% võrra ("teha õigeid asju").
ATKRR		Avalike teenuste korraldamise roheline raamat.
Avalik teenus	<i>Public service</i>	Avalik teenus on teenus, mida riik /.../ pakub isikule, sh ettevõtjale, isiku algatusel (sh võimalikul algatusel) tema seadusest tulenevate kohustuste täitmiseks või õiguste kasutamise võimaldamiseks. Allikas: Avalike Teenuste Korraldamise Roheline Raamat.
COFOG klassifikaator	<i>Classification of the Functions of Government</i>	COFOG on rahvusvaheline valitsemisfunktsioonide klassifikaator, mis on välja arendatud Majandusliku Koostöö ja Arengu Organisatsioonis (OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development) ning on kinnitatud standardina rahvamajanduse arvepidamises. Valitsemisfunktsioonide klassifikaatorit kasutatakse põhiliselt individuaalsete ja kollektiivsete lõpptarbimiskulutuste kindlakstegemisel. Peale selle võimaldab COFOG saada ajalist ülevaadet valitsuse eri funktsioonide kulude suundumustest ning võrrelda valitsuste kulutusi riikide vahel.
EMTA		Maksu- ja Tolliamet
IKT		Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia
IT		Infotehnoloogia
ITAO		Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi Infoühiskonna teenuste arendamise osakond
ITIL	<i>ITIL – Information Technology Infrastructure Library</i>	ITIL on IT teenuste juhtimise parimate praktikate raamistik.
JuM		Justiitsministeerium
KOV		Kohalik omavalitsus
MKM		Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
MKM ITAO		Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi Infoühiskonna teenuste arendamise osakond
PPA		Politsei- ja Piirivalveamet
PäA		Päästeamet
RIA		Riigi Infosüsteemi Amet
SiM		Siseministeerium
SKA		Sotsiaalkindlustusamet

Mõiste	Mõiste ingl	Selgitus
SoM		Sotsiaalministeerium
Soovitusindeks	<i>NPS, Net Promoter Score</i>	Soovitusindeks on indeks, mis arvutatakse ühe küsimuse põhjal: "Kui tõenäoliselt Te soovitaksite asutuse/ettevõtte/organisatsiooni X teenuseid oma sõpradele-tuttavatele?". Hinnanguskaalal 0-10 peetakse kindlateks soovitajateks 9-10 palli andnud ja mittesovitajateks 0-6 palli andnud. Soovitusindeks arvutatakse lihtsa lahutustehtena, kus soovitajate osakaalust lahutatakse mittesovitajate osakaal.
Taristuteenus		Kodanikule suunatud avalike teenuste all toimivad teenused, nt autentimine, kodaniku fotografeerimine jne.
Teenuste kataloog	<i>Service catalog</i>	Aktiivsete teenuste loend.
Teenuste portfelli	<i>Service portfolio</i>	Kogu teenuste loend (sh arendamisjärgus olevad, aktiivsed, suletud teenused).
TJA		Tehnilise Järelevalve Amet
TLV		Tallinna Linnavalitsus

Kokkuvõte

Uuring „Avalike teenuste ühtne portfelli juhtimine“ viidi läbi Riigikantselei tellimisel Riigikantselei juures tegutseva Euroopa Sotsiaalfondist rahastatava Tarkade otsuste fondi toel oktoober 2013 - märts 2014. Uuringu partnerid olid Riigi Infosüsteemi Amet, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, Siseministeeriumi infotehnoloogia- ja arenduskeskus, Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit. Uuringu viis läbi AS PricewaterhouseCoopers Advisors.

Uuringu tulemustega on soovitatav tutvuda kõikidel avaliku sektori organisatsioonidel (sh kohalikud omavalitsused), kes tegelevad või plaanivad tegelema hakata avalike teenuste või protsesside määratlemisega.

Uuringu taust

Avalike teenuste pakkumine lähtub riiklike funktsioonide (nt riigikaitse) või konkreetsete eesmärkide (teatud võimekuste saavutamine) täitmise vajadusest. Riik peab osutama ja pakkuma laia spektrit teenuseid väga erinevates valdkondades: tehes seda kuluefektiivselt ja tõhusalt, samal ajal silmas pidades kodanike eelistusi ja valdkondadevaheliselt tasakaalustatud arengut. Seejuures on kodanike ja ettevõtete ootused avalike teenuste valikule, kättesaadavusele ja kvaliteedile (sh kasutamise mugavusele) kõrged.

Avalikud teenused jagunevad üldisteks hüvedeks (näiteks riigikaitse, õiguskord) ning teenusteks, mida riik pakub isikule, sh ettevõtjale, isiku algatusel (sh võimalikul algatusel) tema seadusest tulenevate kohustuste täitmiseks või õiguste kasutamise võimaldamiseks“ ehk transaktsioonilisteks teenusteks. Käesolev uuring käsitleb just transaktsioonilisi teenuseid, mille puhul teenuse kasutaja pöördub või on põhjust pöörduda tüüpiliselt omal algatusel teenuse pakkuja või vahendaja poole. Uuring keskendub keskvalitsuse avalikele teenustele, st kohaliku omavalitsuse avalikke teenuseid uuring otseselt ei käsitle.

Küll aga osales uuringu tulemite testimisel üks Tallinna linna avalik teenus, millega prooviti tulemite sobivust ka kohalikele omavalitsustele.

Avalikke teenuseid võib osutada nii letiteenusena kui ka elektroonilisi kanaleid kasutades. Kuigi üldine suund on teenuste viimine elektroonilistesse kanalitesse (e-teenused) ja taustal toimivate teenuste arendamisse (proaktiivsed teenused), peab kanalite mitmekesisus olema teenuste kättesaadavuse nimel tagatud. See tuleneb nii teenuste eripärast kui ka teenuste tarbijaskonnast ning nende eelistustest ja võimalustest, sest Statistikaameti andmeil ei kasuta Eestis näiteks endiselt Internetti ca 215 000 tööealist inimest. See tähendab, et teenuste viimisel nende tarbijateni on oma koht ka tulevikus nii elektroonilistel kui ka füüsilistel kanalitel – iseasi, millises proportsioonis ja valikus iga konkreetse teenuse puhul.

Selleks, et riigi planeeritud avalike teenuste kvaliteedi tõusu eesmärke ja lahendusi ellu viia, lahendati uuringu käigus mitmeid ülesandeid, mis lähtusid järgmistest vajadustest:

1. Vajadus arendada avalike teenuste „portfelli“ terviklikult, st käsitleda teenuseid ühetaoliselt, teatud kindlaid elemente alati arvestades, vastastikusel koosmõjus ning parimaid teenuste osutamise viise arvesse võttes.
2. Vajadus suunata e-teenuste arendus avalikule teenusele seatud eesmärkide täitmisele ning tulemuste mõõtmisele.
3. Vajadus arendada avaliku teenuse osutamist erinevates kanalites, nii elektroonilistes kui ka füüsilistes, valides iga teenuse jaoks parimad kanalid.

Teenuste juhtimine „portfellina“

Teenuste portfelli juhtimine on metoodiliselt standardiseeritud lähenemine teenuste kirjeldamiseks, mis on eelduseks teenuste arendamisele. Kui teenuste eest vastutavad asutused (teenuste omanikud) kirjeldavad

avalike teenuste osutamisse puutuvat teavet ühtsel viisil ja kokku lepitud keeles, võib sellest ajapikku oodata mitmeid kasusid. Näiteks: teenuseid arendatakse tasakaalustatult, sest on võimalik paremini hinnata arenduste mõjusid; dubleerivaid teenuseid vähendatakse, sest neid on võimalik tuvastada; teenuste arendamist koordineeritakse ja korraldatakse paremini, sest ühest pingutusest saavad kasu mitmed asutused; ning lõpuks aitab portfelli juhtimise abil teenuste arendamine kaasa nende säästlikumale ja läbipaistvamale toimimisele.

Avalike teenuste kasu mõõtmine ja kanali valik

Portfelli juhtimise võimaldamiseks töötati uuringu käigus välja järgmised komponendid: ühtsed põhimõtted ja ühtne meetodika, kuidas avalikke teenuseid kirjeldada (avaliku teenuse sõnastik ehk meta-andmestik, selle andmemudel ja tehniline arhitektuur); ühtsele sõnastikule (etalonmudelile) toetuv raamistik riigi tervikliku avalike teenuste dünaamilise portfelli loomiseks: kataloogi kontseptsioon ja arhitektuurilised alternatiivid, nende võrdlev hinnang infotehnoloogilise, organisatsioonilise ja õigusliku teostatavuse kohta.

Portfelli juhtimisest kasu saamiseks on vaja meetodikat, et hinnata erinevate avalike teenuste kasu ühiskonnale.

Avalike teenuste pakkumisel tuleb teha teadlik kanali valik. Vaja on meetodikat ning sellele vastavaid mõõdikuid, mille abil on võimalik hinnata ühe või teise kanali sobivust konkreetsele avalikule teenusele seatud ootuste täitmiseks.

Uuringu käigus loodi avalike teenuste ja kanali valiku hindamise etalonmudel ning meetodika selle mudeli rakendamiseks. Meetodika hõlmab nii teenuste pakkumise tulemuslikkust ja laiemat ühiskondlikku mõju kui ka teenuste osutamise ja kasutamise tõhusust. Meetodika abil saab teha otsuseid avalike teenuste vajalikkuse ning arendamise kohta – milliseid teenuseid ja millises suunas on otstarbekas arendada, et nad toimiksid parimal moel. Meetodika aluseks on ühtsed ja üldkasutatavad mõõdikud ehk tulemusnäitajad, et toetada portfelli põhiste teenuste arendamist (sh teenuste võrdlust). Mudel on seotud riigi erineva taseme strateegiliste mõõdikutega. Mudel võtab arvesse asjaolu, et riiklikust/ühiskondlikust vajadusest lähtuvalt on vaja pakkuda ka n-ö hädavajalikke avalikke teenuseid, mille tulemusmõõdikute põhine kasu hinnang võib olla tagasihoidlik.

Kanali valiku mudel õnnestus luua teenuste hindamise mudeli baasil. See tähendab, et sarnast komplekti mõõdikuid on võimalik kasutada nii teenuste mõju kui kanali valiku hindamisel. Universaalne mudel võimaldab selle rakendamist säästlikul viisil. Meetodika võimaldab objektiivselt hinnata erinevate kanalite, sh e-teenustena osutamise, tulemuslikkust. On võimalik arvutada teenuse erinevates kanalites osutamise kulu ja selle põhjal hinda, millega tekiks alus ka erinevate kanalite kasutuselevõtu alternatiivide valiku tegemiseks.

Rakendussoovitused

Meetodika rakendamist testiti seitsme teenuse näitel. Juhtumiuuringu eesmärk oli testida väljatöötatud meetodikat võimalikult erinevate teenuste peal, et veenduda meetodika sobivuses ning välja tuua kitsaskohad, mille osas meetodika vajab täiendamist. Saadud tulemuste alusel kujundati soovitud mudeli rakendamiseks.

Uuringu tulemusena esitati väljatöötatud meetodikate rakendussoovitused, mis muuhulgas sisaldavad ettepanekuid meetodikate elluviimise ja ühtse teenuste portfelli haldamise organisatsiooniliste aspektide kohta (vastutus, motivatsioonisüsteemid, olemasoleva organisatsioonilise süsteemi piisavus vs selle täiendamine jne).

Avalike teenuste mõju mõõtmise meetodikat ja kanalivaliku meetodikat saab hakata rakendama kohe teenuste osas, mis mahuvad avaliku teenuse definitsiooni alla (transaktsioonilised teenused). Meetodikate rakendamise ootuseks on suure läbimurde saavutamine avalike teenuste haldamise ja arendamise valdkonnas. Rakendussoovitustes väljatoodud edasise uurimise vajadused ei takista tegutsemise alustamist avalike teenuste kirjeldamisel ja mõjude mõõtmisel väljapakutud mudelite alusel.

Uuringu tulemused

Eesti praktika ülevaade

Avaliku teenuse mõiste

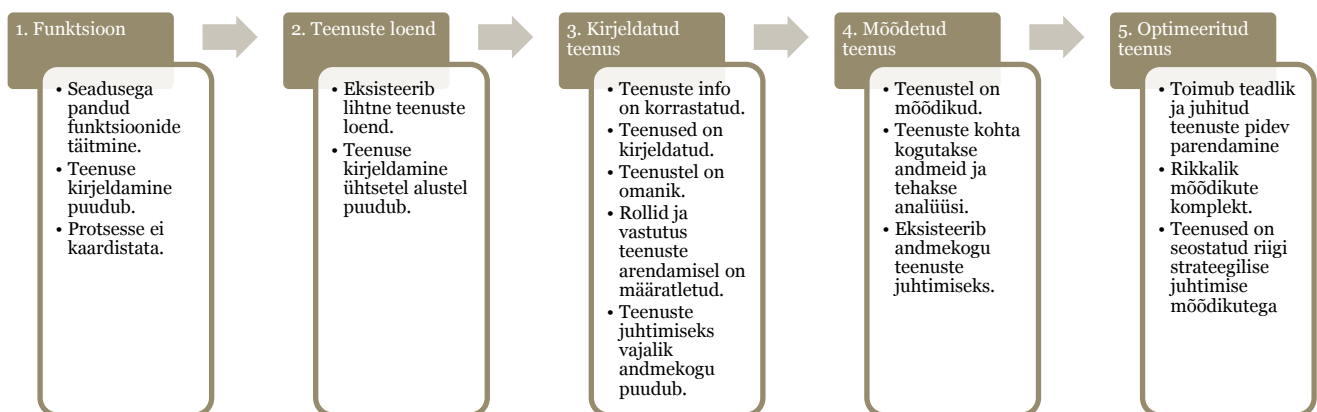
Avaliku teenuse mõiste on küll kirjeldatud üheselt Avalike Teenuste Korraldamise Rohelises Raamatus (ATKRR), ent erinevates asutustes/organisatsioonides käsitletakse teenuseid siiski väga erinevalt. Teenuseid kirjeldatakse organisatsiooni eesmärgist lähtuvalt ning leidub neidki, kes ei tunne ega kasuta organisatsiooni siseselt avaliku teenuse mõistet, vaid kasutatakse mõisteid „funktsioon“, „protsess“, „põhiprotsess“, „menetlus“, „ülesanne“ jm. Samuti ei eristata sageli avalikku teenust muudest teenusest, mis on ajendatud soovist käsitleda asutuses kõiki teenuseid sarnastel alustel.

Antud uuringu eesmärk ei olnud avaliku teenuse mõiste ühtlustamine, küll aga on vaja esile tõsta asjaolu, et ATKRR-is kirjeldatud teenuse mõiste ei ole piisavalt laialdaselt levinud, mistõttu on arusaamine avaliku teenuse olemusest organisatsiooniti erinev. Mistahes avalikku teenust, tugiteenust või asutuse funktsioonist tulenevat teenust käsitletakse, kirjeldatakse ja mõõdetakse asutuste siseselt ühtviisi, kuid iga asutus oma vajadustest lähtuvalt erinevalt.

Kui avaliku teenusena käsitleda vaid ATKRR-is toodud mõistet, vajab tulevikuperspektiivis lahtimõtestamist n-ö muu avalik teenus. Muud tüüpi teenuste puhul ei ole otsest kasusaajat, samuti ei pruugi olla teenusel tellijat.

Teenuste juhtimise küpsusmudel

Projekti käigus määratleti teenuste juhtimise küpsusmudel. Mudeli aluseks on üldlevinud *Capability Maturity Model*¹ (CMM). Vastavalt organisatsiooni küpsusele saab eristada teenuste kirjeldamisel viit taset:



Joonis 1. Organisatsiooni küpsus teenuste juhtimisel

Iga järgneva taseme nõudmiste täitmine eeldab organisatsioonilt enam korrastatust, läbipaistvust ja organiseeritust ning korra loomiseks vajalikku pingutust. Iga organisatsiooni puhul on teenuste kirjeldamise taseme määratlemine subjektiivne. Nii võib pigem hinnata, millise taseme saavutamise suunas tegutsetakse või milliste tasemete vahele organisatsioon paigutub.

¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Capability_Maturity_Model

Valdavalt on Eesti avalik sektor tegemas esimesi samme teenuste juhtimise evolutsioonis, liikudes teisele ja väiksem hulk ka kolmandale tasemele. Üksikud asutused kvalifitseeruvad neljandale ja viiendale tasemele.

Vastavalt organisatsiooni teenuste juhtimise küpsusele saab anda erinevaid soovitusi teenuste juhtimise arendamiseks. On selge, et kui teenustega seotud teave on korrastamata, ei ole mõistlik tegeleda teenustele mõõdikute seadmisega, sest pole teada, mida ja kuidas täpselt mõõtma peaks. Uuringu käigus jõuti järeldusele, et organisatsiooni küpsus sõltub suuresti ka eestvedajate mõtveisist. See tähendab, et teenuste juhtimise evolutsioonis on suureks väljakutseks mõtveiside muutus ühelt küpsusastmelt teise liikudes.

Väga kokkuvõtlikult saab organisatsioonidele anda üldise tegevusjuhise:

1. Koosta teenuste loend.
2. Sea teenuste juhtimisele eesmärgid ja vastavalt eesmärkidele korrasta teenuste info. Loo kirjeldused, jaga vastutus.
3. Sea teenustele olulised mõõdikud. Juuruta mõõtmise ja analüüsi protseduurid. Loo teenuste juhtimiseks vajalik andmekogu. Juuruta organisatsioonis teenustekeskne muudatuste juhtimise protsess.
4. Rikasta mõõdikuid, analüüsi tulemusi ja optimeeri teenuseid. Juuruta organisatsioonis pidev teenuste parendamise protsess. Analüüsi oma tulemuslikkust kooskõlas riigi eesmärkidega.

Teenuste kirjeldamine

Teenuste kirjeldamiseks on Eesti avaliku sektori asutustes välja töötatud mõistete sõnastikke, loodud teenuspõhise juhtimise strateegilised lähtekohad ning võetud kasutusele tarkvaralahendusi, ent iga asutus on neis tegevustes täiesti omanäoline. Sõltuvalt teenuste kirjeldamise eesmärgist varieerub ka teenust kirjeldavate atribuutide hulk.

Sihtrühmade osas on igal organisatsioonil sõltuvalt osutatavatest teenustest täiesti erinev lähenemine. Läbivalt ühtseid klassifikaatoreid sihtrühmade kirjeldamiseks ei kasutata. Samuti ei ole kõigile asutustele sihtrühmade määramine võrdset oluline.

Ka ei ole alati teenuse puhul määratletav, kes on klient, kuna klient ei pruugi olla otsene kasusaaja. Nii võib mõnede teenuste puhul olla klient üheselt määratletav kui otsene kasusaaja, teisel juhul võib aga olla klient üks isik, otseseid või kaudseid kasusajaid olla üks või mitu.

Teenuse osutamise kanalid

Üleüldine Eesti trend, mida kinnitab ka rahvusvaheline praktika, on teenuste viimine e-kanalisse. Kanalite valikul on selgelt võetud seisukoht, et teenuste pakkumine läbi e-kanali on teistest kanalitest efektiivsem.

Pigem ei ole küsimust, kas minna e-kanalisse, vaid millal minna e-kanalisse. Kanalite valikul lähtutakse eelkõige sihtrühma vajadusest, aga ka valmisolekust uut kanalit kasutusele võtta. Valmisoleku hindamiseks analüüsitakse sihtrühmalt saadavat tagasisidet ning teenuste mahtu.

Ühtse teenuste kontaktpunktina nähakse eelkõige teabevärvat eesti.ee. Et eesti.ee-s on vaid teenused, mis kasutavad X-tee platvormi, siis on seal vaid väike osa kõigist eksisteerivatest avalikest teenustest.

Riigi eesmärgiks peaks olema pakkuda vähem teenuseid, mida klient peab taotlema, ning osutada rohkem proaktiivseid, nähtamatuid teenuseid.

Selleks, et klient teenust otsides ei eksiks, peaks muutma ka teenuste esitlusviisi ja otsingumehhanisme. See tähendab, et kui klient on end tuvastanud, osatakse talle juba pakkuda teenuseid, mida ta võiks vajada. Samuti on hulk teenuseid, mida ei peaks spetsiaalselt taotlema, vaid mille võiks riik osutada inimesele nähtamatult.

Avalike teenuste mõõtmine ja hindamine

Avalike teenuste mõõtmine ei ole Eesti levinud praktika, sest vastaval küpsusastmel olevaid asutusi on vähe. Teenuste mõõtmise osas on eeskujuks EMTA, samuti PPA, Päästeamet, Tallinna linn.

Mõõtmine on kulu.

Tähelepanu vajab olulise faktorina mõõtmise maksumus. Igasugune mõõtmine on asutuse jaoks kulu ning kui seda pole algselt teenuse komponendina planeeritud, on seda hiljem raske rakendada. Nii on loodud hulk infosüsteeme, milles pole mõõdikutega arvestatud ning seetõttu on teenuse monitoorimine raskendatud või võimatu.

Mõõtmise võimalikkus on Eesti kontekstis suur väljakutse.

Avalike teenuste portfelli

Kuigi teadlikult Eesti avalikus sektoris teenuste portfelli haldusega ei tegeleta (mõiste on võõras), on selle elemendid praktikas ometi olemas. Asutused on kirjeldanud teenused, koondanud kokku vastava dokumentatsiooni, kirjeldanud reeglid teenuste elutsükli jälgimiseks ja teenuste uuendamiseks.

Avalike teenuste portfelli haldus algab õigusloomest.

Avaliku teenuse elutsükli määrab sageli õigusloome – õigusaktide muudatustega algatatakse uusi teenuseid, kujundatakse neid ümber ja lõpetatakse. Olgugi, et initsiatiiv teenuste loomiseks, ümberkujundamiseks või lõpetamiseks võib tulla mitmelt poolt, tuleb enne luua seadused ning alles seejärel teenused.

Uuringu käigus tõstatati teravalt üles õigusaktide piiravaid tegureid teenuste arendamisel. Seaduste ja teenuste loomine on kaks iseseisvat protsessi, milles osalevad erinevad inimesed. Nii võib tulemuseks olla „paberist teenus“, mille puhul on seadustesse sisse kirjutatud hulk dubleerivaid tegevusi või jäigad menetlustoimingud, mis ei pruugi olla kliendi huvides. Klient kaob fookusest, sest seadus ei võimalda klienti paremini teenindada, tema huvidest lähtuda. Võimalusi, kuidas näiteks haldusmenetluse seadusest (HMS)² tulenevaid piiranguid eirata, nähakse eelkõige eriseadustes, mida iga asutus võib ise luua. Asutused on aga loonud juba nii palju eriseadusi, et HMS-i vajalikkus praegusel kujul seatakse kahtluse alla.

Teenuste disainimisel on oluline ametnike „paberist mõtteviisi“ muuta, mis pidurdab teenuste arendamist. Uute teenuste loomisel ei suudeta end olemasolevatest õigusaktidest distantseerida ning arvestatakse liigselt olemasolevate piirangutega. Kui seadus ei luba, siis sellest lähtutaksegi ning uudne teenus võib jääda rakendamata juriidilistel põhjustel.

Avaliku teenuse ühtne kirjelduskeel

Ülevaade metoodikast

Avalike teenuste dünaamilise portfelli loomise eelduseks on ühtse sõnastiku, kirjeldusstandardi olemasolu, mida on võimalik kasutada ka masinloetavana.

Sõnastiku vundamendiks on EL initsiatiiv *Core Public Service Vocabulary* (CPSV), mida on laiendatud teiste praktikatega. Sõnastik õnnestus koostada sellisel, et see võiks sobida kõikide avalike teenuste kirjeldamiseks,

² Haldusmenetluse seadus <https://www.riigiteataja.ee/akt/686696?leiaKehtiv>

sh kohalikud omavalitsused. Uuringu käigus ei tuvastatud vajadust sõnastikku mingil viisil profileerida vastavuses erinevat tüüpi teenustele.

Sõnastiku koostamisel on arvestatud järgmisi põhimõtteid:

- Sõnastikku saab käsitleda kontseptuaalse andmemudelina.
- Sõnastik on laiendatav vastavalt teenusehaldaja vajadustele. See tähendab, et on võimalik sõnastikule lisada uusi atribuute. Laiendamine peaks toimuma viisil, et säiliks sõnastiku lihtsus ja ei oleks vaja juurde luua uusi hierarhilisi kihte (alamatribuute).
- Sõnastikku saab kitsendada, mis on sõnastiku alamhulga väljavalimine (profileerimine).

Eesti avaliku teenuse sõnastiku ettepanek

Väljapakutav Eesti avaliku teenuse sõnastiku eesmärkideks on:

- Avalike teenuste kirjeldamise praktika ühtlustamine Eesti avalikus sektoris.
- Avalike teenuste, sh e-teenuste metaandmete loomise ja kasutuse võimaldamine riigi infosüsteemis.
- Avalike teenuste metaandmete praktika edendamine.
- Avalike teenuste Euroopa Liidu piiriülese koosvõime toetamine.

Sõnastiku kavandatavad kasutusjuhud on järgmised:

- Teenuse informatsiooni esitlemine kasutajatele, sh riigiportaalis ja teistes avaliku ja erasektori veebides.
- Teenuse informatsiooni automaatne koondamine riigiüleisesse avalike teenuste portfelli.
- Teenuste informatsiooni võrdlemine.
- Avaliku sektori infosüsteemide arendamine.

Sõnastiku kasutamisel tuleb arvestada järgmiste piirangutega:

- Sõnastiku praegune versioon on mõeldud testimiseks. Seetõttu ei ole määratletud sõnastiku üksikute elementide kohustuslikkust. Testimise käigus võib selguda vajadus sõnastiku laiendamiseks või kitsendamiseks.
- Sõnastikus on püütud mõisteid selgitada, kuid ei ole seatud eesmärgiks mõisteid ammendavalt defineerida. Sõnastiku koostamisel ei ole mõeldav ega pole eesmärgiks seatudki luua universaalselt, kõikidesse kontekstidesse sobivat sõnavara.
- Sõnastik on mõeldud toimima andmemudelina, mille alusel ehitatakse infosüsteeme. Infosüsteemides on tähtis see, kuidas andmeid kodeeritakse. Seetõttu on iga mõiste juures käsitletud võimalusi mõiste väärtuste kodeerimiseks standardite või klassifikaatorite abil.
- Sõnastik on loodud riigi üldise taseme avalike teenuste portfelli kirjeldamiseks. Sõnastik ei ole mõeldud iga üksiku teenuse haldaja vajaduste rahuldamiseks, nt teenuse disaini või parendamise eesmärgil.

Sõnastikus on 27 teenust kirjeldavat atribuuti, mis jagunevad nelja klassi:

- Agent – selle klassi atribuudid kirjeldavad isikut või organisatsiooni, kes teenust osutab või tarbib, reegleid kehtestab.
- Avalik teenus – selle klassi atribuudid kirjeldavad teenust.
- Reegel – selle klassi atribuudid kirjeldavad reegleid, mille alusel avalik teenus toimib.
- Hindamine – selle klassi atribuudid on mõeldud teenuse ja kanali hindamiseks.

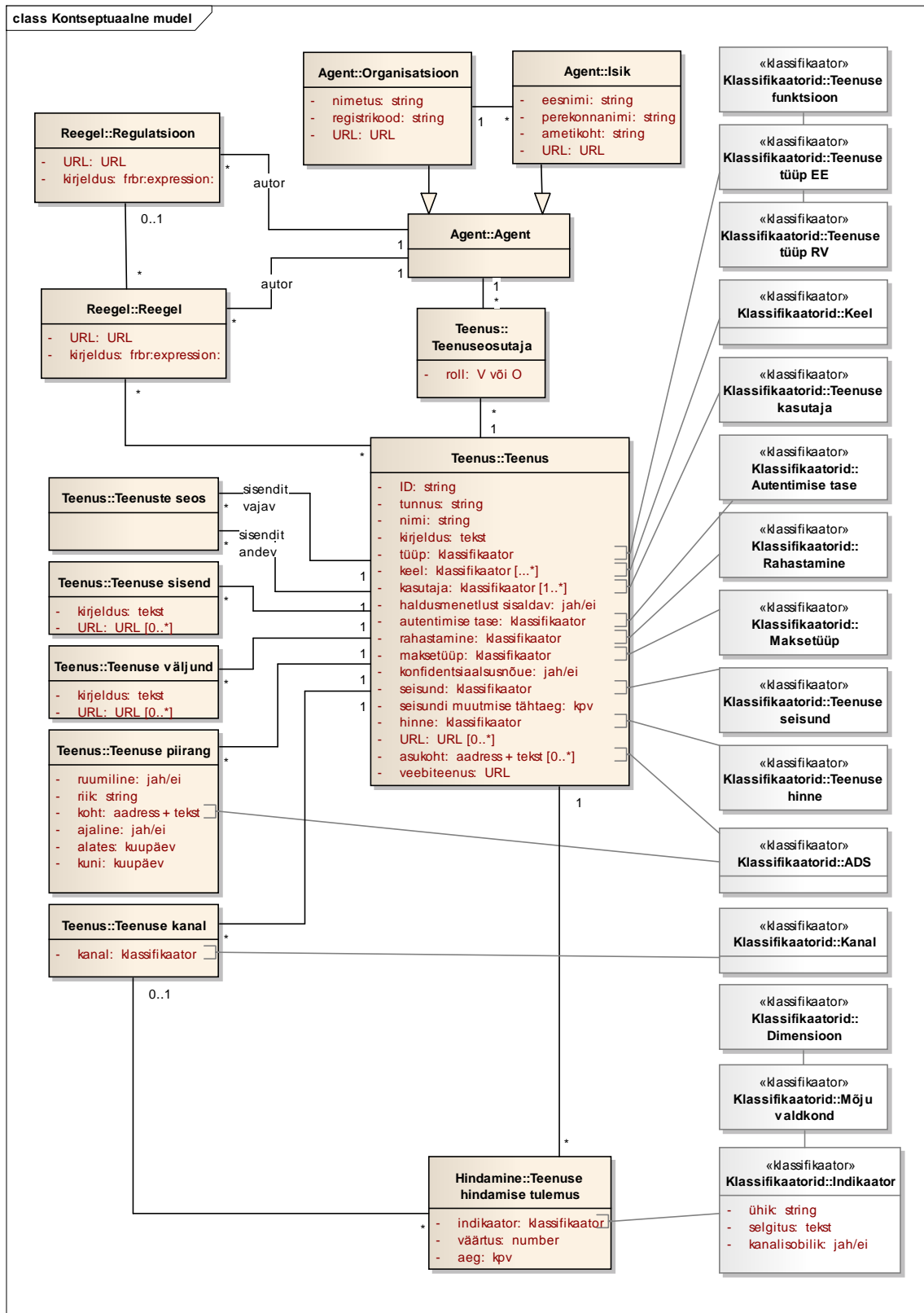
Tabel 1. Eesti avaliku teenuse sõnastik

Nr	Klass	Atribuut	Selgitus
1	Agent	Roll	Seotud agendi (isik, grupp, organisatsioon) rolli teenuse osutamisel.

Nr	Klass	Atribuut	Selgitus
2	Agent	Teenuseosutaja	Seos avaliku teenuse ja agendi vahel, kes vastutab teenuse osutamise eest. Vastutus ja volitamine määratakse rolli atribuudi abil.
3	Agent	Kasutaja (sihtrühm)	Seos avaliku teenuse ja agendi vahel, kes kasutab avaliku teenuse väljundit või annab sisendit, kuid otseselt ei vastuta teenuse eest.
4	Avalik teenus	Tunnus	Teenuse akronüüm või muu lokaalne klassifikaator või lühend.
5	Avalik teenus	Nimi	Avaliku teenuse nimetus.
6	Avalik teenus	Kirjeldus	Avaliku teenuse vabatekstiline kirjeldus.
7	Avalik teenus	Tüüp	Klassifikaatorist pärinev teenuse tüüp.
8	Avalik teenus	Keel	Keel või keeled, milles teenust osutatakse.
9	Avalik teenus	Kanal	Viited kanalitele, milles teenust osutatakse, sh need kanalid, kus teenuse kohta saab infot (nt infotelefon).
10	Avalik teenus	Koduleht	URL, teenus või selle puudumisel teenuse info.
11	Avalik teenus	Füüsiline asukoht	Asukoht, mille kaudu klient saab teenust kasutada.
12	Avalik teenus	Seotud teenus	Seos teiste avalike teenustega.
13	Avalik teenus	Sisend	Avalik teenus võib vajada konkreetset sisendit teiselt teenuselt, et toimida. Sisend võib olla suvaline ressurss, nt dokument.
14	Avalik teenus	Väljund	Avaliku teenuse poolt teistele teenustele antav väljund. Väljund võib olla suvaline ressurss, nt dokument.
15	Reegel	Teenuse taseme regulatsioon (seotud dokumendid)	Viited teenuse toimimiseks vajalikele rakenduslikele dokumentidele, sh teenust kirjeldavad dokumendid (nt protsessijoonised).
16	Avalik teenus	Piirangud	Atribuuti kasutatakse piirkondade ja aja määramiseks, kus ja millal teenust osutatakse (nt kindlas riigis, maakonnas, ainult talvel).
17	Avalik teenus	Funktsioon	Kirjeldus sellest, milliseid seadusega määratud ülesandeid täidab.
18	Avalik teenus	Teenuse seisund	Teenuse asukoht teenuse elukaarel. Ei ole seotud kanalitega.
19	Avalik teenus	Tähtaeg	Elutsükli tähtaeg, millal seisund muutub.
20	Reegel	Riigi taseme regulatsioon	Viide regulatsioonile, mille alusel reegel on kehtestatud.
21	Avalik teenus	Haldusmenetlust sisaldav teenus	Määratlus sellest kas teenus on seotud haldusprotsessiga või on tegemist mugavusteenusega.
22	Avalik teenus	Autentimise tase	Määratlus sellest, milline autentimise nõutud tase on teenuse osutamiseks vajalik. Ei väljenda reaalselt taset.
23	Avalik teenus	Rahastamine	Teenuse rahastamise tüüp.
24	Avalik teenus	Makse	Maksetüübid.
25	Avalik teenus	Turvalisus	Teenuse kirjeldus sisaldab konfidentsiaalset informatsiooni.

Nr	Klass	Atribuut	Selgitus
26	Avalik teenus	Veebiteenus	WSDL
27	Avalik teenus	Analüüsi alusel teenusele antud hinne	Klassifikaator: säilita, asenda, lihtsusta, korrasta, uuenda, sulge.

Avaliku teenuse sõnastiku etalonmudel



Joonis 2. Avaliku teenuse sõnastiku etalonmudel

Etalonmudel on sõnastiku andmete kontseptuaalne mudel, mida saab aluseks võtta kõikides avalikke teenuseid kirjeldavates initsiatiivides. Mudeli laialdane kasutamine teenuste kirjeldusi sisaldavate andmekogude loomisel loob head eeldused riigiülese portfelli juhtimise rakendamiseks.

Avaliku teenuse dünaamilise portfelli raamistik

Organisatsiooniline visioon

Portfelli halduse koosneb tavaliselt järgmise nelja põhitegevuse regulaarsel (näiteks iga-aastaselt) rakendamisel:

Kaardistamine:

- Teenuste kirjeldamine kokkulepitud keeles koos vastavate atribuutide väärtuste määratlemisega.
- Teenuste kasu mõõtmine.
- Teenuste seostamine teenusepakkuja strateegia ja eesmärkidega.

Analüüs:

- Kaardistatud teenuste funktsionaalse ja tehnilise valmisoleku hinnang. Funktsionaalsuse all me mõistame seda, mida teenus võimaldab teha, milliseid operatsioone läbi viia, milliseid tulemusi saavutada. Tehniline valmisolek tähendab nii IKT-alaste (riist- ja tarkvara) kui -väliste platvormide taset, millel teenus toimib.
- Teenuse kasu arvestus.
- Kokkuvõtte esitamine järgnevaks hindamiseks.

Hindamine, analüüsi alusel teenustele hinnangu andmine järgmisest näidisvalikust:

- Säilita (*retain*) – suuresti iseseisev, taristu ja protsesside osas hästi piiritletud teenus, vastab organisatsiooni strateegiale ja on ka oluline selle suhtes.
- Asenda (*replace*) – teenus, mis tehniliselt ja funktsionaalselt pole isegi nõutaval minimaaltasemel.
- Lihtsusta (*rationalize*) – teenus, milles on oluliselt dubleerimist ning optimeerimiseks tuleks välja valida olulised tegevused. Näiteks teenus, mis toetab liiga paljusid erinevaid tehnilisi platvorme või juurdepääsukanaleid, mis pole aga kasutusel ja vajalikud. Siia kuuluksid ka teenused, millede funktsionaalsus on ebaselge või ülekattuv teiste teenustega.
- Korrasta (*refractor*) – teenus, mis on tehniliselt ja funktsionaalselt vajalik, aga mida saab selgemalt ja standardsemalt üles ehitada, kasutades olemasolevaid tugiteenuseid või teenuseid konsolideerides. Näiteks teenus, mis ei kasuta kesket autentimisteenust, vaid teeb seda ise.
- Uuenda (*renew*) – teenused, millede funktsionaalsus on tasemel, aga tehniline tase puudulik. Näiteks teenused, mis toimivad vananenud riist- või tarkvara platvormidel või ei ole üldse IKT lahendustega realiseeritud.
- Sulge (*retire*) – teenus, mis ei vasta enam teenusepakkuja eesmärkidele või strateegiale.

Kinnitamine:

- Teenuse suhtes tehtud otsuse dokumenteerimine, mis on omakorda aluseks edasiste arendusprojektide algatamiseks.
- Otsuse kinnitamine ja sidumine eelarvega.

Uuringu käigus määratleti neli osapoolt, kes kõik on huvitatud avalike teenuste portfelli juhtimise süsteemi edukast toimimisest:

- Kodanik – kelle heaks me seda kõike teeme.
- Teenusepakkuja – avalikku teenust pakkuv riiklik asutus või kohalik omavalitsus.

- Keskne portfelli haldaja – asutus, kes on kogu süsteemi veduriks ja riigi huvide esindajaks, näiteks MKM infoühiskonna teenuste arendamise osakond (ITAO).
- Keskse infosüsteemi haldaja – asutus, kelle hallata on keskne teenuste andmebaas ja kodaniku portaal, näiteks RIA, tema eesti.ee portaal ja RIHA andmebaas.

Organisatsioonilise visiooni ja rollijaotuse määratlused:

Teenuse omanik – see on teenuse suhtes otsustav roll, mida peaks täitma teenust tagavat põhiprotsessi valdav inimene. Tema peaks olema huvitatud teenuse toimivuse, kvaliteedi, kasu ja disaini tasemetest ja nende parandamisest. Tema peaks olema nii teenuse kvaliteedi tõstmise kui teenusega seonduvate regulatsioonide vajaliku muudatuse initsiaatoriks. Igal teenusel peaks olema omanik, aga ühe valdkonna mitmel teenusel võib vabalt omanikuks olla sama inimene.

Kanali omaniku roll on juhtida kanali arendust ja haldust. Ta peab tagama tasakaalu erinevate teenuste omanike ning organisatsiooni üldiste huvide vahel, sealjuures arvesse võttes organisatsiooni strateegilisi eesmärgi. Ta vastutab ka kanali sihtrühmade defineerimise, iseloomustamise ja nende kasutajakogemust puudutavate ootuste tagamise eest. Kanali omaniku roll on detailselt lahti kirjutatud e-teenuste disaini käsiraamatus, peatükk 2.3.2³.

Iga teenusepakkuja juures peaks määratama **portfelli haldur**. Portfelli halduri peamine ülesanne on vastutada portfelli halduse kogu toimivuse eest teenusepakkuja juures, sealjuures eriti teenuste kasu mõõtmise, analüüsi ja hindamise eest. Teiseks on portfelli haldur sidemeheks keskse portfelli haldusega, olles ühelt poolt partneriks keskse portfelli halduse tegijatele, teiselt poolt suheldes üksikute teenuste omanikega.

Kogu avalike teenuste portfelli halduse edukaks käivitamiseks ja edasiseks toimimiseks on otsustava tähtsusega kesksest portfelli haldusest huvitatud osapoole leidmine ja selle juures keskse **portfelli halduse eest vastutava omaniku** määramine. Nende ülesanne on esimeses etapis terve süsteemi käivitamine, üksikute teenusepakkujate koolitamine ja koostöös keskse portfelli halduse infosüsteemi pidajaga teenusepakkuja infosüsteemi sidumine.

On realistlik, et teenusepakkujad ühinevad keskse portfelli haldusega ühekaupa, vastavalt teenusepakkuja enda küpsusastmele. Esimene kasu teenusepakkujale peaks olema see, et ta saab oma teenustest ülevaate. Alles seejärel on võimalik järgmise sammuga püüda teenuseid optimeerida ja parandada.

Õiguslik visioon

Kehtiv õiguslik raamistik avalike teenuste osas on hajutatud, kuid andmekogude pidamine on valdavas osas õiguslikult reguleeritud. Ettepanekud, soovitusel ja tähelepanekud ei hõlma õigusakte, milles reguleeritakse andmekogusid, mille sisu ei ole avalik või mõeldud muuks kui asutusesiseseks kasutamiseks. Aruandes soovitatud muudatusi on võimalik realiseerida ilma Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi Infoühiskonna teenuste arendamise osakonna (MKM ITAO) või Riigi Infosüsteemi Ameti (RIA) tegevust määratlevates õigusaktides ümberkorraldusi tegemata.

MKM ITAO põhiülesanneteks on MKM põhimääruse kohaselt avalike teenuste ning avaliku sektori asjaajamise ja elektroonilise dokumendihalduse arendamise koordineerimine, lähtudes riigi infosüsteemi ja infotehnoloogia pakutavatest võimalustest. MKM ITAO põhimäärus toetab aruande organisatsioonilise visiooni osas esitatud soovitusi, kuna põhimääruses esitatud tegevused võimaldavad üldjoontes soovitatud funktsioone täita.

Arvestades, et RIA on MKM valitsemisalas tegutsev valitsusasutus, mille põhikirjaliste põhiülesannete hulka kuulub muuhulgas teabevärava eesti.ee pidamine, riigi infosüsteemi andmevahetuskihi x-tee pidamine (arendamine ja haldamine) ning ka riigi infosüsteemi haldussüsteemi RIHA pidamine, on amet sobiv institutsioon keskse infosüsteemi haldamise funktsiooni täitmiseks.

³ https://www.ria.ee/public/Programm/avalikud_teenused/E-teenuste_disaini_kasiraamat_versioon1.pdf

Soovitav on kaaluda täiendada asjaosaliste ametkondade (MKM ITAO ja RIA) põhimäärusi nii, et need kajastaksid lisaks olemasolevatele funktsioonidele ja vastutusvaldkondadele ka sõnaselgelt avalike teenuste dünaamilise portfelli haldamise spetsiifiliste vajaduste ja eesmärkide täitmist, juhul, kui käesolevas dokumendis pakutav kontseptsioon realiseeritakse.

Lisaks dünaamilise portfelli halduse funktsionaalsuse sätete lisamisele asjaomaste riiklike asutuste põhimäärustesse ning vajalike õigusaktide (Vabariigi Valitsuse või majandus- ja kommunikatsiooniministri määrused) andmisele, mis oleks aluseks asutuste struktuurides vajalike muudatuste kehtestamiseks, soovitame valdkonna spetsiifiliste õigusaktide muutmiseks viia läbi järgmised tegevused:

Teostada kõigi Eestis avalikke teenuseid osutavate institutsioonide tegevust ja nende poolt osutatavaid avalikke teenuseid reguleerivate õigusaktide põhjalik analüüs eesmärgiga tuvastada piirangud ja vastutus avalike teenuste osutamisel. Analüüsi eesmärki püstitades soovitame kliendikeskset lähenemist ning arvestada võimalike kaudselt seotud õigusaktide koostoimes ilmnevat mõju (näiteks võimalikke mõjutusi, mis lähtuvad tsiviilseadustiku üldosa seadusest, kohaliku omavalitsuse korralduse seadusest, haldusmenetluse seadusest või halduskoostöö seadusest).

Lähtuvalt õigusliku analüüsi tulemustest saab algatada seadusandliku menetluse, mille tulemusel valmiks seadus, millega kehtestataks selge ja ühetaoline avalike teenuste struktuur ja toimingute/teenuste loetelu ning sätestataks teenuse osutamisega seotud ametkondade õigused, kohustused ja vastutus nende teenuste osutamisel. Niisuguses aktis saab reguleerida:

- teenuse mõiste, sh avaliku teenuse kui ka muu avaliku halduse korras osutatava teenuse;
- teenuste osutamise kohustuste nende osutajate vahel jaotumise printsiibid;
- avaliku teenuse osutamise ajalised piirangud;
- asutusteülese koostöö põhimõtted;
- teenuse osutamise kanalite põhimõtted;
- teenuste registri põhimõtted.

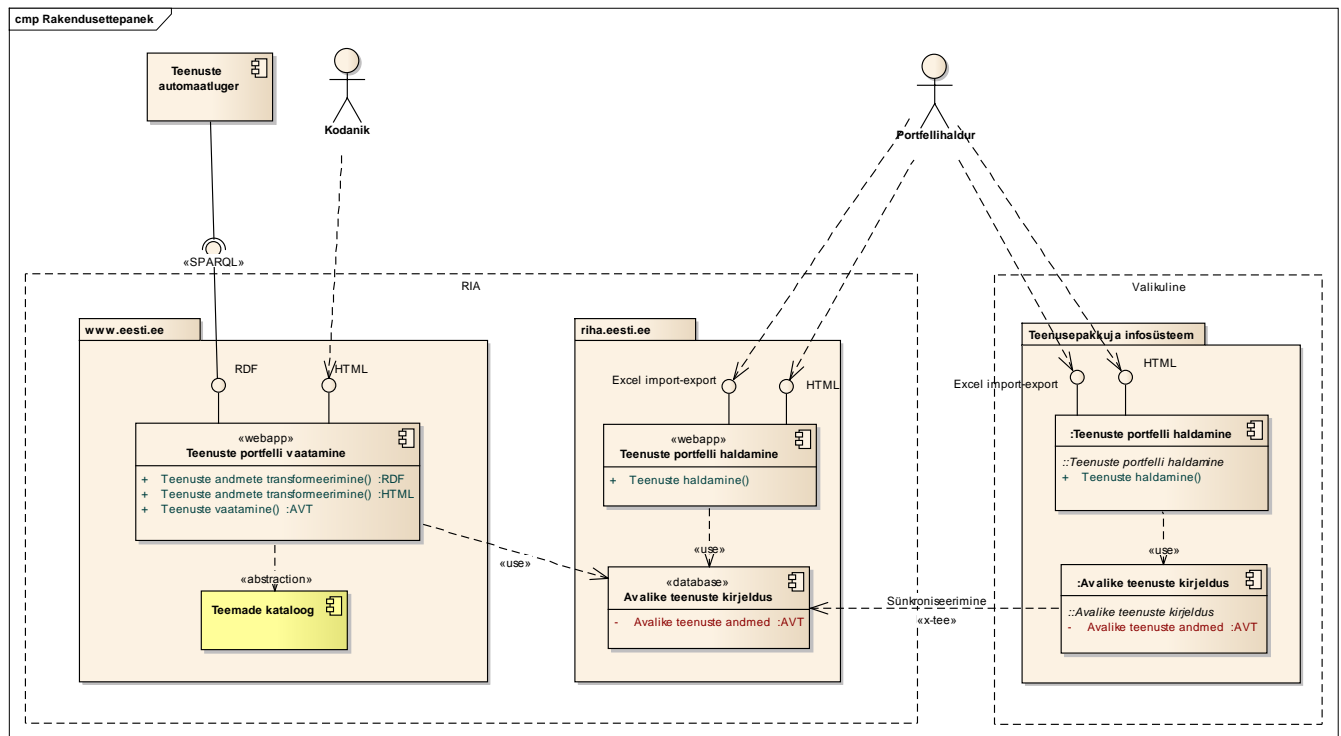
Seaduse eesmärk oleks korrastada olemasolevat õigusruumi ja lisaks avaliku teenuse mõiste ja keskkonna määratlemisele koondaks ühtse ja selge õigusliku raamistiku, millest iga avaliku teenuse osutamise puhul lähtutaks.

Lähtuvalt läbi viidud õigusaktide analüüsi tulemustest võib olla otstarbekas vajalikud toetavad muudatused sisse viia ka teistesse seonduvatesse õigusaktidesse – nt haldusmenetluse seadusesse, kohaliku omavalitsuse korralduse seadusesse, märgukirjale ja selgitustaotlusele vastamise seadusesse, arhiiviseadusesse jne.

Soovitav on kaaluda avaliku teenuse sõnastiku lühendina võtta kasutusele mõni teine kombinatsioon kui sõnade esitähedest moodustuv akronüüm ATS, kuna see on eesti õigusruumis kasutusel kui avaliku teenistuse seaduse lühend, ning võib sel moel tekitada segadust.

Tehnoloogilise arhitektuuri visioon

Uuringu käigus töötati välja tehnoloogilise arhitektuuri rakendusetepanek.



Joonis 3. Arhitektuuri rakendusetepanek

Kuna sarnane funktsionaalsus on juba täna arendatud RIA poolt loodud www.eesti.ee portaali Teemade mooduli näol, siis on ettepanek täiendada seda moodulit avaliku teenuse etalonmudeli andmestikuga, et see oleks kooskõlas käesolevas analüüsis kirjeldatuga. Haldamise funktsionaalsus tuleks luua riha.eesti.ee portaali, mis on juba täna kasutusel e-teenuste haldamise töövahendina.

Võimalusel tuleb luua haldamise komponent selliselt, et seda oleks võimalik eraldada riha.eesti.ee infosüsteemist ning huvitatud teenusepakkujad saaksid seda komponenti kasutada ning soovi korral ka täiendada. Viimane on muidugi valikuline.

Täiendavalt tuleks luua vastavate andmete uuendamiseks x-tee teenused ning võimaldada teenusepakkujatel läbi nende teenuste oma andmestikku hallata.

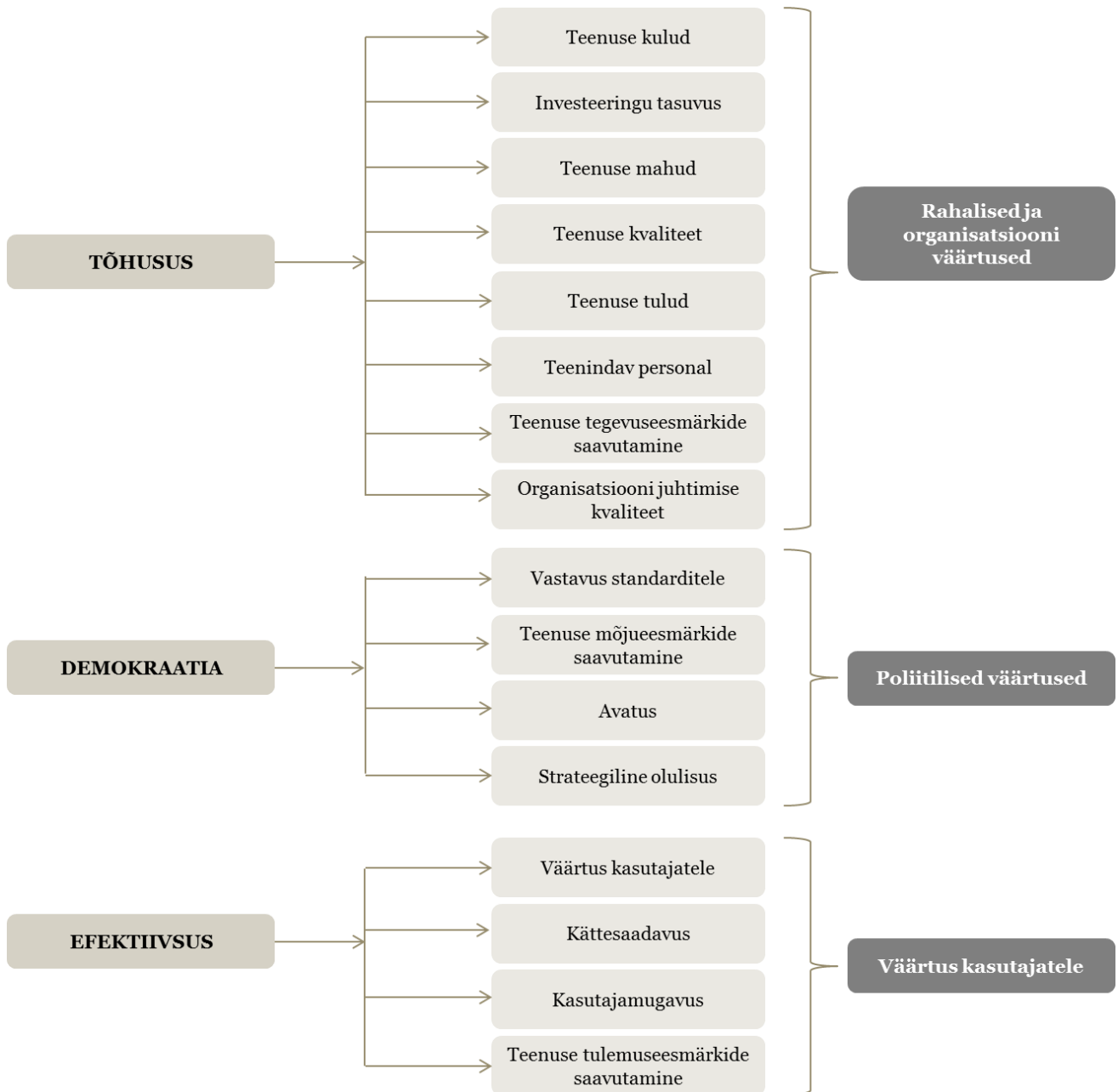
Avaliku teenuse hindamise meetodika

Metoodika väljatöötamiseks koondati Eesti erinevate avaliku sektori asutuste teenuste tulemuslikkuse juhtimise praktikad ning analüüsiti neid rahvusvaheliste avalike teenuste kasu hindamise metoodikate kontekstis. Eesti praktikaid on kirjeldatud alajaotuses *Eesti praktika analüüs*.

Tagamaks kooskõla varasemate Eestis ja Euroopa Liidus välja töötatud metoodikatega võeti metoodiliseks aluseks Euroopa Komisjoni avalike teenuste kasu hindamise metoodika⁴, millest on lähtunud ka Eesti e-

⁴ Codagnone, C., Boccardelli, P., (2006) Measurement Framework Final Version

teenuste mõju hindamise metoodika väljatöötamisel⁵. Valminud metoodikat täiendati vastavalt käesoleva projekti juhtrühma kommentaaridele.



Joonis 4. Avalike teenuste hindamise mudel

Mudel sisaldab 60 mõõdikut kolmes mõjuvaldkonnas. Mõjuvaldkondade lõikes on toodud välja mõõdikud ja nende definitsioonid ning lisatud mõõdikute väärtused. Lisaks on iga mõõdiku puhul märgitud, kas see on sobilik kanalispetsiifiliste andmete kogumiseks ja kanali valikus kasutatav. Mudeli puhul on oluline välja tuua, et vastupidiselt Codagnone ja Boccardelli ning Balti Uuringute Instituudi ja Praxis metoodikatele, kus mõõdikud on kirjeldatud muutusena, sisaldab väljatöötatud mudel seisundeid. See lähenemine sai valitud, kuna seeläbi saab teada nii muutuse kui ka võrrelda teenuseid. Viimane on just oluline teenuste portfelist filtreerimisel (nt on võimalik filtreerida välja kõige suurema personalikuluga teenused jne).

⁵ Kalvet, T., Tiits, M., Hinsberg, H. (2013) E-teenuste kasutamise tulemuslikkus ja mõju. Tallinn: Balti Uuringute Instituut ja Poliitikauuringute Keskus Praxis

Mudelisse koondatud mõõdikud võimaldavad teha otsuseid nii teenuste loomisel (nt potentsiaalne sihtrühma suurus, investeeringu tasuvus) kui ka tagantjärele (tegevuseesmärkide saavutamise määr, tegelik sihtrühma suurus). Mudel võtab arvesse vajadust hinnata teenuseid erinevate nurkade alt (nt hädavajalik teenus vs teenuse omahind) ning võimaldab hinnata teenuse pakkumuse tulemuslikkust riiklike eesmärkide lõikes (nt tulemuseesmärkide saavutamise määr) ning laiemat ühiskondlikku mõju (nt mõjueesmärkide saavutamise määr). Seeläbi on tagatud ka võimekus mudeli abil teenuste arendamise prioriteetsuse määramine.

Metoodikate rakendatavus

Metoodikate rakendamist testiti seitsme teenuse näitel, mis sai välja valitud kindlate valikukriteeriumite alusel.

Juhtumiuuringu eesmärk oli testida väljatöötatud metoodikaid võimalikult erinevate teenuste peal, et veenduda metoodika sobivuses ning välja tuua kitsaskohad, mille osas metoodika vajab täiendamist. Väljavalitud teenuste kohta koguti teenust iseloomustav informatsioon ning kirjeldati teenus vastavalt väljatöötatud ühtsele kirjelduskeelele. Seejärel koguti infot teenuse mõõdikute ja indikaatorite kohta ning analüüsiti, milline statistika teenuse kohta on kättesaadav, mida kogutakse ning kuidas kasutatakse.

Saadud tulemuste alusel kujundati soovitud mudeli rakendamiseks.

Teenuste kirjeldamisel ei esinenud olulisi probleeme, mistõttu võib kinnitada mudeli sobivust suures ulatuses. Mudelile antud üldine tagasiside on olnud pigem positiivne. Töö mahtu teenuste kirjeldamisel hinnatakse mõistlikuks.

Soov on kirjeldada mitte vaid avalikke, vaid kõiki teenuseid, mida asutus pakub, ühtsetel alustel.

Teenust kirjeldavate atribuutide hulka peeti juhtumiuuringus osalejate poolt piisavaks, kuigi keeruliselt mõistetavatena nimetati rahvusvaheliste klassifikaatorite kasutamist, mis seovad teenuse rahvusvahelise teenuse kirjeldusega ning asutuse funktsiooniga. Mudeli rakendamisel tuleb rahvusvahelised klassifikaatorid asendada kohalikega.

Teenuseosutajate ja vastutajate nimetamine oli keeruline juhtudel, kui teenuse osutamine on hajutatud või teenuse kanaleid on rohkem kui üks. Valdavalt toodi näitena kanalite lõikes erinevate vastutajate olemasolu (nt e-teenuse eest vastutab IT osakond, eesti.ee kanali eest RIA, teenindusbüroos teenuse osutamise eest klienditeeninduse juht vms). Pigem on vastutused jaotatud ning ei ole võimalik nimetada väga selgelt vaid ühte teenuse kui terviku eest vastutajat.

Eeldatust vähem pingutust on nõudnud teenusega seotud õigusaktide kirjeldamine, kuna teenus luuakse reeglina seadusloome tulemusena, mitte vastupidi.

Teenuse hindamine viidi läbi kahe-etapilisena – esmalt teenuse küpsuse hindamine ning seejärel konkreetsete mõõdikute hindamine. Teenuse küpsuse hindamiseks kasutati Tartu Linnavalitsuse praktikast pärit küsimustikku. Küsimustiku täitmist peeti lihtsaks ja kiireks võimaluseks, saamaks ülevaadet teenuse seisundist. Avalike teenuste portfelli kontekstis aga ei anna teenuse küpsuse hindamine olulist lisandväärtust, mistõttu on soovitatav kasutada küsimustikku vajadusel asutusesiseselt, et saada ülevaadet teenuste hetkeseisust.

Teenuse hindamise mõõdikute kasutamine ei osutunud lihtsaks ülesandeks. Üldreeglina mõõdetakse seda, mida on lihtne mõõta. Olulise tingimusena nimetati asjaolu, et mõõtmist ei saa teha käsitööna, vaid mõõdetav info peab kogunema töö käigus ise. Selle all mõeldakse eelkõige automaatselt infosüsteemidest kogunevat statistikat, mille jaoks ükski inimene täiendavat pingutust tegema ei pea. Käsitsi kogutava info osas jääb alati üles küsimus, kas info on täielik ning kas andmed on kvaliteetsed ja usaldatavad. Seetõttu on paremini mõõdetavad teenused, mida osutatakse täielikult või osaliselt e-kanalites. Teenused, mis on madala tehnoloogilise küpsustasemega, ei ole kuigivõrd lihtsalt mõõdetavad. Üldhinnang mõõdikute mudelile oli, et mõõdikuid on selgelt liiga palju ning mitmete jaoks on vajalik eelnevalt kokku leppida selge metoodika, nt tasuvusanalüüs, kaudsed kulud või teenusega rahulolu hindamine.

Mõõdikud seatakse teenustele organisatsiooni eesmärkidest lähtuvalt. Võib öelda, et kui vajadust mõõtmiseks ei tunnetata või ei teadvustata, siis mõõdikuid ei seata. Samuti on selgelt näha korrelatsioon mõõdikute kasutamise ja nende olulisusele antud hinnangute vahel – kui mõõdikut ei kasutata, on enamasti hinnang selle olulisusele kas „ei oska öelda“ või „ebaoluline“. Ja vastupidi, kui mõõdikut kasutatakse, siis osatakse hinnata ka selle mõõdiku kasutamisest saadavat kasu. Kokkuvõtlikult: mudeli rakendamise võimalus on otseses seoses organisatsiooni teenuste juhtimise küpsusega.

Metoodikate rakendussoovitused

Eelduste loomine metoodikate rakendamiseks

Selleks, et avaliku teenuse kirjeldamise ja hindamise metoodikaid oleks võimalik rakendada asuda, tuleb luua teatud kõrgema taseme eeldused:

- **Avalike teenuste portfelli juhtimise kasude määratlemine.** Enne riigiülese avalike teenuste portfelli juhtimisega alustamist on mõistlik välja selgitada portfelli juhtimise täpsed kasutusjuhtumid, nende kasutusjuhtumite oodatavad kasud ning määratleda nende kasude hindamise mõõdikud.
- **Hajusa omanikusuhte korrastamine.** Täna esineb olukordi, kus avaliku teenuse omanikusuhe, vastutus ja rollid on hajunud. Sellised olukorrad raskendavad nii teenuste juhtimist, kirjeldamist, kui ka teenuste mõõtmist.
- **Parimate praktikute kaasamine.** Metoodikate rakendamise edu eelduseks on kohalike parimate praktikute, võtmeisikute ja eeskujude kaasamine. On soovitatav pidevalt kaardistada teenuste juhtimise edulugusid ning omandatud kasulikke kogemusi efektiivselt laiendada üleriigilises initsiatiivis.

Avalike teenuste portfelli juhtimine

- **Organisatsiooni arendamine.** Riigiülese avalike teenuste portfelli juhtimiseks on vaja organisatoorseid rollide ja vastutuste jaotust. Selleks on vajalik leppida kokku keskne portfelli haldaja, kes kogu tegevust juhib, koolitab, standardiseerib ja propageerib; leppida kokku keskse infosüsteemi haldaja, kes selle välja arendab, seda haldab ja on tehniliseks partneriks teenusepakkujatele; teenusepakkujad ühinevad süsteemiga vabatahtlikult, vastavalt oma küpsusastmele; muude rollide ja vastutuste määramisel juhinduda väljapakutud RACI mudelist.
- **Tehnilise arhitektuuri arendamine.** Tehnilise arhitektuuri arendamisel on soovitatav lähtuda väljapakutud hübriidlahendusest, vt peatükk *Tehnoloogilise arhitektuuri visioon. Rakendusettepanek.*
- **Õigusliku keskkonna arendamine.** Vt peatükk *Õiguslik visioon.*

Teenuste kirjeldamine

- **Mõistete ühtlustamine.** Enne laiemat teenuste kirjeldamise või klassifitseerimise projekte peab eksisteerima riigiülene kokkulepe avaliku teenuse ja ka muude teenuste mõistete osas, samuti teenuse kirjelduse atribuutide eesmärkide ja semantika osas. Kui avaliku teenusena käsitleda vaid ATKRR-is toodud mõistete, vajab tulevikuperspektiivis lahtimõtestamist n-ö muu avalik teenus.
- **Kohalike klassifikaatorite loomine.** Teenuste kirjeldamisega saavad organisatsioonid üldjuhul hästi hakkama, suuri küsitavusi teenuse kirjelduse etalonmudel ei põhjusta. Küll aga on keerukas leida vasteid atribuutidele rahvusvahelistest klassifikaatoritest ning soov rahvusvaheliste klassifikaatorite kasutuselevõtuks on madal ja vajadused ebaselged. Samuti on rahvusvahelised klassifikaatorid valdavalt inglise keelsed, mis teeb nende igapäevase kasutamise keeruliseks nii teenuse haldajate kui ka teenuse kasutajate poolt. Mitmete klassifikaatorite jaoks ei ole head etalonmudelit. Vajalik on määrata igale klassifikaatorile haldaja.
- **Töövahendite loomine.** Vajalik on luua lihtsad töövahendid, nt levinud tabelarvutuse tarkvarade baasil, et vähese teenuse juhtimise küpsusega organisatsioonidel oleks võimalik lihtsal viisil teenuste juhtimise esimeste sammudega alustada. Sellega saavutatakse kooskõla riigiülese vajadusega teenuste

portfelli juhtimisel ning portfelli jõuavad ka need teenused organisatsioonidelt, kellel muud tehnoloogilised vahendid, võimalused ja oskused puuduvad.

- **Sobiva teenuste juhtimise tarkvara valik.** Soovitav on läbi viia teenuste portfelli halduseks vajaliku tarkvara analüüs, eesmärgiga välja selgitada lahendused, mis sobivad erinevate vajaduste rahuldamiseks.

Teenuste ja kanalite hindamine

- **Teenuse mõju hindamise võimekuse loomine.** Teenuse mõju hindamise võimekuse loomiseks on soovitatav töötada välja koolitusprogramm avaliku sektori organisatsioonidele eesmärgiga motiveerida avaliku teenuse toimimist hinnata võimaldavate mõõdikute rakendamist. Koolitusprogramm peaks tutvustama erinevaid mõjude hindamise indikaatoreid läbi praktiliste kaasuste. Koolitust võib pakkuda sihtotstarbeliselt, sh tugiprogrammina nendes organisatsioonides, kus teenuste hindamise vajadust on juba tunnetatud ning eksisteerib selge soov mõõtmist juurutada. Juurutamine saab sel juhul toimuda välise mentori kaasabil. Oluline on juhtidele mõõdikute rakendamise tähtsuse selgitamine, kuna ilma juhtide toetuseta organisatsioonis teenuste mõõtmine ja mõõdikute seadmine ei õnnestu.
- **Motivatsiooniliste erinevuste tasandamine.** Kuna mõõtmine on seotud kuludega, siis on vajalik lahendada vastuolu, mis tekib vajadusest mõõta teenuste toimimist teenusteüleste hinnangute andmiseks (nt nende ühendamise või ristikasutamise võimaluste ärakasutamiseks), kuid mille kasutamiseks asutuse tasandil motivatsioon puudub.
- **Teenuste hindamise infrastruktuuri loomine.** Ühe olulise eeldusena edu saavutamiseks on soovitatav luua teenuse mõõtmiseks vajalik infrastruktuur. Elukõige on silmas peetud infotehnoloogilisi automatiseeritud lahendusi, mis tõstaks kogutavate andmete kvaliteeti ning vähendaks oluliselt mõõtmiseks ja mõõtmise juurutamiseks tehtavat pingutust. Et paljude lokaalsete süsteemide loomine on kallis, eeldatakse riigi tuge kõigi asutuste ülese süsteemi väljatöötamisel, rakendamisel ja rahastamisel. Süsteemide loomisel on oluline ka sobivate arvestusmetoodikate kasutuselevõtt. Võtmetähtsusega on tegevuspõhise kuluarvestuse ja teenuspõhise juhtimise metoodikate propageerimine.
- **Teenuste hindamise etalonmudeli optimeerimine ja „stardikomplekti“ kasutuselevõtt.**

Sissejuhatus

Eesti riik on seadnud avalike teenuste arendamise eesmärgiks osutada teenuseid kiiresti ja võimalikult väikese halduskoormusega. Avalike e-teenuste arendamine peab suurendama nii teenuse kvaliteeti kui ka seda osutava asutuse tõhusust. E-lahenduste kasutamine avalike teenuste osutamisel on juba muutnud avalikud teenused tavateenustega võrreldes kuni 12 korda kiiremaks, kvaliteetsemaks.⁶

Avaliku teenuse määratlemisel lähtume ATKRR-i⁷ definitsioonist:

Avalik teenus on teenus, mida riik /pakub isikule, sh ettevõtjale, isiku algatusel (sh võimalikul algatusel) tema seadusest tulenevate kohustuste täitmiseks või õiguste kasutamise võimaldamiseks.

Avaliku teenuse portfelli juhtimise määratlemisel lähtume ITIL⁸-i definitsioonidest:

- Teenuste kataloog – andmik või andmekogu, mis sisaldab toimivate teenuste kirjeldusi oluliste atribuutide kaudu.
- Teenuste kataloogi haldus – kataloogi koostamise ja sealsete andmete uuendamise protsess. Tihti nimetatakse seda lihtsalt teenuste kaardistamiseks.
- Teenuste portfelli – vaade teenuste kataloogile ajas, pidades silmas nii tänast kui ka soovivat tulevast seisust.
- Teenuste portfelli haldus – protsess, mille käigus püütakse portfelli optimeerida ning sinna kuuluvate teenuste kogukasu suurendada. Portfelli halduse käigus hinnatakse üksikute teenuste valmisolekut ja taset, sealhulgas neid omavahel võrreldes, ning tehakse ettepanekuid edasiseks arenguks.

Uuringu kontekstis on tervikportfelli kasutusjuhtumiteks muuhulgas järgmised näited:

- Otsuse tegemine teenuse arendamise kohta (leida üles suurte arendusvajadustega teenused).
- Otsuse tegemine teenuse ümberkorralduseks (leida üles dubleeritud teenused).
- Otsuse tegemine teenuse vajalikkuse kohta (leida üles ilma nõudlusega, aegunud teenused).
- Otsuse tegemine teenuse kanali valiku kohta (valida kanalid, mille kaudu teenuse osutamine on kõige otstarbekam).
- Otsuse tegemine teenuste standardimise kohta (leida üles hajusalt arendatud sarnased teenused).

Selleks, et ATKRR-is ja tulevases infoühiskonna arengukavas planeeritud avalike teenuste kvaliteedi tõusu eesmärgi ja lahendusi ellu viia, on vaja ületada mõned vajakajäämised senises teenuste arenduses ja juhtimises:

- Avalike teenuste arendamist ja osutamist on vaja juhtida riigi tasandil teenuste portfelli. Portfelli juhtimise võimaldamiseks on vaja ühtseid põhimõtteid ja ühtset metoodikat, kuidas avalikke teenuseid defineerida (ühtne sõnavara/kirjelduskeel, tehniline arhitektuur, meta-andmestik), neist portfelli-laadset ülevaadet saada (nt kataloogina) ning seejärel tervikvaatest lähtuvaid arendusotsuseid teha.
- Vaja on avalike teenuste kasu hindamise metoodikat. See hõlmab nii teenuste pakkumise tulemuslikkust ja laiemat ühiskondlikku mõju kui ka teenuste osutamise ja kasutamise tõhusust. Metoodika on vajalik, et teha otsuseid avalike teenuste vajalikkuse ning arendamise kohta – milliseid teenuseid ja millises suunas on otstarbekas arendada, et nad toimiksid parimal moel. Metoodika aluseks on võimalikult ühtsed ja üldkasutatavad mõõdikud ehk tulemusnäitajad, et toetada portfelli põhiste teenuste arendamist (sh teenuste võrdlust).

⁶ http://www.riso.ee/et/infoyhiskond/uuringud/e-teenuste_moju

⁷ Avalike teenuste korraldamise roheline raamat, http://www.mkm.ee/public/ATKRR_2013.pdf

⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Information_Technology_Infrastructure_Library
http://en.wikipedia.org/wiki/Information_Technology_Infrastructure_Library

- Vaja on metoodikat ning sellele vastavaid mõõdikuid, mille abil on võimalik hinnata ühe või teise kanali sobivust konkreetsele avalikule teenusele seatud ootuste täitmiseks (füüsilised ja elektroonilised kanalid).

Eelkirjeldatud tervikliku portfelli vaate ning metoodikate olemasolu võimaldab objektiivsetest näitajatest lähtudes langetada otsuseid, milliste avalike teenuste arendamine millistes kanalites annaks ühiskonnale tervikuna suurimat kasu. See tähendab ka, et metoodikate kasutamisel on võimalik seada avalike teenuste arendamise prioriteete, millest piiratud ressursside paigutamisel lähtuda.

Uuringu eesmärk on leida lahendused avalike teenuste kvaliteedi tõstmise arenguvajadustele:

Vajadus arendada avalike teenuste „portfelli“ terviklikult.

Vajadus suunata e-teenuste arendus avalikule teenusele seatud eesmärkide täitmisele ning tulemuste mõõtmisele.

Vajadus arendada avaliku teenuse osutamist erinevates kanalites, nii elektroonilistes kui ka füüsilistes, tehes seda tulemuslikult – valides iga teenuse jaoks parimad kanalid.

Uuringu eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. Avaliku teenuse kirjeldamiseks välja töötada **ühtne kirjelduskeel** (ühtne sõnavara, arhitektuur, metoodika selle rakendamiseks) ettepanek või kavand avaliku teenuse (sh e-teenuse) kirjeldusstandardiks (masinloetavust võimaldavana). Eesmärgiks pole ühe keske kataloogi moodustamine, vaid avalike teenuste metakirjelduste ühtlustamist paljudes infosüsteemides.
2. Välja töötada ühtsele kirjelduskeelele toetuv **raamistik riigi tervikliku avalike teenuste dünaamilise portfelli loomiseks**: n-ö kataloogi kontseptsioon ja arhitektuurilised alternatiivid, nende võrdlev hinnang (infotehnoloogilise, organisatsioonilise, õigusliku teostatavuse kohta). Selline arhitektuur peab võimaldama muuhulgas näidata, kuidas iga avalik teenus toetab teatud riiklike eesmärkide täitmist, seoseid/sõltuvusi erinevate teenuste vahel, teenuste kasutajaid/osutajaid/omanikke jne. Dünaamiline portfell tähendab, et tegemist on pidevalt areneva portfelliga, mida saaks ajakohastada vastavalt uute teenuste loomisele, vanade sulgemisele ning olemasolevate muutmisele. Portfelli moodustavad avalikud teenused võivad olla kirjeldatud erinevates andmebaasides, kuid tänu ühiste kirjeldusreeglitele ning arhitektuurile hallatavad ühise kasutajaliidese vahendusel.
3. Välja töötada **metoodika avalike teenuste kasu hindamiseks** (sh kodanikele, ettevõtjatele, kolmandale sektorile, riigisektorile, teenuse pakkujale jne – näiteks mõõtes halduskoormust, ajakulu, rahalist kulu, rahalist tulu, protsesside kvaliteedi muutumist, riigi kuvandi muutumist, kodanike rahulolu jne) ning defineerida teenuste jaoks vastavad ühised ja üldkasutatavad mõõdikud.
4. Välja töötada **metoodika otsuste tegemiseks, milliseid kanaleid** iga avaliku teenuse osutamiseks on otstarbekaim kasutada. Metoodika annab võimaluse hinnata erinevate kanalite tulemuslikkust/sobivust iga konkreetse avaliku teenuse osutamisel.
5. Välja töötada metoodika kanalispetsiifiliste tulemusmõõdikute sidumiseks avaliku teenuse üldiste tulemusmõõdikutega (mõõdikute hierarhia).
6. Esitada väljatöötatud **metoodikate rakendussoovitused**, mis muuhulgas sisaldaksid ettepanekuid metoodikate elluviimise ja ühtse teenusteportfelli haldamise organisatsiooniliste aspektide kohta (vastutus, motivatsioonisüsteemid, olemasoleva organisatsioonilise süsteemi piisavus vs selle täiendamine jne).
7. Avalike teenuste kataloogil ning teenuste tulemusmõõdikutel põhineva **avalike teenuste portfelli juhtimise rakendamise kava ettepanek**. Kava peaks sisaldama konkreetseid ettepanekuid avaliku halduse menetlusprotsesside täiendamiseks, millega avalike teenuste mõõtmine tegelikult rakenduks, võttes arvesse Eesti õigusruumi võimalusi.

Rahvusvahelise praktika analüüs

Rahvusvahelise praktika kirjeldamisel saab eraldi riigina esile tuua Läti, kus on läbi viidud sisuliselt sarnane projekt avalike teenuste kaardistamise, kirjeldamise ja hindamise eesmärgil. Lätis ei olnud eesmärgiks avalike teenuste portfelli juhtimine.

Teiste riikide praktikaid oleme käsitlenud mitte riigi keskselt, vaid uurimisküsimuste lõikes. See võimaldab paremini keskenduda teemale.

Läti kaasus

2010. aastal käivitati Läti Riigikantselei poolt ambitsioonikas projekt, mille eesmärgiks oli nii riigi kui ka kohalike omavalitsuste avalike teenuste osutamise mudeli loomine, sh kõikide avalike teenuste kaardistamine ja mudelile õigusaktidega tagatud jõu andmine.

Läti avalikke teenuseid iseloomustas järgmine olukord:

- Avaliku teenuse mõiste on määratlemata. Ühise arusaama ja mõiste puudumine takistab ühiste põhimõtete ja menetluste rakendamist avalike teenuste osutamisel riigis.
- Olemasolev õiguslik raamistik avalike teenuste osas on killustunud ja hajutatud.
- Reguleerimata on asutustevaheline koostöö avalike teenuste osutamisel.
- Puudub terviklik ülevaade avalikest teenustest. Olemasolev informatsioon teenustest on hajutatud, heterogeenne, erineva kvaliteediga, puudub terviklikkus.
- Puudub terviklik kliendivaade.
- 2006. aastal loodud teenuste kataloog on sisuliselt aegunud ja kasutuskõlbmatu.

Muud väljakutsed:

- Suured avaliku sektori administratiivkulud (Lätis 6,8% SKP-st, EL keskmine 3,5%, Taanis 1,9%).
- Tavaposti teel osutatavate teenuste osakaal 18%.
- Teenused ei ole piisavalt kättesaadavad maapiirkondades.
- E-teenuste potentsiaal on halvasti kasutatud (10% teenustest).
- Eelarvestamisel ei võeta arvesse teenuseid ei riigis ega KOV tasandil.

Projekti alameesmärgid:

- Luua avalike teenuste osutamise mudeli kontseptsioon (*Public Service Delivery Operating Model*).
- Ümber disainida viis avalikku teenust mudeli testimiseks: töövõimetushüvitise taotlemine, sünni registreerimine, ehitusloa taotlemine, välireklaami loa taotlemine, maakatastri päring.
- Kaardistada ja hinnata kõik riigi ja avaliku sektori teenused vastavalt mudelile.
- Koolitada avalikke teenustujaid mudeli rakendamiseks.

Projekt kestis vahemikus 2010-2013, mille jooksul tekkis paus aastal 2011, sest toimus projekti omaniku ja valitsuse vahetus. Projekt oli pikk ja mahukas, tehti palju töid, sh:

- Hinnati kõik avalikud teenused (planeeriti 1050 teenust, tegelikkuses selgus 1987 teenust).
- Loodi „Avaliku Teenuse Seaduse“ eelnõu.

Eesti kontekstis olulised teadmised ja järeldused:

- Üle poolte Läti avalikest teenustest osutusid suuremal või väiksemal määral sobivaks e-kanalis rakendamiseks. Võib eeldada, et Eesti olukord ei erine Läti omast.

- Loodud on spetsiaalne Avalike Teenuste seaduseelnõu (ei ole veel vastu võetud), mis reguleerib Avaliku Teenuse mõiste, Ühtse Kontaktpunkti printsiibid, avaliku teenuse osutamise ajalised piirangud, teenuste osutamise mudeli haldamise tingimused ja vastutuse, asutusteülese koostöö põhimõtted, teenuse osutamise kanalite põhimõtted, teenuste registri (riigiportaali) põhimõtted. Eesti kohta tuleks hinnata, kas meil võiks olla sarnane vajadus?
- E-teenuste jaoks on algatatud avaliku teenuse põhise riigi IT arhitektuuri kontseptsiooni loomine. See teenib küll laiemat eesmärki kui vaid teenuste juhtimine. Kontseptsiooni osaks on riigiüleste universaalsete teenusprotsesside määratlemine, mida kõik asutused ja omavalitsused saavad kasutada (unifitseeritud riigiüleised teenusprotsessid). Üks kontseptsiooni eesmärkidest on ka teenuste mõõtmine (nt tegelik nõudlus, kasutuse maht, teenuse kiirus). Esialgse hinnangu järgi on universaalseid protsesse 30. Kontseptsioon põhineb meetodikal *UK Government Reference Architecture*⁹. Eesti kontekstis on huvitav see projekt tähelepanu all hoida, et uusi teadmisi ja õppetunde omandada.
- Käivitatud on riigiportaali www.latvia.lv korduvkasutatavate komponentide arendus avalike teenuste kataloogi haldamiseks. Riigiportaalis täna asuv teenuste kataloog on struktureeritud loend, mille eesmärk on inimeste teavitamine. Selle lahenduse abil ei toimu teenuste portfelli haldamist või teenuste hindamist. Eesti olukord on veidi kitsam – meie riigiportaal sisaldab aktiivsete e-teenuste kataloogi, mitte terviklikku loendit.
- Käivitatud on Ühtse Kontaktpunkti arendus ja pilootprojekt (*One-Stop-Shop*), mis tähendab kliendi jaoks kõikide teenuste saamist ühest kohast/kanalist. Tasub uurida, kas Eesti võiks vajada sarnast kontseptsiooni. Samas tähenduses on kasutatud ka mõistet Riigimaja.
- 2014. a alustatakse riigiüleste teenuste kulumudeli meetodika väljatöötamist. Senine uuring Eestis on näidanud, et tegevuspõhine kulumudel on oluline komponent teenuste hindamisel. Kas Eesti võiks võtta sarnase initsiatiivi? Rahandusministeerium on planeerinud valmisolekut selle teenuse osutamiseks IT tasemel, kuid reaalselt riigitaseme teenust pole seni arendatud.
- Avaliku teenuse mõiste ühise määratluse puudumine oli projekti suur ja ootamatu väljakutse. Projekti käigus väljatöötatud definitsioon kattub Eesti ATKRR-is kirjeldatuga.

Eesti kontekstis olulised õppetunnid, mida edasistes tegevustes arvesse võtta:

- Enne laiemat teenuste kirjeldamise või klassifitseerimise projekte peab eksisteerima riigiülene kokkulepe avaliku teenuse (ja ka muude teenuste) mõiste osas, samuti teenuse kirjelduse atribuutide eesmärkide ja semantika osas.
- Läti avalike teenuste analüüs näitas, et ainult 5% teenustest olid ülemäärased. Varasemad hinnangud ja eeldused olid oluliselt suuremad. Ei ole alusta arvata, et Eesti olukord võiks olla teistsugune. Kui avalike teenuste portfelli juhtimisele pannakse ühe ootusena liiasuse kõrvaldamist, siis saadav kasu võib pingutusega võrreldes osutuda väikeseks. Siit tuleneb üks idee edasiseks uuringuks: määratleda portfelli juhtimisest saadav oodatud kasu numbriliselt ja indikaatorite kaudu.
- Teine ootus ja eeldus seisnes selles, et suure hulga avalikke teenuseid saab anda erakättesse. Läti kogemus näitas, et ainult 7% teenustest kvalifitseerusid sellisteks. Ei ole alust arvata, et Eestis võiks olla teistsugune ootus.
- Suur osa, 36% teenustest osutusid sobivaks Ühtse Kontaktpunkti kontseptsiooniga (nimetatakse ka Riigimaja kontseptsiooniks). See on oluline argument ka Eestile sarnase kontseptsiooni kaalumiseks.
- 45% Läti avalikest teenustest osutusid väga sobivateks e-kanali jaoks. See kinnitab juba teadaolevat globaalset teadmist, et IT lahendused on olulised teenuste osutamise ja kulude optimeerimise vahendid.
- Meetodikate rakendamise edu eelduseks on kohalike parimate praktikate eeskujude kasutamine ja vastavate võtmeisikute kaasamine. Käesoleva projekti raames saab esile tuua Eesti PPA praktikad.
- Initsiatiivid saavad edukad olla ainult siis, kui need tuginevad selgele kontseptsioonile. Läti näidetena Avaliku Teenuse Seadus, Ühtse Kontaktpunkti piloot, avalike teenuste kataloog riigiportaalis.
- Läti mudelis ei õnnestunud määratleda avaliku teenuse „tähtsust“. Hindamiskriteeriumite erinev interpreteerimine (mahud, tagasiside) võimaldavad siiski mingeid prioriteete seada.
- Teenuse kirjeldamise ja hindamise mudelid peavad vastama tegelikule teenuste osutamise küpsusele. 5-astmelisel küpsuse skaalal algab mõõdikute määratlemine ja mõõtmine tasemel 3. Läti avaliku sektori küpsus osutus olevat tasemel 1-2. Soovitav tasemel olid ainult viis asutust ja omavalitsust. On ennustatav, et Eesti avalike teenuste osutamise küpsus ei erine Läti omast olulisel määral. See seab suured piirangud teenuste hindamise mudelile ja selle rakendamisele. Samuti tulevad siit välja suured

⁹ <https://www.gov.uk/government/publications/uk-government-reference-architecture-ukra>

väljakutsed teenuste juhtimise korraldamisel alates teadlikkuse tõstmisest ametnike seas kuni meetodikate ja töövahendite väljatöötamiseni.

Avalike teenuste portfelli juhtimine

Käesoleval ajal on oluline avaliku sektori märksõna „*Transforming Government*“ ehk muutuv valitsemine. Kasvav nõudlus avalike teenuste järgi, kokkusurutud eelarved ning vajadus tugevama ja tõhusama avaliku sektori järgi tähendab, et avalike teenuste reformimine on väga päevakorraline teema¹⁰. Enamus riike näevad suurt rolli IKT lahenduste kasutuselevõtul, et osutada avalikke teenuseid kvaliteetsemalt, suuremas mahus, kättesaadavamalt ja seejuures väiksemate kuludega.

Ka Eesti valitsusliidu programm rõhutab, et eelkõige muudab inimeste ja ühingute suhtlemise riigiga kiiremaks ja mugavamaks e-teenuste arendamine (peatükk „kodanike riik“, alapeatükk „Riigihaldus“)¹¹.

Nii Eesti kui muu maailma üldine suund on avalike teenuste viimine e-kanalisse. Näiteks Euroopa Komisjoni digitaalarengu tegevuskava 2020¹² üheks seitsmest prioriteetsest valdkonnast on uute avalike digitaalsete teenuste infrastruktuuri arendamine. Seetõttu on keeruline käsitleda avalike teenuste portfelli juhtimist abstraktse teenuseportfelli tasandil, mis käsitleb kõiki teenuseid sõltumata kanalist.

Uuringu kontekstis on tervikportfelli kasutusjuhtumiteks muuhulgas järgmised näited:

- Otsuse tegemine teenuse arendamise kohta (leida üles suurte arendusvajadustega teenused).
- Otsuse tegemine teenuse ümberkorralduseks (leida üles dubleeritud teenused).
- Otsuse tegemine teenuse vajalikkuse kohta (leida üles ilma nõudluseta, aegunud teenused).
- Otsuse tegemine teenuse kanali valiku kohta (valida kanalid, mille kaudu teenuse osutamine on kõige otstarbekam).
- Otsuse tegemine teenuste standardimise kohta (leida üles hajusalt arendatud sarnased teenused).

Kõikides projekti käigus uuritud praktikates ei ole arendusvajadus, dubleeritus, teenuse elutsüklil või kanali valik olnud olulised ajendid. Praktikate keskmes seisab globaalne teadmine, et teenustega on vaja minna e-kanalisse.

Riikide tasandil ei ole me leidnud motivatsiooni teenuste tervikportfelli juhtimise järele. Seda väidet kinnitavad järgmised asjaolud:

- Uuritud praktikates (teenuse kirjeldus, teenuse hindamine) ei leidu atribuute või kriteeriume, mis viitaks teenuse elutsüklile (näiteks arendatav teenus, aktiivne teenus, aegunud teenus) ja selle kaudu teenuste portfelli juhtimisele.
- Euroopa Komisjoni e-riigi lahenduste praktikate vahendamise foorumi Epractice¹³ 35 riigi poolt loodud 1685 juhtumi hulgas ei leidu kaasust, mis käsitleks avaliku teenuse juhtimise või haldamisega seonduvat.
- Läti kogemus näitab, et aegunud ja üleliigsete teenuste olemasolu teenuste üldhulgas on suhteliselt väike ja seetõttu ka saadav potentsiaalne kasu võib olla väike. Võib oletada, et avalike teenuste tervikliku portfelli juhtimise väikese kasu tõttu tegeletakse prioriteetsemate teemadega, st aktiivsete e-teenustega.
- PwC kompetentsikeskustes Luksemburgis, Belgias ja Rootsis puuduvad teadmised avalike teenuste portfelli juhtimise initsiatiividest.

Küll aga näitas Eesti praktika uuring, et eeltoodud kasutusjuhtumitega tegeletakse asutuse tasandil (PPA, PÄA, TLV). Käesoleva uuringu raames võime eeldada, et teenuste arendamine, ümberkorraldamine ja kanali valik on asutuste tegevused, st hajutatud ja koordineerimata praktika.

Kokkuvõtlikult saab öelda, et peamised avalike teenuste arendamise motivaatorid maailmas on tahe minna e-kanalisse ning tagada e-teenuste koosvõime nii riikide siseselt kui piiriüleselt.

¹⁰ Out in the open. Delivering publik services reform. PwC. <http://psrc.pwc.com/pdf/out-in-the-open.pdf>

¹¹ Hankedokument punkt 1.5.

¹² <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en>

¹³ <http://epractice.eu>

Tehnoloogiline koosvõime on eeldus selleks, et avalike teenuste terviklikule portfelliga oleks põhjust mõelda. Tulenevalt eelnevast tegeletakse praktilisel tasandil eelkõige e-teenuste kataloogide loomise ja e-teenuste koosvõime küsimustega, mitte avalike teenuste portfelli vaatega.

Portfelliga juhitakse pigem riigiüleseid jagatud teenuseid (*Shared Services*), mis on riigi enda poolt osutatud tugiteenused avalikule sektorile ja seetõttu käesoleva uuringu ulatusest väljas.

Eeltoodud motivaatorite jaoks eksisteerivad mitmed kõrgtaseme initsiatiivid, millest juhinduvad riikide praktikad maailmas ja mille koosseisus tegeletakse ka avalike teenuste arendamisega.

Esimene neist on OASIS *Transformational Government Framework*¹⁴. OASIS (*Organization for the Advancement of Structured Information Standards*) on mittetulunduslik konsortsium, mis tegeleb avatud standardite loomise, ühildamise ja adapteerimisega globaalses infoühiskonnas. OASIS-e põhimõtte on valdkondlik konsensus, mistõttu nende loodud standarditel on suur praktiline taust, toetus ja kasutatavus. OASIS-el on liikmed nii era- kui avalikust sektorist. Konsortsiumisse kuulub rohkem kui 5000 liiget, kes esindab rohkem kui 600 organisatsiooni enam kui 65 riigist. E-valitsemise jaoks on OASIS-el eraldi sektsioon.¹⁵

OASIS-e missiooniks on vundamendi loomine efektiivseks valitsemiseks, st eelkõige koosvõime loomine läbi vastavate tehnoloogiliste standardite arendamise.

Teine raamistik, mille põhjal luuakse riiklike strateegilisi IT arhitektuuri lahendusi, on *Enterprise Architecture*¹⁶ (EA), täpsemalt *Government Enterprise Architecture*. EA on raamistik, mille abil organiseeritakse äriprotsesse ja IT infrastruktuuri, hallatakse integratsiooni ja standardiseerimise nõudeid organisatsiooni toimetamudeli (*operating model*) jaoks. Toimetamudel on äriprotsesside integratsiooni ja standardiseerituse soovitud seisund, eesmärgiga osutada avalikke teenuseid. Oma IT arhitektuurseid raamistikke on loonud paljud riigid: USA¹⁷, UK¹⁸, Austraalia¹⁹, Singapur, Uus Meremaa. Brittide arhitektuuri on aluseks võtnud ka lätlased, kes 2013. aasta lõpus alustasid enda teenuspõhise IT arhitektuuri loomisega. Euroopa Komisjon on alustanud koosvõime referentsarhitektuuri loomisega: *European Reference Interoperability Architecture*²⁰. Eesti vastav initsiatiiv on riigi koosvõime raamistik.²¹

Kokkuvõtlik järeldus: kuni baasprobleemid pole lahendatud (koosvõime arhitektuuri ehituskivid) ja e-kanalist oodatud efekt saavutatud, ei ole avalike teenuste portfelli juhtimine riikidel prioriteediks.

On oluline märkida, et Eesti kontekst erineb teistest riikidest seetõttu, et meie avalike teenuste e-kanalisse viimisega on tegeletud juba pikemat aega ning efekt märkimisväärses ulatuses saavutatud. Eestis eksisteerib motivatsioon astuda järgmine samm avalike teenuste portfelli juhtimise suunas.

Avalike teenuste kirjeldamine

Avalike teenuste kirjeldamise praktika on riiklikul tasandil ajendatud eelkõige koosvõimega seotud vajadustest. Asutuse tasandil kirjeldatakse avalikke teenuseid erinevatel ajenditel. Põhjalikuma ülevaate viimasest annab peatükk *Eesti praktika analüüs*.

Euroopa Komisjoni informaatika peadirektoraat DIGIT haldab avaliku halduse koosvõime programmi ISA²², mille eesmärgiks on toetada ja hõlbustada tõhusat ja tulemuslikku piiriülest elektroonilist koostööd Euroopa haldusasutuste vahel. ISA programmi abil finantseerib Euroopa Komisjon avaliku halduse koosvõime lahenduste jagamise foorumit Joinup²³. Viimase eesmärk on koosvõime lahenduste alase info ja kogemuse

¹⁴ https://www.oasis-open.org/committees/tc_home.php?wg_abbrev=tgf

¹⁵ <http://www.oasis-egov.org/>

¹⁶ http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_architecture

¹⁷ <http://www.whitehouse.gov/omb/e-gov/FEA>

¹⁸ <https://www.gov.uk/government/publications/uk-government-reference-architecture-ukra>

¹⁹ <http://www.qgocio.qld.gov.au/products/about-the-qgea>

²⁰ http://ec.europa.eu/isa/actions/02-interoperability-architecture/2-1action_en.htm

²¹ <http://www.riso.ee/et/koosvoime/raamistik>

²² The Interoperability Solutions for European Public Administrations, <http://ec.europa.eu/isa/>

²³ <https://joinup.ec.europa.eu/>

vahendamine e-riigi ekspertide hulgas. Joinup-i üks semantikavaradest on Avaliku Teenuse Sõnastik, *Core Public Service Vocabulary*²⁴ (CPSV).

CPSV on avalike teenuste kirjeldamiseks hea vundament, sest baseerub paljude riikide initsiatiividel, on hästi testitud (eksisteerib *Proof of Concept*) ja toetub mitmele muule levinud sõnastikule ja ontoloogiale. CPSV on lihtne, korduvkasutatav, laiendatav ning mõeldud avaliku teenuse kirjeldamiseks kontekstivabalt ning seetõttu universaalne. CPSV on disainitud lihtsaks avalike teenuste kohta käivaks infovahetuseks. CPSV-d saab laiendada sektori-, või asutusespetsiifiliselt ning see võimaldab:

- teenuste lihtsamat leidmist, sh piiriüleselt;
- seotud õigusaktide lihtsamat leidmist;
- lihtsustab arusaamist teenuse osutamise protsessi ja teenuse osutaja kohta;
- lihtsustab erinevate organisatsioonide poolt osutatud sarnaste teenuste võrdlemist.

CPSV väljatöötamisel on kasutatud paljusid praktikaid, raamistikke ja initsiatiive:

- *UK Public Sector Concept Model*²⁵
- *ESD Toolkit's Local Government Business Model*²⁶
- *DG DIGIT's Catalogue of Services*²⁷
- *Vocabulario de trámites y servicios públicos*²⁸, CTIC Foundation, Hispaania
- *Greek Interoperability Centre Service Registry*²⁹
- *Government Service Catalogue portal in Brazil*³⁰

CPSV kasutab teisi sõnastikke ja ontoloogiaid:

- Dublincore metaandmete skeem³¹
- *Friend of a Friend* sõnastik (FOAF)³²
- W3C Lihtne teadmise organiseerimise süsteem (*Simple Knowledge Organization System, SKOS*)³³
- *Functional Requirements for Bibliographic Records* (FRBR)³⁴
- W3C organisatsiooni kirjeldamise süsteem³⁵

CPSV baasil on loodud kontrollitud teenuskatalooge, millest tähtsaim on *ESD Toolkit's Service list*³⁶, mis sisaldab praegusel hetkel kokku 1650 erinevat teenust – riigi avalikke teenuseid Ühendkuningriigist ja kohalike omavalitsuste teenuseid Belgiast, Hollandist, Norrast, Rootsist ja Saksamaalt. Taanis on loodud riigi avalike teenuste kataloog *Fælles Offentlig Referance Model (Common Public Administration Reference Model)*³⁷. Hispaanias on oma kataloogid loonud Saragossa ja Andalusia omavalitsused, samuti Belgia Flaami omavalitsus³⁸, Iirimaa³⁹ ja Rootsi⁴⁰.

ISA programmi kaudu on CPSV kasutamist märkimisväärses mahu piloteeritud (*Large Scale Pilots*, näiteks programmid SPOCS⁴¹, STORK⁴² ja PEPPOL⁴³). SPOCS programmi kahes piloodis testiti CPSV kasutatavust

²⁴ https://joinup.ec.europa.eu/asset/core_public_service/description

²⁵ <http://www.pauldcdavidson.com/pscm/index.php?Action=ShowModel&Id=3>

²⁶ <http://standards.esd.org.uk/LGBM.aspx>

²⁷ http://ec.europa.eu/isa/actions/01-trusted-information-exchange/1-3action_en.htm

²⁸ <http://data.fundacionctic.org/vocab/infraestructuras/servicios.html>

²⁹ [http://www.iocenter.eu/demos/service-registry-\(greek--english\).aspx](http://www.iocenter.eu/demos/service-registry-(greek--english).aspx)

³⁰ <http://www.servicos.gov.br/>

³¹ <http://dublincore.org/>

³² <http://xmlns.com/foaf/spec/>

³³ <http://www.w3.org/2004/02/skos/>

³⁴ <http://vocab.org/frbr/core.html>

³⁵ <http://www.w3.org/ns/org#>

³⁶ <http://doc.esd.org.uk/ServiceList/4.00.html>

³⁷ <http://blog.modernisering.dk/>

³⁸ <http://www.corve.be/projecten/lokaal/IPDC/>

³⁹ <http://deri.ie/>

⁴⁰ <http://tjanster.interoperabilitet.se/tjanste/public/PublicServiceList.seam>

⁴¹ <http://www.eu-spocs.eu/>

⁴² <https://www.eid-stork.eu/>

üheksa riigi näitel: Austria, Saksamaa, Kreeka, Itaalia, Poola, Portugal, Sloveenia, Leedu, Malta⁴⁴. Pilootprojektide käigus on leidnud kinnitust, et CPSV sobitub hästi erinevates riikides kasutatud teenuste kirjeldustega. Hulk näidiskirjeldusi on avalikult publitseeritud.⁴⁵ Viimase piloodi käigus töötati välja CPSV kasutamiseks lihtne Exceli faili vormingus töövahend andmete koondamiseks ning juhend nende konverteerimiseks RDF vormingusse. Vajab äramärkimist, et Eesti ei osale SPOCS programmis.

Eelnevast tuleneb idee ka Eesti kontekstis: luua teenuse kirjeldamiseks lihtne töövahend CPSV etalonmudeli baasil, mida saab kasutada olukordades, kus organisatsioon ei ole veel võimeline teenuste juhtimisega tegelema, küll aga on võimeline teenuseid kirjeldama. Selliselt on võimalik portfelli koondada ka neid teenuseid, mille kirjeldamiseks muud tehnoloogilised vahendid, võimalused ja oskused puuduvad.

Sarnane lihtne veebipõhine töövahend on olemas näiteks FOAF⁴⁶-i jaoks, mis on oma olemuselt veebileht andmete sisestamise vormiga ja genereeritud masinloetavas vormingus kirjelduse mahasalvestamise funktsionaalsusega.

Kokkuvõtlikult saab öelda, et CPSV on laiapõhjaline ja küps teenuse kirjeldamise standard ning sobib hästi Eesti kontekstis kasutamiseks.

Arhitektuuriliselt on huvitav Soome initsiatiiv teenuste kirjeldamise suunal. Eestil tasub hoida end kursis soomlaste projektiga Palvelutietovaranto⁴⁷ ehk *Public Service Data Repository*. Samuti on soomlased loonud avalike teenuste kirjeldamiseks soovitusliku standardi JHS 183⁴⁸. Soome praktika on alles algusjärgus ning detailid ei ole avalikud, kuid nende arengut tasub jälgida.

Teenuste liigendamine ja kanalitega sidumine

Avalike teenuste kataloogid on loodud lamedalt, st et teenused esitatakse ühetasandilise looteluna. Teenuste inimloetavaks esitamiseks ja sidumiseks kanalitega kasutatakse täiendavaid klassifikaatoreid.

Üks levinud grupeerimisvõimalus on sorteerida teenuseid avaliku sektori funktsioonide järgi. Britid on ESD *Service Toolkit* raames välja töötanud oma klassifikaatori Euroopas kasutamiseks⁴⁹ Funktsioonide klassifikaatori alternatiiviks on kasutada OECD poolt välja töötatud *Classification of the Functions of Government* (COFOG). Arvestada tuleb sellega, et COFOG-i peamine eesmärk on valitsuskulude jagamise vajadus, mitte teenuste grupeerimine. Seetõttu on arusaadav, miks britid on läinud iseseisva klassifikaatori loomise teed. Mõlemad klassifikaatorid pakuvad kahetasandilist hierarhiat.

ESD programmi raames on britid välja töötanud hulga erinevaid klassifikaatoreid.⁵⁰ Olulised on kanalite klassifikaator⁵¹, mida tõenäoliselt on Eesti konteksti jaoks vajalik laiendada ja veebinavigatsiooni klassifikaator⁵², mida vajadusel saab eeskujuks võtta teenuste serverimisel Eesti riigiportaalil.

Avaliku teenuse kasu hindamine

Avaliku teenuse kasu hindamise kontekstis uurisime Euroopa Liidu, Kanada, Prantsusmaa, Saksamaa ja Läti praktikaid. Nende praktikate tiheda seotuse tõttu Eesti kontekstiga ja väljatöötatud avaliku teenuse hindamise mudeliga on praktikate analüüs esitatud peatükis *Avalike teenuste mõõtmine ja hindamine*. Läti kaasuse detailid on eraldi peatükis *Rahvusvahelise praktika analüüs: Läti kaasus*.

⁴³ <http://www.peppol.eu/>

⁴⁴ http://www.eu-spocs.eu/index.php?option=com_processes&task=showProcess&id=18&Itemid=61

⁴⁵ CPSV näidiskirjeldused: <http://cpsv.testproject.eu/CPSV/>

⁴⁶ FOAF – *Friend of a Friend* ontoloogia [http://en.wikipedia.org/wiki/FOAF_\(ontology\)](http://en.wikipedia.org/wiki/FOAF_(ontology))

⁴⁷ <http://www.valtiokonttori.fi/uutiskirjeet/public/default.aspx?contentid=47988>

⁴⁸ <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/183>

⁴⁹ <http://standards.esd.org.uk/?uri=list%2Ffunctions>

⁵⁰ <http://standards.esd.org.uk/>

⁵¹ <http://standards.esd.org.uk/?uri=list%2Fchannels>

⁵² <http://standards.esd.org.uk/?uri=group%2FwebsiteNavigation>

Lisaks eelnevale on märkimisväärne Austraalia praktika. Austraalia valitsus käivitas avalike teenuste hindamise programmi juba aastal 1995 (*Report on Government Services (ROGS)*⁵³), eesmärgiga hinnata avalike teenuste tõhusust ja efektiivsust. Eesti kontekstis ei ole Austraalia metoodika kasutatav, kuna teenuse hindamise indikaatorid on kohalike vajaduste kesksed, ei ole teenuste lõikes standardiseeritud ning ei ole seetõttu lihtsalt laiendatavad, st universaalsed. Siiski tulevad raportist välja mõned õppetunnid, millega ennustatavalt ka Eestis tuleb kokku puutuda:

- Teenuste kuluefektiivsuse hindamiseks ei ole piisavalt andmeid. Täpsemalt – ei ole võimalik hinnata kulusid teenuse väljundi kohta. Põhjuseks on usaldusväärsete kvantitatiivsete andmete kogumise puudulikkus.
- Väikesed võimalused (väike indikaatorite arv, kvalitatiivsed andmed) teenuse kvaliteedi mõõtmiseks.
- Mõõtmiseks kasutatavad andmed aeguvad ja uuendamine on problemaatiline.
- Andmed ei ole võrreldavad, sest andmeid kogutakse erinevatel põhimõtetel ja need põhimõtted muutuvad ajas. 19-st teenuste valdkonnast 12-nes on andmeid raporteeritud 50% ulatuses võrreldavatena.

Äramärkimist vajab veel Norra praktika „Methodology for Benefits Realization“⁵⁴, mis on e-teenuste sotsiaalmajandusliku tasuvushindamise meetod. Norra metoodikat ei kasutanud me käesolevas projektis sisendina, kuna teave selle praktika olemasolust tekkis liiga hilja.

Norra on püüdnud oma praktikat ka eksportida⁵⁵. Käesoleva projekti üheks strateegiliseks jätkutegevuseks peaks olema ka tulemuste eksport Eesti jaoks.

⁵³ <http://www.pc.gov.au/gsp/rogs>

⁵⁴ http://www.semicolon.no/wp-content/uploads/2013/02/SWEG-2012_hsh.pdf

⁵⁵ Altinn 2010 Revised Cost-Benefit Analysis

Eesti praktika analüüs

Eesti praktika analüüsi aluseks on läbiviidud kvalitatiivuuring, mille käigus intervjuerisime nelja avaliku sektori asutust (Tallinna Linnavalitsus, Päästeamet, Politsei- ja Piirivalveamet, Sotsiaalkindlustusamet) ning intervjuudest saadud sisendi põhjal viisime läbi kaks ümarlauaarutelu, milles osales 22 inimest 13 asutusest. Intervjuudest ja aruteludest saadud sisendit on kasutatud avaliku teenuse ühtse kirjelduskeele ja hindamise meetodika väljatöötamisel.

Avaliku teenuse mõiste

Avaliku teenuse mõiste on küll kirjeldatud üheselt Avalike Teenuste Korraldamise Rohelises Raamatus (ATKRR), ent erinevates asutustes/organisatsioonides käsitletakse teenuseid siiski väga erinevalt. Teenuseid kirjeldatakse organisatsiooni eesmärgist lähtuvalt ning leidub neidki, kes ei tunne ega kasuta organisatsiooni siseselt avaliku teenuse mõistet, vaid kasutatakse mõisteid „funktsioon“, „protsess“, „põhiprotsess“, „menetlus“, „ülesanne“ jm. Samuti ei eristata sageli avalikku teenust muudest teenusest, mis on ajendatud soovist käsitleda asutuses kõiki teenuseid sarnastel alustel.

Üldistatult mõistetakse avaliku teenusena **teenust, mida osutatakse avalikes huvides ning mida rahastatakse riigi või KOV-i eelarvest.**

Avaliku teenuse mõiste varieeruvust illustreerivad hästi järgnevad kvalitatiivuuringus esile tõstetud näited:

- Avalik teenus on **otsene või kaudne** teenus, mida linna asutus või tema volitatud isik osutab **teenuse kasutajale** õigusaktides ettenähtud viisil tasuta või tasu eest. (Tallinna Linnavalitsus)
- Teenus on **tegevuse või tegevuste tulem**, mis on suunatud **välis- või sisekliendile**. Teenust osutatakse kehtestatud standardite või seadusest tulenevate nõuete alusel. (Politsei- ja Piirivalveamet)
- Teenus on **väärtuse pakkumine** sihtrühmadele, võimaldades neil saavutada lõpptulemusi **ilma kaasnevaid kulusid ja riske kandmata**. Teenus on **alati protsesside ja tegevuste tulem** ning nende väljapaistvaim osa. Teenuse osutamise eelduseks on inimeste, töövahendite ja töökorralduse koostöövõimelise kogumi olemasolu. (Päästeamet)
- Teenusel ja teenuse protsessil on selgelt määratletav algus ja lõpp. Teenus on **iseseisvalt tarbitav ja juhitav** ("terviklik ja paras tükk"). Teenust saab eesmärgistada. Teenusega luuakse sihtgrupile väärtust. **Väärtus on üheselt mõistetav, mõõdetav, teenuse teostajale ja sihtgrupile arusaadav**. Teenusel on **omanik** (teenuse toimimise määraja ja ressursi planeerija). Teenust saab kasutada planeerimise, arvestuse ja aruandluse ühikuna. Teenuse protsessid ja tegevused saavad olla töötajale (teenuse osutajale) tööjuhiseks. (Päästeamet; Politsei- ja Piirivalveamet)
- **Teenusprotsessi** algatab **juriidiline või füüsiline isik** tema enda või volitatud isiku poolt tehtud **avalduse või muu pöördumise alusel**. (Tartu Linnavalitsus)
- Teenus on **tegevus või tegevuste seeria**, mis on suuremal või vähemal määral ainetu ja mis realiseerub teenindaja ja tarbija vahelises otsese või kaudse vastasmõju protsessis eesmärgiga **lahendada tarbija probleem**. (Christian Grönroos)

ATKRR käsitleb avaliku teenusena sellist teenust, mida riik või kohalik omavalitsus või avalikku ülesannet täitev eraõiguslik isik **osutab isiku tahtel** (sh eeldataval tahtel) **tema seadusest tulenevate kohustuste täitmiseks või õiguste kasutamise võimaldamiseks**.

- *Avalik teenus on avalike ülesannete täitmisel **üldistes huvides osutatav teenus**, mis on suunatud **avalike hüvede pakkumisele**, avaliku ülesandega kaasneva kohustuse täitmisele või põhiõiguste, vabaduste ja huvide kaitsele. (Vikipeedia⁵⁶)*

Antud uuringu eesmärk ei ole avaliku teenuse mõiste ühtlustamine, küll aga juhime tähelepanu asjaolule, et ATKRR-is kirjeldatud teenuse mõiste ei ole piisavalt laialdaselt levinud, mistõttu on arusaamine avaliku teenuse olemusest organisatsiooniti erinev.

Kui avaliku teenusena käsitleda vaid ATKRR-is toodud mõistet, vajab tulevikuperspektiivis lahtimõtestamist n-ö muu avalik teenus. TLV käsitleb seda kaudse teenusena (nt tänavavalgustus), PPA ja PÄA kirjeldavad neid kui teenuseid, millel kasusaaja ei ole teenuse tellija ning mis tulenevad asutuse eesmärkidest ja seaduses sätestatud funktsioonidest (nt narkomaani äraviimine tänavalt). Sellist tüüpi teenuste puhul ei ole otsest kasusaajat, samuti ei pruugi olla teenusel tellijat. Kui tänavavalgustus katkeb või kui tänaval toimub korrarikkumine, vajab kodanik teavet, kuhu ja kellele sellest teatada, et olukord lahendataks ning ta kaudselt tellib teenuse.

Avaliku teenuse mõistet hägustab ka avaliku hüvise mõiste. Avalik hüvis on üldine eesmärk või tulemus, mida riik pakub (nt puhas õhk, julgeolek, vabadus jne). Puhta avaliku hüvise tunnuseks on, et selle pakkumisel pole konkurentsi ning kedagi ei saa selle tarbimisest välistada (nt puhast õhku saavad kõik elanikud, mitte väljavalitud seltskond). Siia alla sobiks ka narkarite äravedamise (avalik teenus), mis aitab tagada turvalisust (avalik hüvis). Ehk siis avalik teenus on teenus, mille eesmärk on avaliku hüvise tagamine.⁵⁷

Mistahes avalikku teenust, tugiteenust või asutuse funktsioonist tulenevat teenust käsitletakse, kirjeldatakse ja mõõdetakse asutuste siseselt ühtviisi, kuid iga asutus oma vajadustest lähtuvalt erinevalt.

Avalike teenuste kirjeldamise motivaatorid

Teenuste kirjeldamise motivaator sõltub eelkõige organisatsiooni poolt seatud vajadusest:

- **Kliendist lähtuv** – põhieesmärk on teenuse kättesaadavuse ja kasutatavuse parandamine, et klient saaks võimalikult lihtsalt teenust tarbida⁵⁸, ning kirjeldamise tulemuseks on detailsed, põhjalikud ja viimistletud teenused;
- **Juhtimisvajadusest lähtuv** – põhieesmärgiks on ressursside parem kasutamine ja võimekuste loomine, tulemuseks on üldistatult kirjeldatud teenused.

⁵⁶ http://et.wikipedia.org/wiki/Avalik_teenus

⁵⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Public_good

⁵⁸ Kliendi ootuseid avalikele teenustele on käsitletud ka: Ziraff. Kasutajasõbralike e-teenuste disainimise mudel. Avaliku sektori käsiraamat. https://www.ria.ee/public/Programm/avalikud_teenused/E-teenuste_disaini_kasiraamat_versioon1.pdf

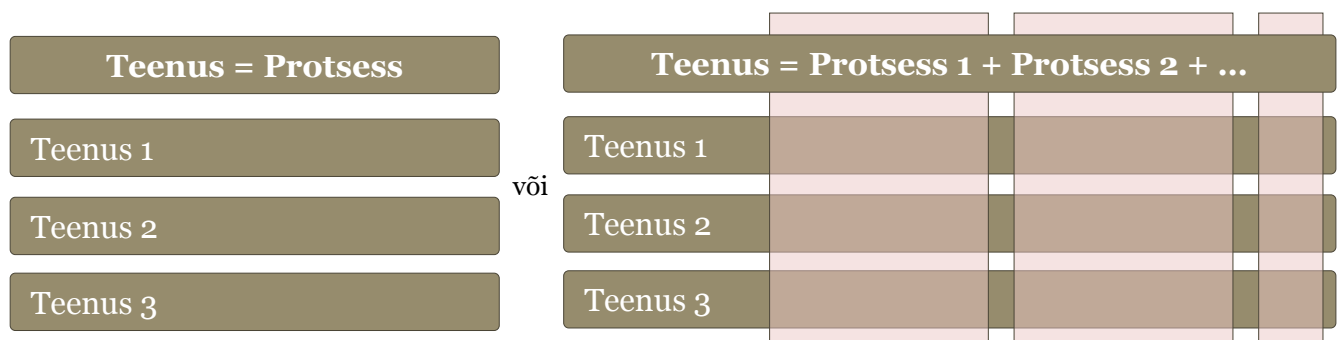
Teenuste kirjeldamise vajadus sõltub eelkõige organisatsiooni eesmärgist:



Joonis 5. Kliendist lähtuv vs juhtimisvajadusest lähtuv teenuste kirjeldamine

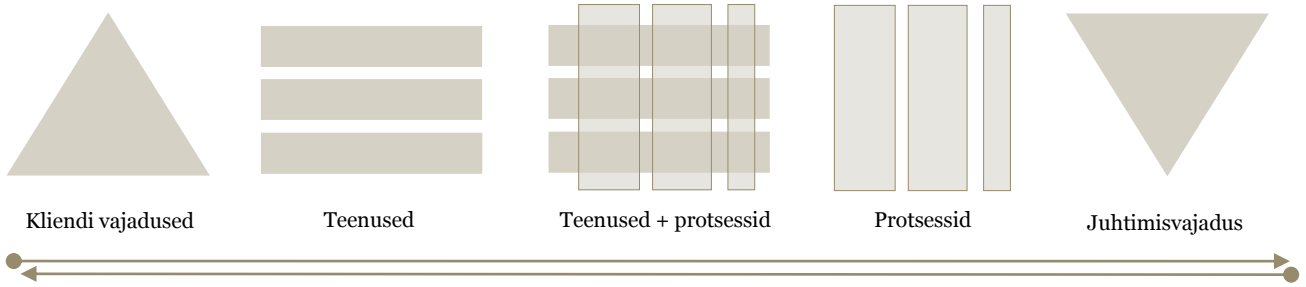
Leidub asutusi, kelle jaoks avalik teenus võrdub protsessiga, kui ka neid, kes kirjeldavad teenuseid mitmeid protsesse läbivatena.

Mida rohkem algusjärgus on organisatsioonis teenuste kirjeldamine, seda tõenäolisem on, et teenused on samastatud protsessiga ning seda erinäolisemad on osutatavad teenused. Mida küpsem on organisatsioon, seda rohkem on teenustes standardiseeritud protsesse ning vähem erisusi. Nii on näiteks Politsei- ja Piirivalveametis (PPA) ja Maksu- ja Tolliametis (EMTA) teenused protsessidest koosnevad, Päästeametis (PäA) nii protsessidest koosnevaid kui protsessidega võrdsustatud teenused ning Tallinna linnal (TLV) ja Sotsiaalkindlustusametis (SKA) protsessiga võrdsustatud teenused. Sellest tulenevalt varieerub ka teenuste hulk – TLV-l on teenuseid 581, PPA-l 82, PäA-l 61 ja SKA-l 34. Samas on nii TLV kui SKA teenuste puhul juba toimumas muutused, kuna protsesside kirjeldamisega kaasneb standardiseerimine ning standardsete protsesside kasutamine teenuseid läbivalt. Mõlemal juhul on klient küll fookuses, kuid erineval ajahorisondil.



Joonis 6. Teenus ühe protsessina vs teenus mitmeid protsesse läbivana

Lähtuvalt organisatsiooni eesmärgist võib teenuste ja protsesside korrastamine olla algatatud kliendist või juhtimisvajadusest tingitult, jõudes summaarsena sama tulemuseni – teenuspõhise juhtimiseni. Teenuspõhine juhtimine võimaldab kliendile avada ja pakkuda teenuseid ning teiselt poolt suuremat läbipaistvust riigis tervikuna. Protsessi kiirendaks riigi tasandil antavad suunised laialdaselt teenuspõhisele juhtimisele üleminekuks, seejuures peab iga asutus valima tulemuseni jõudmiseks endale sobiva tee.

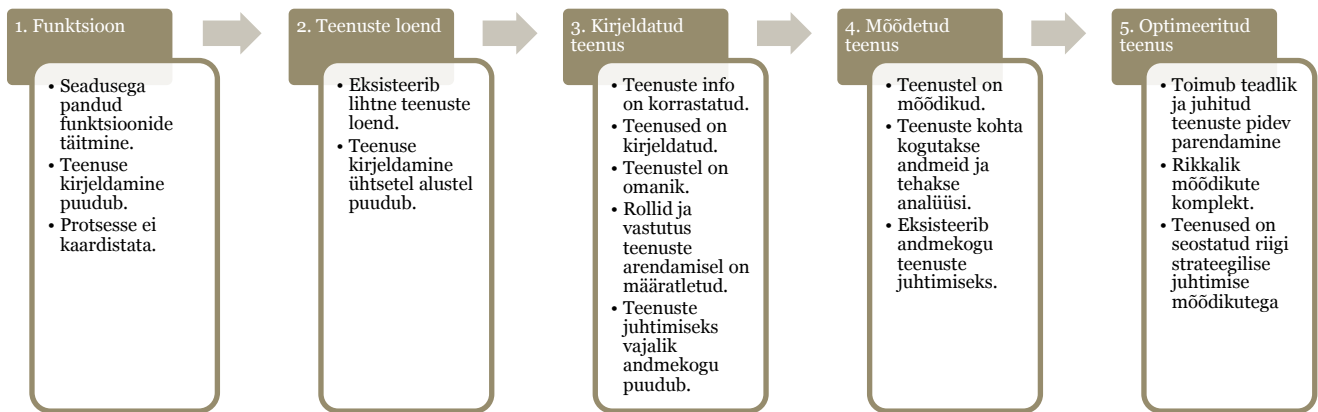


Joonis 7. Teenuste ja protsesside kirjeldamine motivaatorist lähtuvalt

Organisatsiooni evolutsioon teenuste juhtimisel

Projekti käigus määratlesime teenuste juhtimise küpsusmudeli. Mudeli aluseks on üldlevinud *Capability Maturity Model*⁵⁹ (CMM), mis eristab küpsuse määramisel viite taset: algne, korratav, määratletud, juhitud, optimeeritud.

Vastavalt organisatsiooni küpsusele võime eristada teenuste kirjeldamisel viit taset:



Joonis 8. Organisatsiooni küpsus teenuste juhtimisel

Iga järgneva taseme nõudmiste täitmine eeldab organisatsioonilt enam korrastatust, läbipaistvust ja organiseeritust ning korra loomiseks vajalikku pingutust. Iga organisatsiooni puhul on teenuste kirjeldamise taseme määramine subjektiivne. Nii võib pigem hinnata, millise taseme saavutamise suunas tegutsetakse või milliste tasemete vahele organisatsioon paigutub.

Vastavalt organisatsiooni teenuste juhtimise küpsusele saab anda erinevaid soovitusi teenuste juhtimise arendamiseks. On selge, et kui teenustega seotud teave on korrastamata, ei ole mõistlik tegeleda teenustele mõõdikute seadmisega, sest pole teada, mida ja kuidas täpselt mõõtma peaks. Uuringu käigus jõudsime järeldusele, et organisatsiooni küpsus sõltub suuresti ka eestvedajate mõtteviisist. See tähendab, et teenuste juhtimise evolutsioonis on suureks väljakutseks mõtteviiside muutus ühelt küpsusastmelt teise liikudes.

Väga kokkuvõtlikult saab organisatsioonidele anda üldise tegevusjuhise:

1. Koosta teenuste loend.
2. Sea teenuste juhtimisele eesmärgid ja vastavalt eesmärkidele korrasta teenuste info. Loo kirjeldused, jaga vastutus.
3. Sea teenustele olulised mõõdikud. Juuruta mõõtmise ja analüüsi protseduurid. Loo teenuste juhtimiseks vajalik andmekogu. Juuruta organisatsioonis teenustekeskne muudatuste juhtimise protsess.

⁵⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Capability_Maturity_Model

4. Rikasta mõõdikuid, analüüsi tulemusi ja optimeeri teenuseid. Juuruta organisatsioonis pidev teenuste parendamise protsess. Analüüsi oma tulemuslikkust kooskõlas riigi eesmärkidega.

Teenust kirjeldavad atribuudid

Teenuste kirjeldamiseks on välja töötatud mõistete sõnastikke (PäA, PPA, TLV), loodud teenuspõhise juhtimise strateegilised lähtekohad (PäA, PPA) ning võetud kasutusele tarkvaralahendusi (TLV, PPA), ent iga asutus on neis tegevustes täiesti omanäoline. Sõltuvalt teenuste kirjeldamise eesmärgist varieerub ka teenust kirjeldavate atribuutide hulk. Väga täpselt on kirjeldatud TLV teenused, kus andmed sisestatakse andmekogusse ning kõigi Tallinna linnaosade ja -ametite teenuste kirjeldused on seeläbi ühtlustatud ning linnakodanikule veebis teenuste kataloogis esitatud. Sarnaselt on PäA-s ja PPA-s loodud teenuskaardid, millel olev informatsioon võimaldab teenuse olemust, eesmärki ja mõõdikuid selgelt mõista, ent lähtutud on eelkõige juhtimisvajadusest.

Sihtrühmade osas on igal organisatsioonil sõltuvalt osutatavatest teenustest täiesti erinev lähenemine. Läbivalt ühtseid klassifikaatoreid sihtrühmade kirjeldamiseks ei kasutata. Näiteks on PäA teenuste puhul sihtrühmade kirjeldamiseks igal teenusel oma klassifikaatorid, TLV teenuste puhul kasutatakse läbivalt üht klassifikaatorit. Samuti ei ole kõigile asutustele sihtrühmade määramine võrdselt oluline. Nii on SKA-s ja PPA-s sihtrühmade kirjeldamine alles algusjärgus, kuna teenuste ja protsesside kirjeldamisel on juhtimisvajadusest tulenevad tegevused seni kõrgema prioriteediga olnud.

Ka ei ole alati teenuse puhul määratletav, kes on klient, kuna klient ei pruugi olla otsene kasusaaja. Nii võib mõnede teenuste puhul olla klient üheselt määratletav kui otsene kasusaaja, teisel juhul võib aga olla klient üks isik, otseseid või kaudseid kasusajaid olla üks või mitu. PPA defineerib klienti kui huvigruppi, kellel on teenuse suhtes ootused.

Teenuse kirjeldustes on mõnedel juhtudel viidatud teenust reguleerivatele õigusaktidele. Nii on näiteks TLV ja SKA teenuste puhul selgelt kirjeldatud ärireeglid, millega teenuse osutamisel tuleb arvestada, kellele teenust osutada ning millal teenus lõpeb.

Teenuse osutamise kanalid

Üleüldine trend, mida kinnitab ka rahvusvaheline praktika, on teenuste viimine e-kanalisse. Kanalite valikul on selgelt võetud seisukoht, et teenuste pakkumine läbi e-kanali on teistest kanalitest efektiivsem. Praktilistest näidetest saab siinkohal esile tõsta EMTA-t, kus kanalite valikul tehakse tasuvusanalüüsi ning selgitatakse välja, kas e-kanalisse teenuste suunamine on mõistlik. Vaid juhtudel, kui teenuse maht on äärmiselt väike (SKA poolt on nimetatud näiteks olümpiavõitja toetust), ei peeta e-kanali kasutamist mõistlikuks.

Pigem ei ole küsimust, kas minna e-kanalisse, vaid millal minna e-kanalisse. Kanalite valikul lähtutakse eelkõige sihtrühma vajadusest, aga ka valmisolekust uut kanalit kasutusele võtta. Valmisoleku hindamiseks analüüsitakse sihtrühmalt saadavat tagasisidet ning teenuste mahtu.

SKA poolt on selgelt võetud seisukoht, et nad võivad küll kanaleid juurde luua, et tagada võimalikult hea teenuse kättesaadavus erinevatele sihtrühma liikmetele, kuid tõenäoliselt ei saa nad ebaefektiivsetest kanalitest kuigi lihtsalt loobuda. Ka EMTA on selgelt väljendanud seisukohta, et nende teenused peavad olema kättesaadavad võimalikult laias kanalite spektris, ent nende prioriteet on jõuline klientide suunamine e-kanalisse.

Ühtse teenuste kontaktpunktina nähakse eelkõige teabeväravat eesti.ee ning seda vajadust toodi välja eelkõige ümarlauaaruteludes. Et eesti.ee-s on vaid teenused, mis kasutavad X-tee platvormi, siis on seal vaid väike osa kõigist eksisteerivatest avalikest teenustest.

Riigi eesmärgiks peaks olema pakkuda vähem teenuseid, mida klient peab taotlema, ning osutada rohkem proaktiivseid, nähtamatuid teenuseid.

Selleks, et klient teenust otsides ei eksiks, peaks muutma ka teenuste esitlusviisi ja otsingumehhanisme. See tähendab, et kui klient on end tuvastanud, osatakse talle juba pakkuda teenuseid, mida ta võiks vajada. Samuti on hulk teenuseid, mida ei peaks spetsiaalselt taotlema, vaid mille võiks riik osutada inimesele nähtamatult.

Avalike teenuste mõõtmine ja hindamine

Teenuste mõõtmise osas on eeskujuks Maksu- ja Tolliamet (EMTA). Teenuseid mõõdetakse soovitusindeksiga⁶⁰, samuti monitooritakse teenuste mahtu, mõõdetakse kättesaadavust, analüüsitakse kvaliteeti. Kliendi rahulolu on sisendiks juhtimisotsuste tegemisel. Teenuse osutamise kanalite muutmisel analüüsitakse, kas klient liigub ühest kanalist teise, kas see on soovitud muutus, kuidas kliendi rahulolu sellest muutub. Samuti analüüsitakse nt letiteenuse osutamisel, mis on need põhjused, miks klient kasutab letiteenust, mitte aga e-kanalit. Analüüsitakse tasemeni, kus teatakse, kas teenust tarbib mees või naine, mis vanuserühma ta kuulub, mis keeles ta suhtleb ning kui sageli ta teenust tarbib. Teenuste mõõtmisel leitakse tasakaal kvaliteedist ja rahulolust. Ka analüüsitakse teenuse tasuvust kanalite lõikes.

Kasu ei pea alati olema rahaline, kuid võimalusel tuuakse alati rahaline kasu välja. Oluline on kallid ja ebaefektiivsed kanalid asendada efektiivsematega. Kuluarvestuseks kasutatakse tegevuspõhist kuluarvestuse meetodikat (*Activity Based Costing*, ABC). Teenuste mõõdikuid vaadeldakse organisatsiooni eesmärkidest lähtuvalt. Näiteks hinnatakse, milline on mõju vabatahtlikusse maksulaekumisse (90% on vabatahtlik, 1% on sunniga, 9% on mittemaksjad). Hea teenus peab suurendama vabatahtliku maksulaekumise osa. Hinnatakse kliendi käitumist, jälgitakse, milline on kliendi reaktsioon, milline meede talle kõige rohkem mõjus ning kui kaua hea distsipliin kestab. Piloteerimisel on positiivselt info andmine protsessi õiges osas. Analüüsitakse, kuidas mõjutavad protsessi lisatud või protsessist eemaldatud komponendid kliendi käitumist, eesmärgiga suurendada kliendi usaldust ja parandada vabatahtlikku maksulaekumist.

EMTA ja MKM-i seisukoht on, et teenuse kujundamisel mängib olulist rolli ka halduskoormuse komponent, ent seda tuleb alati käsitleda koos ametniku töökoormusega. Vaid ühte komponenti vaadeldes võime küll teha teenust väga odavalt ja ametnikule sobivalt, ent jätame suure hulga asjaajamist kliendi kanda. Eriti aktuaalseks muutub halduskoormuse näitaja asutuste üleste kompleksteenuste puhul, kus riik saab kodaniku eest juba taustal teatud töö ära teha või teenust osutada kliendile nähtamatult.

Väga täpsed mõõdetavad eesmärgid on seatud teenustele Päästeametis. Seejuures on mõõdikud seatud teenuseti erinevalt. Nii saab mõõta näiteks koolituste korraldamise puhul läbiviidud koolituste ja koolitatud isikute arvu, ent juhtimiseks olulise sisendi annab osutatud teenuse kvaliteet, mida mõõdetakse teadlikkuse kasvuna küsitluste jms uuringute abil. PÄA-s kogutakse statistikat monitooringute, uuringute ja arvuliste näitajate loendamise kaudu, seejuures ei ole statistika analüüsiks koondamine automatiseeritud.

TLV mõõdab teenuse juhtumite arvu, millest teenuse küpsuse taset arvestades tekivad arendusvajadused. Massilised teenused, mis on madala küpsustasemega, suunatakse e-kanalisse. Väga oluliseks peetakse ka teenuste ettepanekute analüüsimist, mille alusel on võimalik teenust kliendile sobivamaks muuta. Nii on ühe komponendina teenuse küpsusastme tõstmisel ka sihtrühma valmisolek paremat teenust tarbida. Põhjalik statistika annab ülevaate teenuste kasutamise, kvaliteedi ja küpsuse muutumisest.

Mõõtmine on kulu.

RIA poolt on tõstatatud olulise faktorina mõõtmise maksumus. Igasugune mõõtmine on asutuse jaoks kulu ning kui seda pole algselt teenuse komponendina planeeritud, on seda hiljem raske rakendada. Nii on loodud hulk infosüsteeme, milles pole mõõdikutega arvestatud ning seetõttu on teenuse monitoorimine raskendatud või võimatu.

⁶⁰ Soovitusindeks (NPS ehk *Net Promoter Score*) on indeks, mis arvutatakse ühe küsimuse põhjal: "Kui tõenäoliselt Te soovitate asutuse/ettevõtte/organisatsiooni X teenuseid oma sõpradele-tuttavatele?". Hinnanguskaalal 0-10 peetakse kindlateks soovitajateks 9-10 palli andnud ja mittesovitajateks 0-6 palli andnud. Soovitusindeks arvutatakse lihtsa lahutustehtena, kus soovitajate osakaalust lahutatakse mittesovitajate osakaal.

Avaliku teenuse hinnastamine

On tähelepanuväärne, et nii PÄA, PPA kui SKA on kasutusele võtnud ABC-kuluarvestuse meetodikat. Ühelt poolt on see seotud teenuse põhjendamisega, läbipaistvusega, teisalt aga annab igasugune kokkuvõtte võimaluse pakkuda paremat teenust või luua uusi teenuseid. PÄA ja PPA on juurutamas tarkvaralahendusi, et teenuseid hinnastada.

Survet paremale kulujuhtimisele tunnetavad kõik uuringus osalenud organisatsioonid, ent teadmist, kas ja kuidas seda teostada, veel ei ole. Motivatsiooni paremaks kulujuhtimiseks on vähe, kuna eelarveülejätk tavatsetakse asutustelt ära võtta. See tähendab, justkui saaks karistada need, kes on teinud paremat tööd. Ainsa erandina on välja toodud EMTA, kellel on õnnestunud pidada eelarve osas läbirääkimisi ning suunata teenuste parema osutamise saavutatud kokkuvõtte personali motiveerimiseks.

Avalike teenuste portfelli

Kuigi teadlikult teenuste portfelli haldusega ei tegeleta (mõiste on võõras), on selle elemendid praktikas ometi olemas. Asutused on kirjeldanud teenused, koondanud kokku vastava dokumentatsiooni, kirjeldanud reeglid teenuste elutsükli jälgimiseks ja teenuste uuendamiseks.

Teenuste portfelli haldamisega seotud isikute hulk ja rollid on organisatsioonides samuti väga erinevalt käsitletud. TLV-s on kesksed koordinaatorid, kes koostöös allasutuste ja linnaosavalitsuste spetsialistidega korraldavad teenuste portfelli haldust. SKA-s on igal protsessil peremees, PÄA-s on teenuste eksperdid, kes alluvad valdkonna teenuseid juhtivale valdkonnajuhile. PPA-s on loodud väga mitmeid erinevaid rolle koondav projektorganisatsioon ning sarnaselt PÄA-ga juurutatakse teenuspõhise juhtimise põhimõtteid.

Vajadust teenuste portfelli haldamiseks on väljendanud TLV, kus teenuste kirjeldamise eesmärk on parem teenuse pakkumine. Ühtse kataloogina teenuste esitlemine annab kliendile võimaluse teenusest selge ülevaade saada ning vähendada oluliselt halduskoormust, mis on seotud teenuse olemasolust ja taotlemise tingimustest teadlikuks saamisega. Ka ametniku töökoormus väheneb, kuna info teenustest ja osutamise tingimustest kuni teenuseosutaja kontaktideni ja asukoha selgituseni kaardil on kättesaadav. Kui teenus luuakse, ümber kujundatakse või lõpetatakse, kajastub tulemus teenuste kataloogis.

Avalike teenuste portfelli haldus algab õigusloomest.

Teenuse elutsükli määrab sageli õigusloome – õigusaktide muudatustega algatatakse uusi teenuseid, kujundatakse neid ümber ja lõpetatakse. Olgugi, et initsiatiiv teenuste loomiseks, ümberkujundamiseks või lõpetamiseks võib tulla mitmelt poolt, tuleb enne luua seadused ning alles seejärel teenused.

Nii intervjuudes kui ümarlauaaruteludes tõstatati teravalt üles õigusaktide piiravaid tegureid teenuste arendamisel. Seaduste ja teenuste loomine on kaks iseseisvat protsessi, milles osalevad erinevad inimesed. Nii võib tulemuseks olla „paberist teenus“, mille puhul on seadustesse sisse kirjutatud hulk dubleerivaid tegevusi või jäigad menetlustoimingud, mis ei pruugi olla kliendi huvides. Klient kaob fookusest, sest seadus ei võimalda klienti paremini teenindada, tema huvidest lähtuda. Võimalusi, kuidas näiteks haldusmenetluse seadusest (HMS)⁶¹ tulenevaid piiranguid eirata, nähakse eelkõige eriseadustes, mida iga asutus võib ise luua. Asutused on aga loonud juba nii palju eriseadusi, et HMS-i vajalikkus praegusel kujul seatakse kahtluse alla.

Teenuste disainimisel on oluline ametnike „paberist mõtteviisi“ muuta, mis pidurdab teenuste arendamist. Uute teenuste loomisel ei suudeta end olemasolevatest õigusaktidest distantseerida ning arvestatakse liigselt olemasolevate piirangutega. Kui seadus ei luba, siis sellest lähtutaksegi ning uudne teenus võib jääda rakendamata juriidilistel põhjustel.

Hea teenusedisaini eeskujuna on välja toodud Suurbritanniat, kus iga uue avaliku teenuse peab heaks kiitma valdkonna minister, ta peab suutma ja oskama teenust kasutada. Kui see ei õnnestu, ei ole teenus kasutamiseks sobilik.

⁶¹ Haldusmenetluse seadus <https://www.riigiteataja.ee/akt/686696?leiaKehtiv>

Ülevaade Eesti kaasustest

Päästeamet

Teenus on väärtuse pakkumine sihtrühmadele, võimaldades neil saavutada lõpptulemusi ilma kaasnevaid kulusid ja riske kandmata. Teenus on alati protsesside ja tegevuste tulem ning nende väljapaistvaim osa. Teenuse osutamise eelduseks on inimeste, töövahendite ja töökorralduse koostöövõimelise kogumi olemasolu. Teenusel ja teenuse protsessil on selgelt määratletav algus ja lõpp. Teenus on iseseisvalt tarbitav ja juhitud ("terviklik ja paras tükk"). Teenust saab eesmärgistada. Teenusega luuakse sihtgrupile väärtust. Väärtus on üheselt mõistetav, mõõdetav, teenuse teostajale ja sihtgrupile arusaadav. Teenusel on omanik (teenuse toimimise määraja ja ressursi planeerija). Teenust saab kasutada planeerimise, arvestuse ja aruandluse ühikuna. Teenuse protsessid ja tegevused saavad olla töötajale (teenuse osutajale) tööjuhiseks.

PäA alustas teenuste kirjeldamist 2008. aastal. Algselt kirjeldatud teenuseid oli ca 100. Täna on viies põhivaldkonnas 33 põhiteenust ning tugivaldkondades 28 tugiteenust.



Teenuste kirjeldamisel on lähtutud juhtimisvajadusest, mitte lõppkliendist. Eesmärk on tagada olemasolevate ressurssidega parem võimekus teenuste osutamiseks.

Iga teenuse kohta on loodud teenuskaart, kus on kirjeldatud vastutus, kes on teenuse korraldaja ja teenuse osutaja, kes on kasusaaja ning kaudne kasusaaja. Samuti teenuse kirjeldus, jaotumine väiksemateks osadeks, protsessideks ning mõõdikud teenuse tulemuslikkuse mõõtmiseks. Teenuste kirjeldamiseks on loodud ühtne mõistete kataloog.

Päästeameti avalike teenuste juhtimise küpsus on tasemel 5.

Tabel 2. Mõistete kataloog PäA teenuste kirjeldamiseks

Mõiste	Selgitus
Teenus	Väärtuse pakkumine sihtrühmadele, võimaldades neil saavutada lõpptulemusi ilma kaasnevaid kulusid ja riske kandmata. Teenus on alati protsesside ja tegevuste tulem ning nende väljapaistvaim osa. Teenuse osutamise eelduseks on inimeste, töövahendite ja töökorralduse koostöövõimelise kogumi olemasolu.
Teenuse osutamine	Väärtuse loomine sihtrühmale (kliendile) väikseimas kirjeldusele vastavas teenuse pakkumist võimaldavas struktuuriüksuses.
Teenuse korraldamine	Teenuse osutamise korraldamine piirkonnas, vastavalt tegevusvõimete, ressursside jms kirjeldustele; teenuse osutamiseks vajalike eelduste tagamine (ressursside planeerimine).
Teenuse arendamine	Teenuse protsesside ja tegevuste mõjususe ja tõhususe suurendamine (tulemuslikkuse mõõtmise korraldamine, ressursside määratlemine, juhendmaterjalide koostamine jms). Teenuse arendaja on teenuse sisulise arendamise eest vastutav struktuuriüksus (talitus, osakond või ametikoht), kes jälgib teenuse osutamise tulemuslikkust, analüüsib protsesside toimivust ja kavandab teenuse osutamiseks vajalike ressursside olemasolu.
Alamprotsess	Teatud eesmärgi saavutamisele suunatud tegevuste korrastatud kogum. Protsessil on üks või mitu sisendit, mis võivad tulla tegevustest, ja ta muudab need etteantud väljunditeks. Protsess võib sisaldada vajalikke rolle, vastutusi, vahendeid ja meetmeid, et usaldusväärselt tagada tulemused. Protsess võib vajadusel kehtestada poliitikat, standardid, juhendid, tegevused ja tööjuhendid. Protsesside tulemusel tekib teenus.

Mõiste	Selgitus
Tegevus	Mingi tulemuse saavutamiseks vajalike tegude kogum. Tavaliselt on tegevused kirjeldatud mingi protsessi või plaani osadena ja nad on dokumenteeritud protseduuridena. Tegevuse teostamiseks on tavaliselt määratud ka teostaja.
Tegevusvõime	Teenuse võib vajadusel jagada protsessi keerukuse või tegevusmahu alusel tegevusvõimeteks. Tegevusvõime on kokkuleppeline teenuse osa, mille osutamise eelduseks on terviklikust teenusest erinev väljaõpe või vahendid.
Eesmärk	Lühike ja selge avaldus, mis kirjeldab soovitatavat lühi- või keskpika perspektiivi tulemust, et saavutada teatud sihti. Eesmärk ei ole „tegemine“ vaid „tulemus“. Prioriteetseid saavutusvajadusi väljendavaid strateegilisi eesmärke ei ole reeglina võimalik saavutada otse vaid neid tuleb siduda alama astme eesmärkidega põhjus-tagajärg seoste abil.
Indikaator (mõõdik)	Mingi nähtuse olemasolu näitaja, vahend mingi suuruse ligikaudseks mõõtmiseks. Tulemusjuhtimise tähenduses on indikaator eesmärgi saavutamise näitajaks. Olenevalt eesmärgi paiknemisest strateegilise planeerimise hierarhias, liigitatakse indikaatorid levinud käsitluste kohaselt mõju-, tulemus- ja väljundindikaatoriteks. Sõltuvalt eesmärgi tüübist ehk iseloomustatavast nähtusest jagatakse indikaatorid mõju-, tõhusus- ja kvaliteediindikaatoriteks.
Indikaatori sihttase (oodatud saavutustase)	Planeerimisel indikaatori oodatav tase.
Indikaatori saavutustase	Indikaatori tegelik tase (kajastatud aruannetes).
Indikaatori saavutusmäär	Indikaatori saavutustase / Indikaatori sihttase. Näitab osakaalu, mil määral on sihttase saavutatud.
Kulukäitur	Jagaja või mõõdik, millega mõõdetakse kulude jaotust kulukogumitele ja teenustele või tegevuste osakaalu teenuse osutamisel.
Kulukogum	Ühise koondnimetajaga ja tegevuse kulukäituri kulude grupp (nt hoone, ametikoht, sõiduk).
Strateegiline planeerimine	Süsteemiline protsess, mis koosneb visiooni määratlemisest, selle kajastamisest sihtide, eesmärkide ning nende saavutamise sammudena.

Peadirektori käskkirjaga⁶² on kinnitatud teenuste loetelu ning teenuskaardi vorm, samuti teenuskaartide uuendamise kord ja vastutajad. Teenuse kohta kirjeldatakse:

- nimetus;
- teenuse valdkond ja eesmärk;
- teenuse arendaja, korraldaja ja osutaja;
- otsene kasusaaja ja sihtrühm;
- teenust iseloomustav lühikirjeldus;
- protsessid, alamprotsessid ja nende vastutajad;
- teenuse osutamiseks vajalikud ressursid;
- tulemuslikkuse mõõtühik;
- teenuse omahind;
- teenusega seotud juhendid.

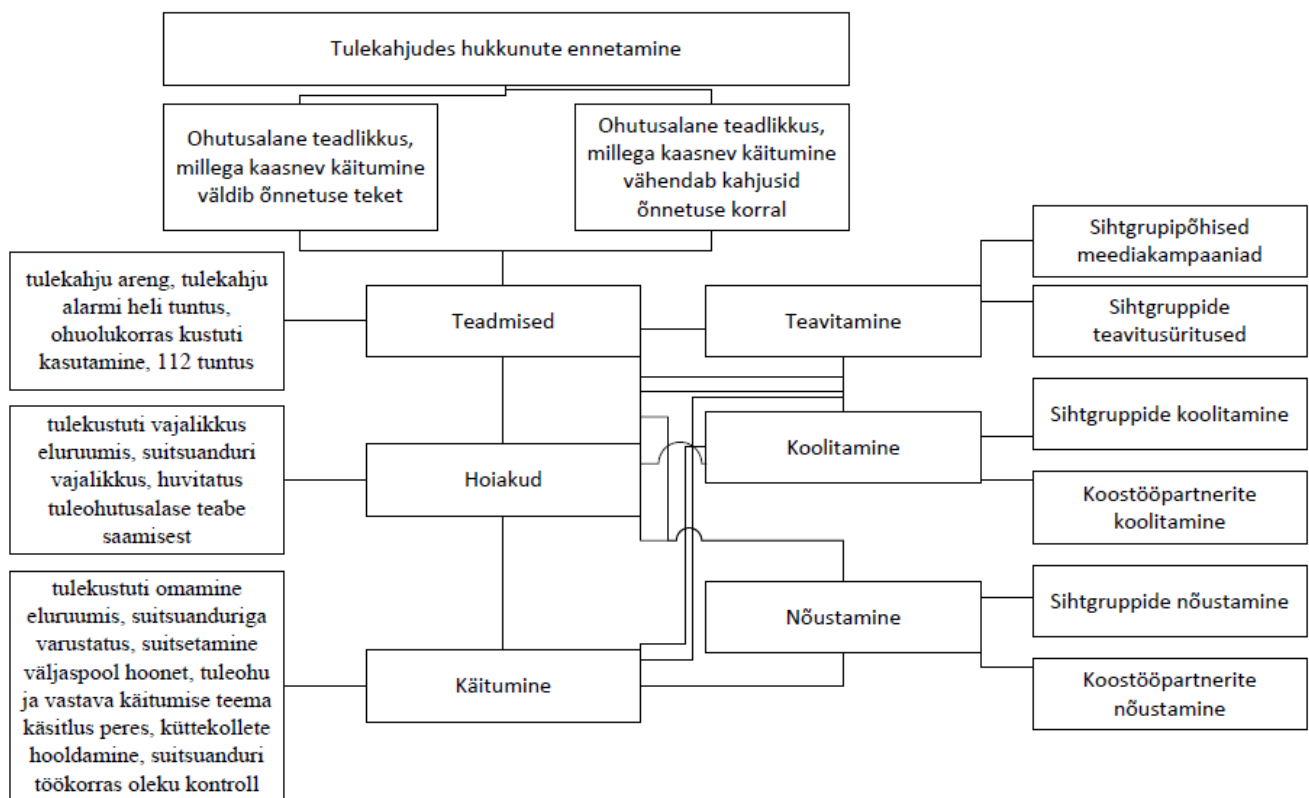
Teenuste kataloogi koostamisel ei kasutata spetsiaalset tarkvaralahendust, vaid teenused kirjeldatakse MS Wordi dokumentidena ning loetelu teenustest ja protsessidest on moodustatud MS Exceli tabelitena. Iga teenuste valdkonna eest vastutab valdkonnajuht, kes ajakohastab ja analüüsib teenuseid. Täiendavalt on loodud 2013. aastal protsesside analüütiku töökoht.

⁶² Päästeameti peadirektori käskkiri 09.03.2012 nr 106; muudetud 07.08.2013 nr 324

Tabel 3. PÄA teenus kirjeldatult teenuste kataloogis

Valdkond	Teenuse nimetus	Teenuse mõõdik	Kirjeldus	Protsess	Alamprotsess	Tegevuse mõõdik
Tuleohutus-järelevalve	Tuleohutus-kontrolli teenus	Tuleohutus-kontrolli menetlustega hõlmatud objektide arv	Objekti, tegevuse ja seadme töö tuleohutus-nõuetele vastavuse hindamine.	Tuleohutus-alaste riskide hindamine	Tuleohutusjärelevalve meetodika ajakohastamine	Meetodika töötunnid
					Menetlusosaliste väljaselgitamine	Menetlusosaliste arv
					Paikvaatluse teostamine	Paikvaatluste arv
					Ekspertiisi tellimine	Ekspertiiside arv
					Ettekirjutuste koostamine	Ettekirjutuste arv
					Väärteomenetluse läbiviimine	Väärteomenetluste arv
					Enesekontrolli tuleohutusaruannete menetlemine	TO aruannete arv
	Järelokrolli teostamine	Järelokrollide arv				

Päästeameti (PÄA) on teenuspõhist juhtimist teadlikult arendatud alates 2008. aastast. Päästeameti teenustepõhise juhtimismudeli⁶³ väljatöötamise peamiseks eesmärgiks oli päästevaldkonnas pakutava avaliku teenuse efektiivsuse tõstmine. Organisatsiooni eduka toimimise aluseks on õigetel ja õigeaegselt tehtud otsustel põhinevate strateegiliste lahenduste kasutamine. Juhtimismudel is defineeritud seosed ressursside, eesmärkide, teenuste ja protsesside vahel aitavad kaasa kvaliteetsemate juhtimisotsuste tegemisele.



Joonis 9. Teenuse keerukus tulekahjudes hukkunute ennetamise teenuse näitel

Kõige kõrgem eesmärk valitsemisalas on inimeste ja vara suurem turvalisus. Eesmärkide hierarhia koostamise aluseks on Siseministeeriumi valitsemisala arengukava strateegilised eesmärgid ning Päästeameti põhivaldkondade jaotus. Eelduslikeks põhimõteteks eesmärkide määramisel olid:

⁶³ Päästeameti teenustepõhine juhtimismudel (teenuste juhtimise abimaterjal), Tarvi Ojala, 2012

1. Sisejulgeoleku valdkonna strateegiline eesmärk – inimeste ja vara suurem turvalisus – täpsustatakse Päästeameti valdkondlikes eesmärkides. Strateegiline eesmärk – riigi suurem julgeolek – täpsustatakse demineerimisvaldkonna eesmärgis.
2. Päästeameti põhivaldkondadele leitakse nende ainuomaste tunnuste põhjal eesmärgid, mis toetavad vastavat strateegilist eesmärki.
3. Kõik valdkonnas osutatavad teenused täidavad valdkonna eesmärki ning teenuste eesmärgid on arusaadavalt seostatavad järgmise tasandi (valdkondliku) eesmärgiga.
4. Teenusel võib olla sõnastatud mitu eesmärki, kuid iga eesmärk hierarhias peab kuuluma kokku teenusega.
5. Teenuse eesmärgid peavad olema tegevuste ja alamprotsesside kaudu jaotatavad ametikohtadele.
6. Igal eesmärgil on asjakohased tulemuslikkuse indikaatorid.

Peamisest eesmärgist hargneb hulk eesmärke päästevaldkonnale, kus tekivad mõõdikud. Kõik mõõdikud haakuvad teenustega. Milline on iga teenuse panus suurde eesmärki, ei ole seni suudetud välja mõelda. Nt kas tulekahjudes hukkunute arvu vähendamiseks on vaja rohkem panustada kontrolli või nõustamise? Sageli ei saa ühtegi komponenti ära jätta. Paljudel teenustel on taustal veel täpsemaid meetodikaid, teenuse vajaduse hindamine toimub riskipõhiselt.

Sihtgruppide valim baseerub erinevatel statistilistel näitajatel. Koolitamine, teavitamine, nõustamine on head näited, mille puhul näitab tulemust mõjutatavate isikute arv. Seejuures on ka kvaliteedi komponent oluline, sest lihtsalt koolitusest ei piisa, kui pole käitumise muutust toimunud. Iga teenuse puhul võivad olla teenuse sihtrühm ja kasusaajad erinevad. Kasutusel on teenusepõhised sihtrühmade klassifikaatorid, kuna erinevatel teenustel on väga erinevad sihtrühmad. Samuti on sihtrühmade osas eristumine rahvuste lõikes – teenused ei pea olema mitte lihtsalt tõlgitud sihtrühmale sobivasse keelde, vaid vajavad ka sobivat kultuurilist tausta, et sihtrühma käitumist mõjutada.

Mõõdikud on loodud teenusekeskselt – nt mõõdetakse uuringute abil elanikkonna teadlikkust, mille jaoks on välja töötatud spetsiaalne indeks. On teenuseid, mida on lihtne mõõta – nt teavituskampania veebilehe külastatavus, ent näiteks teadlikkuse kasvu mõõtmiseks tuleb läbi viia küsitlusi ja uuringuid.

Üldjuhul mõõdetakse seda, mida on lihtne mõõta.

Teenuste osutamise seonduvaid näitajaid jälgitakse ja fikseeritakse alljärgnevatel põhjustel:

1. Eesmärgi täitmise hindamiseks;
2. Ressursside kasutuse õigustamiseks;
3. Elanikkonna ootustele vastavuse kindlustamiseks;
4. Arengu suunamiseks läbi tagasiside;
5. Standardite/mudelite loomiseks (võrreldavus, efektiivsus, arengu ühtsus);
6. Valdkondade prioriteetide seadmiseks ja probleemide selekteerimiseks (tulemuste hindamise kaudu);
7. Eesmärgi ja mõju lahtimõtestamiseks (töötaja motiveerimiseks panuse ja saavutustaseme jälgimise võimaldamise kaudu);
8. Organisatsiooni tegevuse läbipaistvuse suurendamiseks;
9. Juhtimise täiustamiseks (piisav, õigeaegne ja kvaliteetne juhtimisinfo).

Eesmärgid, millest indikaatorid lähtuvad, väljendavad reeglina kolme peamist näitajat:

Tabel 4. Indikaatorite eesmärk

	Eesmärk	Indikaator
Mõju	Kodanikele orienteeritud, vajadusekesksed. Väljendavad peamiselt muutusi majanduslikus, sotsiaalses või ökoloogilises keskkonnas; need väljendavad eelkõige mõju, mida mingite valikute või tegevustega tahetakse saavutada. Mõju eesmärgid seatakse strateegilise tegevusvaldkonna tasandile.	Väljendab soorituste teostust või lõpetatust, kas saavutati oodatav väljund ning mis on muutunud ühiskonnas valdkonna olukorra parandamisel. Näitajad, mis iseloomustavad soovitud mõju või seisundi saabumist või sellesuunalist liikumist.

	Eesmärk	Indikaator
Tõhusus	Maksumaksjale orienteeritud, ressursikesksed. Nende sisu on maksimeerida avalike teenuste väljundit sama ressursikasutuse juures või saavutada sarnane tulemus vähemate ressurssidega.	Hindavad peamiselt sisendite/väljundite suhet; kui palju on ressursse tõhusamalt kasutatud, kui palju on kulud kasvanud/vähenenud jne.
Kvaliteet	Kasutajatele orienteeritud, erineva tasandi ja olemusega avalike teenuste kasutajatele.	Väljendavad protsesside, teenuste jne kättesaadavust, taset, vigade või probleemide hulka, osapoolte rahulolu.

Iga tegevuse juures küsitakse alati, mis on tegevuse mõju ja mis see tegevus maksab? Ressursse suurendades saab suurendada võimekust teenuse osutamiseks. Oluline on teenuste kuluarvestuse mudeli rakendamine, et saada paremat ülevaadet sarnaste tegevuste maksumusest erinevate teenuste kontekstis. Hetkel on testimisel kaks ABC-kuluarvestuse tarkvara ning ABC-kulumudeli juurutamine on planeeritud aastal 2015.

Strateegilise planeerimise tasandist ja mõõdetava näitaja detailsusest lähtuvalt saab nii mõju-, tõhusus kui kvaliteediindikaatorid jaotada samuti kolme peamisse gruppi:

Tabel 5. Indikaatorite jaotus tasandite lõikes

Tasand	Indikaatorid
Strateegiline tasand. Tegevusvaldkond.	Mõjuindikaatorid (<i>impact</i>) – seatakse keskpikaks perioodiks arengukava koosseisus mõjupõhiste eesmärkide mõõtmiseks. Mõõdavad tegevuste mõjusid, mis kestavad või ilmnevad keskpikal (4-5 aastat) perioodil.
Kitsam valdkond. Programm. Meede.	Tulemusindikaatorid (<i>result</i>) - mõõdikud, mille abil on võimalik hinnata soovitud tulemuse saavutamist või selle suunas liikumist. Tulemusindikaatori tegelikud sihttasemed on iga-aastaselt jälgitavad ja kasutatavad seire- ja aruandlusprotsessis.
Teenused. Tegevused ja alamtegevused.	Väljundindikaatorid (<i>output</i>) - mõõdavad programmi abil rahastatud tegevusi ehk otseseid ja vahetuid tulemusi. Tegevuse vahetu tulemus näitab tegevuse elluviimise raames teostatud töö väljundit.

Kuigi näiliselt võib statistika olla olemas, on näitajate koondamine ja analüüsimine suuresti käsitöö, kuna andmekogud ei ole omavahel liidestatud. Tulemused kirjeldatakse Pää tegevusaruandes. Statistikat kasutatakse Pää iga-aastase tegevuskava koostamisel. Alljärgnevalt on tehtud teenustele seatud eesmärkide ja mõõdetavate väljundite kohta väljavõte Päästeameti 2013. aasta tegevuskavast⁶⁴:

Eesmärk: Inimeste ja vara suurem turvalisus

Indikaatorid ja eeldatavad sihttasemed:

Tulekahjude arv, sh hoonetes ja eluhoonetes

Algtase (2011/2009-2011 keskmine): 6321/7060, hoonetes 1 940/2170 eluhoonetes 1156/1341
 2013. aasta sihttase (2013/2011-2013): <6290/<6400, hoonetes <1745/<1845 eluhoonetes <1040/<1200
 2016. aasta sihttase (2016/2014-2016): <6250, hoonetes <1730/<1735 eluhoonetes <900/ <1050

⁶⁴ Päästeameti 2013. aasta tegevuskava, 11.02.2013

Teadlikkus tulekahjude ja veeõnnetuste tekkepõhjustest ning ennetavatest ja tagajärgi leevendavatest meetmetest (indeks⁶⁵)

Algtase (2011 tuli/2011 vesi): 58/*

2013. aasta sihttase (tuli/vesi): >61/61

2016. aasta sihttase (tuli/vesi): >65/65

Päästeameti parim praktika:

- 1. teenuspõhise juhtimise põhimõtete juurutamine, dokumentatsiooni loomine, vastutuse olemasolu;***
- 2. ABC-kuluarvestuse põhimõtete juurutamine;***
- 3. portfelli juhtimisele sarnaste tegevuste korraldamine;***
- 4. teenuste ühtne kirjeldamine;***
- 5. teenuste eesmärkide sidumine organisatsiooni eesmärkidega;***
- 6. teenustele mõõdikute seadmine ja teenuste mõõtmine.***

⁶⁵ Elanikkonna tuleohutusalase teadlikkuse indeks saadakse uuringu tulemusena. Indeks koosneb alljärgnevatest osadest: teadmised (tulekahju areng, tulekahju alarmi heli tunnus, ohuolukorras kustuti kasutamine, 112 tunnus) 20%, hoiakud (tulekustuti vajalikkus eluruumis, suitsuanduri vajalikkus, huvitatus tuleohutusalase teabe saamisest) 20%, käitumine (tulekustuti omamine eluruumis, suitsuanduriga varustatus, suitsetamine väljaspool hoonet) 30%, ennetav käitumine (tuleohu ja vastava käitumise teema käsitus peres, küttekollete hooldamine, suitsuanduri töökorras oleku kontroll) 30%. Veeohutusalase teadlikkuse indeks koosneb alljärgnevates osadest: teadmised (uppumise põhjused, ohutusvarustus, abi kutsumine) 20%, hoiakud (päästevesti vajalikkus, alkoholi lubatavus jne) 20%, käitumine (laste järelevalve tagamine supluskohas, ohutusvarustuse kasutamine) 30%, ennetav käitumine (teema käsitus peres, ujumiskohtade eelistus jms) 30%. Veeohutusalase teadlikkuse indeksi mõõtmist alustati 2012. aastal, tase 59 (pilootuuring 2011. aastal).

Politsei- ja Piirivalveamet

Teenus on tegevuse või tegevuste tulem, mis on suunatud välis- või sisekliendile. Teenust osutatakse kehtestatud standardite või seadusest tulenevate nõuete alusel. Teenusel ja teenuse protsessil on selgelt määratletav algus ja lõpp. Teenus on iseseisvalt tarbitav ja juhitav ("terviklik ja paras tükk"). Teenust saab eesmärgistada. Teenusega luuakse sihtgrupile väärtust. Väärtus on üheselt mõistetav, mõõdetav, teenuse teostajale ja sihtgrupile arusaadav. Teenusel on omanik (teenuse toimimise määraja ja ressursi planeerija). Teenust saab kasutada planeerimise, arvestuse ja aruandluse ühikuna. Teenuse protsessid ja tegevused saavad olla töötajale (teenuse osutajale) tööjuhiseks.

Politsei- ja Piirivalveameti (PPA) teenused kannavad juhtimisvahendi eesmärki, jagunedes põhi- ja tugiteenusteks. Avaliku teenuse mõistet ei kasutata. Tugiteenuseid on 35, põhiteenuseid 47.



Teenuste kirjeldamise eesmärk on läbipaistvam juhtimine, täpsemalt teenuspõhine planeerimine, juhtimisarvestus ja eelarvestamine. Teenuspõhine juhtimine annab parema võimaluse otsustada, kas osutada sama raha eest kvaliteetsemat teenust või väiksema ressursiga vähem mugavat teenust.

Iga teenuse kohta on loodud teenuskaart. Teenus koosneb protsessidest, protsessid on kirjeldatud tegevusteni. Protsessid on seotud ressursikomplektidega. See annab pildi teenuse osutamiseks vajalikest ressursidest. Tootegrupi põhised ja korrastatud ostude nimekirjad on sisendiks ressursikomplektide loomiseks. Igal teenusel on omanik, igal protsessil vastutaja. Teenuskaardil on ka teenuse iseloomustus, huvigrupid, kvaliteedimõõdikud, teenust korraldavad dokumendid. Võimalus on teenusele eesmärki püstitada, teenuse eesmärk on näha teenuskaardil.

PPA avalike teenuste juhtimise küpsus on tasemel 5.

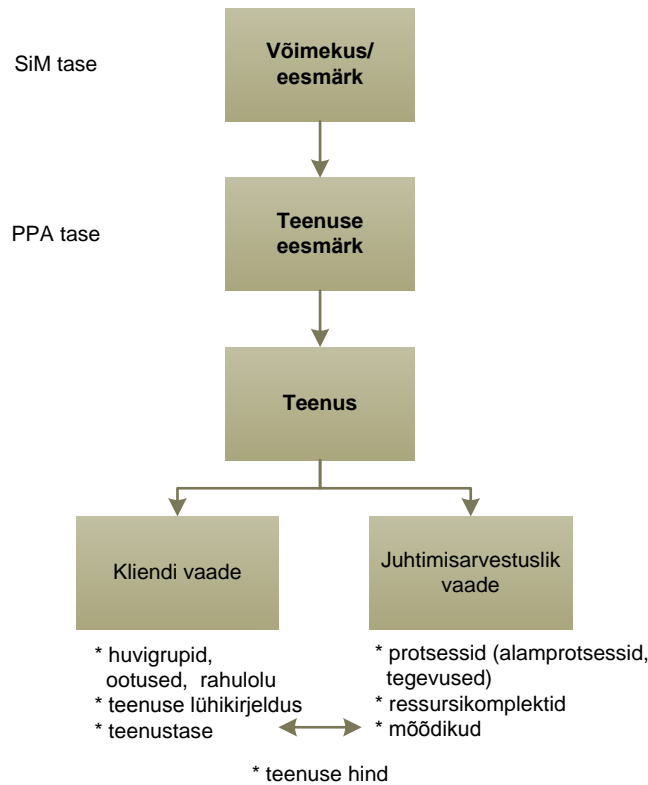
Teenuste kirjeldamiseks on loodud ühtne mõistete kataloog:

Tabel 6. Mõistete kataloog PPA teenuste kirjeldamiseks

Mõiste	Selgitus/sarnased mõisted
Teenus (<i>service</i>)	Tegevuse või tegevuste tulem, mis on suunatud välis- või sisekliendile.
Protsess (<i>process</i>)	Teenuse protsess on teatud eesmärgi saavutamisele suunatud tegevuste korrastatud kogum. Protsessil on üks või mitu sisendit, mis tulenevad tegevustest. Protsesside tulemusel tekib teenus. Protsessi võib tükeldada alamprotsessideks. Protsessi tunnus on, et igal protsessil on algus ja lõpp.
Tegevus (<i>operation</i>)	Tegevus on väikseim töö kogus, millel on järgmised omadused: loogiliselt seotud teiste tegevuste (või projektiga), tarbib sisendeid, seonduvad kulud ja rollid, sisend teenusesse (koondub alamprotsessideks ja/või protsessideks). Sarnased mõisted: tegevuste kogum (<i>activity</i>).
Roll (<i>role</i>)	Roll on kogum isikuga seotud teatavast hulgast tegevustest, kohustustest, õigustest või ülesannetest. Näiteks saab tegevuste baasil määratleda rolli haridusnõuded (sh oskused), õigused andmebaaside kasutamiseks, jms. Ühel isikul võib olla mitu rolli.
Ressurss (<i>resource</i>)	Ressurss on protsesside läbiviimiseks vajaminevad vahendid (seadmed, personal jne), mis moodustab protsessi sisendi. Ressurss on rahaliselt hinnatav. Ressurssi saab koondada komplektidesse.
Teenuskaart	Teenuse olulisi andmeid sisaldav kaart. Teenuskaart sisaldab teenuse nimetust, lühikirjeldust, protsesse/alamprotsesse/tegevusi, teenuse osutamiseks vajaminevaid ressursse, rolle, teenuse mõõdikuid, teenuse omanikku (struktuuriüksuse nimetus), teenuse tagamisega seotud dokumentatsiooni. Teenuskaarti hallatakse TROUX-s.

Mõiste	Selgitus/sarnased mõisted
Teenuse mõõdikud	Teenuse kvaliteedimõõdikud. Teenuse mõõdikud on teenuskaardil.
Protsesside dekomponeerimine	Meetod protsesside tegevusteni lahti kirjeldamisel. Vastus küsimusele „Mida selle all põhiliselt tehakse?“ annab järgmise taseme protsessid. Jätkatakse, kuni jõutakse tegevuseni. Tegevusteni lahtilöödud protsess annab võimaluse raiskamiskohtade leidmiseks.
Võimekus	Võimekus on suutlikus läbi viia eesmärkide elluviimiseks vajalikke tegevusi. Võimekuste alla koonduvad teenused. Võimekuse dokumentaalne väljund on meede ja programm. Võimekuse saavutamine/hoidmine on tavaliselt pikaajaline tegevus.
TROUX	Juhtimisalase informatsiooni haldamise tarkvara PPA-s. Teenuskaarti hallatakse TROUX-s.
Teenusepõhine kulujuhtimine (<i>activity based cost management, activity cost management, ABCM</i>)	Teenusepõhine kulujuhtimine on ettevõtte analüüsimeetod, mille puhul kasutatakse teenuspõhise kuluarvestuse infot eesmärgiga suurendada tegevuste väärtust ja tegevuste efektiivsust. Teenusepõhise kulujuhtimise peamine infoallikas on teenusepõhine kuluarvestus ja kulujuhtimine ise on suunatud kulude vähendamisele, tulemuste mõõtmisele ja luua suurima väärtusega teenuseid. Sarnased mõisted: tegevuspõhine kulujuhtimine (<i>activity based management</i>), toimingupõhine kulujuhtimine (<i>activity based management</i>).
Teenusepõhine eelarvestamine (<i>activity based budgeting, ABBM</i>)	Läheneviis, kus eelarvestamise protsess on suunatud teenuse kulude tuvastamisele ja määramaks, kuidas teenuse kulud omavahel suhestuvad. Planeeritud tegevuste maht määrab teenuste eelarve. Sarnased mõisted: tegevuspõhine eelarvestamine (<i>activity based budgeting</i>).
Tulemusjuhtimine (<i>performance management, PM, business performance management</i>)	Organisatsioon ja selle allsüsteemid (protsessid, tegevused, töötajad jne) on suunatud saavutama pidevalt koostöös organisatsiooni ette püstitatud eesmärgid. Keskendutakse sellele, et saavutada eesmärgid võimalikult tulemuslikult. Sarnased mõisted: strateegiline juhtimisarvestus (<i>strategic management accounting</i>).
Huvigrupp (<i>customer</i>)	Inimeste grupid, kes on teenuse pakkumise protsessist huvitatud või teenuse poolt mõjutatud. Huvigrupid asuvad nii väljaspool asutust kui asutuse sees.

Teenust peab saama eesmärgistada, teenus peab olema juhitud („paras tükk“). „Maailma rahu“ laadsed teenused on laialivalguvad. Teenuse loomise põhiküsimuseks juhile ongi, kas teenust vajatakse eesmärkide saavutamiseks. Sama teenuse puhul võib teenuse osutamise tase olla piirkonniti erinev.



Joonis 10. Teenuse osutamise loogika

Kuna teenuseid, samuti informatsiooni ühe teenuse kohta on palju, kasutatakse teenuste kirjeldamiseks veebipõhist infosüsteemi Troux⁶⁶. See tagab ühetaolise lähenemise erinevatele valdkondadele ning võimaldab luua seoseid organisatsiooni eesmärkide ja teenuse osutamise vahel. Näiteks on võimalik siduda organisatsiooni eesmärgid teenuse eesmärgiga, teenuse eesmärk teenuse kvaliteedinäitajatega (teenustasemega), teenus protsessidega, protsessid ressursikomplektidega, ressursikomplektid ostudega, teenuse protsessid vastutajatega, protsessi tegevused rollidega. On võimalik luua, muuta või ühendada teenuseid või protsesse organisatsiooni eesmärgist lähtuvalt; hinnata ressursikomplektide optimaalsust; analüüsida protsessi tegevusi huvigruppidele väärtuse loomisest lähtuvalt; näha teenuse osutamist reguleerivate normatiivaktide hulka, teenuse osutamise põhi- ja tugiprotsesse, samuti põhiteenust toetavaid tugiteenuseid. On võimalik teha protsessi analüüse teenuse eesmärgist ja huvigrupi ootusest lähtuvalt, leidmaks doubleerivaid ja/või raiskavaid tegevusi. Kaalumisel on Troux-i sidumine ABC kulujuhtimise lahendustega.

Protsesside kirjeldamise ja ressursikomplektide loomisega liigutakse standardiseerituse suunas.

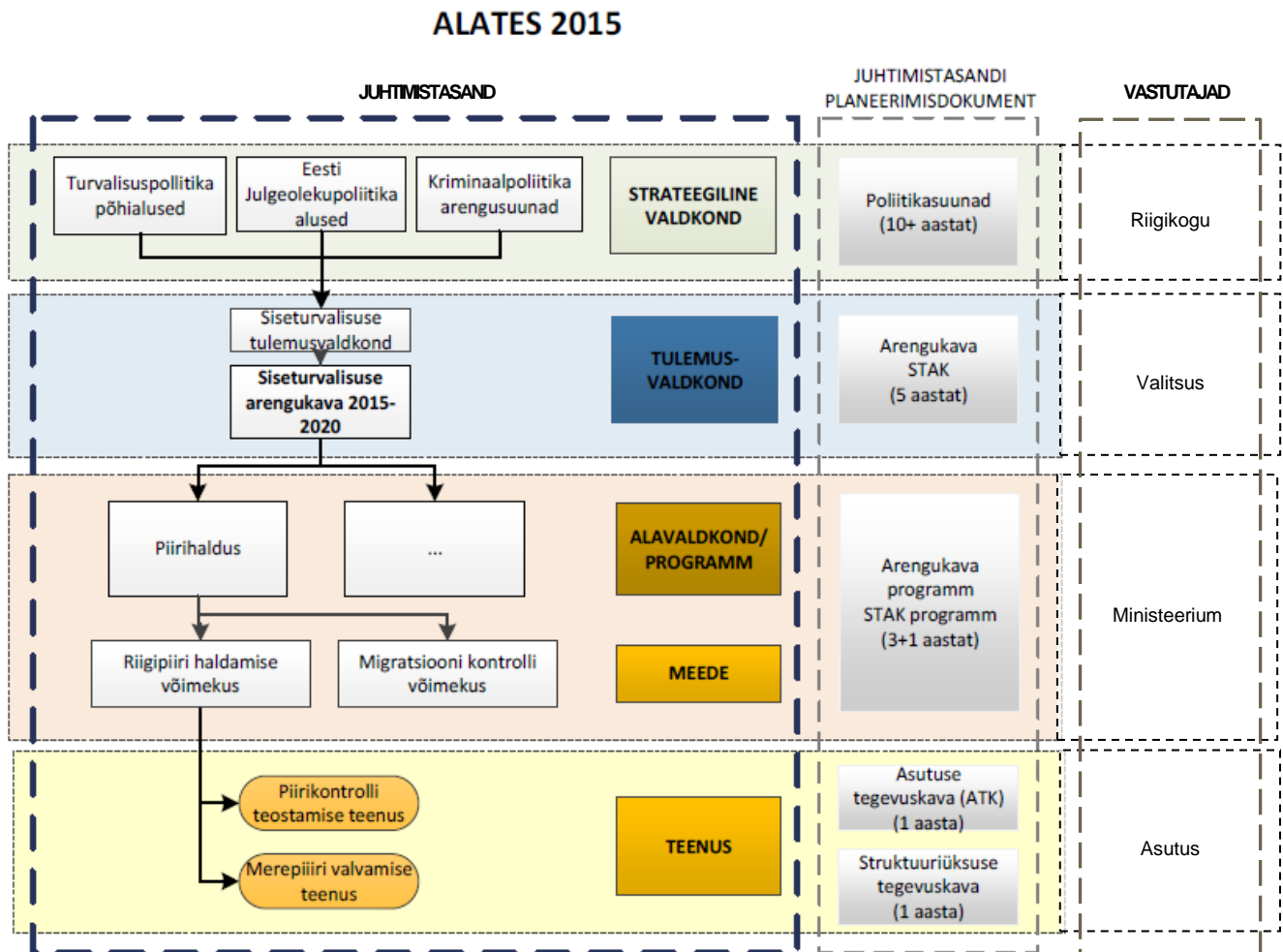
Olulisi erisusi teenuse osutamisse võivad tuua seadusemuudatused. Seadussätte muudatuse ettevalmistaja ei pruugi teada, milliseid lisategevusi seaduse rakendamine tööprotsessi kaasa toob. Täiendavad tegevused võivad omakorda mõjutada teenuse ressursse, lõppkokkuvõttes teenuse hinda. Seetõttu on oluline, et teenuse omanik oskaks anda seadusloome protsessi sisendit, millist ressursikulu uue seaduse või muudetud seadussätte rakendamine kaasa toob. On võimalik teha ettepanekuid seaduse muutmiseks tegevuskulude vähendamise eesmärgil. Oluline on omada mõtteviisi, et ühe teenuse tegevuste, mahu või kvaliteedi kasvatamine vähendab mõne teise teenuse osutamise taset. Seadusandjal on parem võimalus kaaluda normatiivakti mõju tegevuskuludele.

Kuivõrd teenuse protsessid on seotud IT rakendustega, saab määrata rakenduse kriitilisust protsessi ja teenuse suhtes. Protsessi parendamine võib tähendada ka tarkvara funktsionaalsuse muutmist.

Siseministeriumi valitsemisalas käsitletakse teenust kui strateegilise juhtimise osa, kus asutus osutab teenust, millele ministerium annab tellimuse, saavutamaks seatud eesmärgid. Asutus otsustab iseseisvalt, milliste

⁶⁶ <http://www.troux.com/>

vahenditega ning mil viisil teenuste abil eesmärk ellu viiakse. Sama lähenemisviis teenusele on nii PPA-s kui Päästeametis.



Joonis 11. Teenuste strateegiline vaade PPA-s ja PÄA-s

Teenuspõhine juhtimine kõikides riigiasutustes aitaks kaasa horisontaalse koostöö tulemuslikumaks muutmisele. Erinevate ministeeriumide võimekuste ja riigiasutuste teenuste omavaheline võrdlemine loob eeldused nii dubleerimiste vähendamiseks kui erinevate ministeeriumide haldusalades osutatavate sarnaste teenuste mõju suurendamiseks. Võimekuste alla koondatud teenused võimaldavad strateegilist selgust, aga ka sidusust riigijuhtimise erinevate tasanditega. Seetõttu annab PPA kogemus hea sisendi uuringu tervikusse.

Teenuste huvigruppide ja nende ootuste kirjeldamisega ollakse algusjärgus. Teenuskaardil ei ole eraldi välja toodud teenuse osutamise kanaleid, aga protsessi tegevustes võib kanal olla kirjeldatud. Näiteks on näha, kas tegevust tehakse telefonitsi, elektrooniliselt, veebist, letist, kodukülastuse teel. Kanalid võivad olla kirjas teenuse tagamise aastaplaanides (näiteks on liiklusjärelevalve teenuse tagamiseks koostatud kommunikatsiooniplaanis sees meediakampaaniad, „saapad tänaval“⁶⁷).

Teenuse kanalitele ei ole seatud mõõdikuid. Teenuse kanalitele eraldiseisvaid mõõdikuid luua pole tänasest teadmisesest lähtuvalt plaanis. Teenuste projekti edenemine PPA-s annab parema teadmise, millist osa teenusest huvigrupile avatumaks muuta ja millist kanalit selleks kasutada.

Teenuse mõõdikud on seotud teenuse osutamise kvaliteediga, nende kirjeldamine on algusjärgus. Täna on olemas statistika teenuse osutamise kohta (nt taotluste arv), valdkonniti võib kogutav info olla erinev. Teenuspõhine lähenemine annab võimaluse juhtimisarvestuse ühisosa loomiseks.

⁶⁷ Kampaania, mida korraldatakse kokkulepitud piirkonnas, nt infovoldikute või helkurite jagamine.

Teenuste kirjeldamiseks on loodud tööühm, mille liikmed kannavad järgmisi rolle:

- projektijuht, kelle põhiülesandeks on juhtida projekti elluviimist;
- teenusgrupi omanik, kelle põhiülesandeks on tagada teenuste projekti eesmärgi saavutamine oma valdkonnas;
- teenuse omanik, kelle põhiülesandeks on tagada teenuskaartide sisustamine;
- teenuste arhitekt, kelle põhiülesandeks on tagada teenuste projekti ühtne metoodika;
- finantsanalüütik, kelle põhiülesandeks on koostada teenuspõhise eelarve mudel;
- analüütik, kelle põhiülesandeks on rollinimetuste korrastamine, tagamaks nende sidumine töötajatega;
- peaostujuht, kelle põhiülesandeks on tagada toodete standardite (ostunimekirjade) ühetaoline koostamine;
- protsessihaldur, kelle põhiülesandeks on teenuskaartide loomine ja haldamine määratud valdkonnas;
- ressursihaldur, kelle põhiülesandeks on valdkonna ressursikomplektide loomine, nende sidumine teenuse protsessidega ja komplektide haldamine.
- protsessi vastutaja, kelle põhiülesandeks on osaleda protsessi dekomponeerimisel, ressursikomplektide sidumisel ja teenuse sisustamisel protsessidega;
- IKT ressursihaldur, kelle põhiülesandeks on hallata IKT varade nimistut TROUX-s;
- SAP materjalide nimistu haldur - kelle põhiülesandeks on hallata korrastatud SAP materjalide nimistut TROUX-s.

Politsei- ja Piirivalveameti parim praktika:

- 1. teenuspõhise juhtimise põhimõtete juurutamine, dokumentatsiooni loomine, vastutuse olemasolu;***
 - 2. portfelli juhtimisele sarnaste tegevuste korraldamine, erinevaid kompetentse hõlmav projektorganisatsioon;***
 - 3. teenuste ühtne kirjeldamine;***
 - 4. ABC-kuluarvestuse põhimõtete juurutamine;***
 - 5. teenuste mõõdikute sidumine organisatsiooni ja riigijuhtimise erinevate tasandite eesmärkidega.***
-

Tallinna Linnavalitsus

Avalik teenus on otsene või kaudne teenus, mida linna asutus või tema volitatud isik osutab teenuse kasutajale õigusaktides ettenähtud viisil tasuta või tasu eest.



Tallinna Linnavalitsuse (TLV) poolt osutatavaid teenuseid iseloomustab detailne ja põhjalik kirjeldatus, mille eesmärk on pakkuda kliendile paremaid teenuseid, tagada teenuste parem kättesaadavus.

Teenused on kättesaadavad Tallinna veebilehel⁶⁸ teenuste kataloogis ning töö teenuste kirjeldamiseks ja korraldamiseks tehakse infosüsteemide kaasabil. Teenuste andmekogu on seotud finantssüsteemiga. Kehtestatud on „Avalike teenuste andmekogu põhimäärus“⁶⁹, mida täiendab linna pea käskkirjaga kinnitatud juhend. Põhimäärus kirjeldab, mis on teenuskaart, mis on avalik otsene ja kaudne teenus, mida tuleb teenuskaardile sisestada ja kes on teenuse kasutaja.

TLV avalike teenuste juhtimise küpsus on tasemel 4.

Määruses kasutatakse mõisteid järgmises tähenduses:

1. **teenus** – otsene või kaudne avalik teenus, mida linna asutus või tema volitatud isik osutab teenuse kasutajale õigusaktides ettenähtud viisil tasuta või tasu eest;
2. **otsene avalik teenus** – teenus, mille teenuse kasutaja saab isikliku või volitatud isiku kaudu kas avalduse või muu pöördumise alusel;
3. **kaudne avalik teenus** – teenus, mille käigus linna asutused osutavad õigusaktides sätestatud teenust teenuse kasutaja otsese pöördumiseta ning teenuse kasutajaid ei ole võimalik identifitseerida;
4. **e-teenus** – teenus, mida osutatakse elektroonilise kanali kaudu;
5. **teenuse kasutaja** – füüsiline või juriidiline isik, kes on linna otsese või kaudse avaliku teenuse saaja.
6. **arve** – arveportaali kasutajaks registreerinud eraisiku või juriidilise isiku ja Tallinna linna vahel sõlmitud lepingu alusel teenuse kasutajale edastatav arve või Tallinna linna asutuse nõue teenuse kasutajale, näiteks trahvi või maksu tasumise nõue.

Ühtset andmekogu kasutavad kõik Tallinna linnaosad ja linnaametid. Põhimääruses on kirjeldatud ka teenuskaardi struktuur. Teenuskaart koosneb järgmistest osadest:

1. teenuse kirjeldus, mis jaguneb teenuse üldinfo ja teenuse sisukirjelduse andmeväljadeks;
2. teenuse taotlemine;
3. teenuse osutamine;
4. õigusaktid ja lisad;
5. teenuse standard;
6. ettepanekud;
7. kaart.

Igale teenusele kirjeldatakse sihtgrupid:

- Füüsiline isik – eakas, laps, lapsevanem, noor, puudega inimene, tallinlane;
- Juriidiline isik – äriühing, avalik-õiguslik juriidiline isik, FIE, MTÜ või SA, riigi või KOV asutus.

Kõik TLV teenused on kirjeldatud. Kirjeldustes on lähtutud kliendi vaatest ning standardiseeritust on teenustes ja protsessides vähe, kuid suund on suurema standardiseerituse poole. Protsesside kaardistamisega nende standardiseerimise eesmärgil alustatakse käesoleval aastal. Kuigi teadlikult teenuste portfelli juhtimisega ei tegeleta, käsitletakse teenuste haldust siiski portfellina – luuakse uusi teenuseid, arendatakse olemasolevaid ning sulgetakse mittevajalikke. Kokku on teenuseid kirjeldatud **ca 581**, millest 120 moodustavad kaudsed teenused. Lisaks on kirjeldatud 64 teenust, mis on arhiveeritud seisundis. Kui antud uuringu kontekstis me

⁶⁸ <http://www.tallinn.ee/teenused>

⁶⁹ Tallinna avalike teenuste andmekogu põhimäärus <https://www.riigiteataja.ee/akt/416042013026>

kaudseid teenuseid avalike teenustena ei käsitle, siis Tallinna linn on ühtsesse andmekogusse kirjeldanud kõik osutatavad teenused, sõltumata sellest, kas teenusel on otseselt nimetav tellija või kasusaaja. Klassikaline näide kaudsest teenusest on tänavavalgustus. Kodanikud kaudselt tarbivad teenust, kuid keegi ei saa taotleda teenust. Samas saavad kodanikud reageerida, kui teenus katkeb.

Teenuste küpsust määratakse 5-tasemelisel skaalal ning see on kirjeldatud „Tallinna avalike teenuste edasiarendamist tagava infotehnoloogilise keskkonna arengukavas 2008-2013“⁷⁰. Teenuste küpsuse hindamisega tegeleb vastav töörühm.

Tabel 7. Teenuste küpsuse tasemed

Tase	Nimetus	Tähendus
0	Puuduv ehk olematu	Info teenuse kohta ei ole elektrooniliselt kättesaadav.
1	Informatsioon	Info teenuse kohta on elektroonilises kanalis kättesaadav.
2	Ühesuunaline suhtlus	Teenuse osutamiseks vajalik blankett või vorm on elektroonilises kanalis kättesaadav.
3	Kahesuunaline suhtlus	Teenuse osutaja võtab vastu elektrooniliselt täidetud ametlikke blankette.
4	Transaktsioon	Teenuse osutamiseks vajalikud vormid on võimalik täita elektroonilises vormis, vormid on eeltäidetud teenuse osutajal olemasoleva infoga. Tasuliste teenuste korral on võimalik samas nende eest tasuta.
5	Integreeritud ja proaktiivne	Teenust saab teenuse kanali kaudu kõikide etappide ulatuses menetleda, menetlusinfo on kättesaadav ka teenuse tarbijale. Kogu vajalik ja seonduv info on riskisutuses olevatest andmebaasidest integreeritud.

Iga teenuse kohta kirjeldatakse kanalid, milles teenuseid osutatakse. Tallinna avalike teenuste edasiarendamist tagava infotehnoloogilise keskkonna arengukava määratleb järgmised e-teenuste kanalid:

- personaalarvutid;
- digitaalne televisioon;
- lauatelefon;
- mobiilsed seadmed;
- infokioskid.

E-teenuste arendamise prioriteet on suurima kasutajaskonnaga avalike teenuste arendamine e-teenuste kanalites kõrgele interaktiivsele tasemele.

Kanalite valikul on selgelt võetud seisukoht, et teenuste pakkumine läbi e-kanali on teistest kanalitest efektiivsem. Kui kõrge prioriteediga teenused on suunatud e-kanalisse, siis järk-järgult alaneb ka lävend, mis on e-kanali arendamise otsustamise aluseks. Pigem ei ole küsimust, kas minna e-kanalisse, vaid millal minna e-kanalisse. Kanalite valikul lähtutakse eelkõige sihtrühma vajadusest, aga ka valmisolekust uut kanalit kasutusele võtta.

Teenuste kättesaadavus on paranenud, seda järeldatakse veebikülastuste statistikast. Statistikat tehakse e-teenuste osas, kuna madala küpsusetasemega teenused on raskesti mõõdetavad (nt e-posti või telefoni vahendusel osutatavad teenused). Uute teenuste väljatöötamisel või teenuste küpsuse kasvades peetakse silmas mõõdikute kasutamise võimaldamist, et saada tagasisidet teenuse osutamisest ja kasutamisest. Google Analytics-i vahenditega tehakse otsingumärksõnade monitooringut ning selle alusel täiendatakse pidevalt teenuste kirjeldusi, et parandada teenuste leitavust veebis. Linnavalitsuse istungitel tehakse kaks korda aastas

⁷⁰ Tallinna avalike teenuste edasiarendamist tagava infotehnoloogilise keskkonna arengukava 2008-2013
https://oigusaktid.tallinn.ee/?id=3001&aktid=111429&fd=1&leht=1&q_sort=elex_akt.akt_vkp

kokkuvõtte teenuste osutamisest 71. Et mõista mõõdikute detailsust, on alljärgnevalt välja toodud osaline ülevaade TLV teenuste statistikast 2013. I poolaastal:

„Tallinna linna avalike teenuste andmekogus oli 2013. aasta I poolaastal 20 valdkonna all 581 teenust, otseseid teenuseid on andmekogus 473. Täisautomaatsete teenuste ehk 5. taseme e-teenuste arv on suurenenud 68-ni (vt lisa 1 tabel 5).

2013. aasta I poolaastal kehtestati ja muudeti teenuste hindu 38s linna asutuses 47 haldusakti alusel. Linna veebilehe, avalike teenuste andmekogu ja teenuskaartide ning iseteeninduskeskkonna külastatavus on märkimisväärselt suurenenud. Linna veebilehe külastatavus on suurenenud 12%. Kui 2012. aastal külastati avalike teenuste andmekogu 644 871 korda, siis 2013. aasta I poolaastal on külastajate arv suurenenud tunduvalt – 497 177 külastajani. Eelmise poolaastaga võrreldes on külastajate arv kasvanud 49%. Teenuskaartide külastajate arv on 481 077.

Iseteeninduskeskkonna kasutatavus on kahekordistunud, poole aasta jooksul on iseteeninduskeskkonda külastatud üle 16 100 korra. Arveid on iseteeninduskeskkonnas tasutud 10 290 korral, mis ületab kogu 2012. aasta jooksul samas keskkonnas tasutud arvete hulga 3800 võrra. Võimalust maksta tasuliste teenuste eest on kasutanud üle 600 ja SMS-teavitusi on tellinud üle 5900 linnakodaniku. Poole aastaga on lisandunud 1700 SMS-teavituse tellijat.“

Samas ei anna täna kogutav statistika vastuseid näiteks järgmistele küsimustele:

- Millised teenused on efektiivsed?
- Milliste teenuste kasutegur on suur? Kas toetuste massilisest jagamisest saadakse kasu?
- Kuidas hinnata e-kanali efektiivsust?
- Milliseid teenuseid me saame osutada e-kanalis ja ainult e-kanalis?
- Milliseid kanaleid tuleks uute kanalite kasutuselevõtul sulgeda, millised kanalid peavad jääma üksteist dubleerima?

Lisaks teenustele on kirjeldatud teenuse kasutajale ka protsess, kuidas teenust osutatakse, kuni teenuseosutaja asukohani kaardil ja kontaktisikuni välja. Protsess on teenuskaardil visualiseeritud, nii et ametnikule ja kliendile on võimaldatud ühesugune arusaam teenusest. Eriti oluliseks muutub protsessi kirjeldamine kliendile juhul, kui teenuse osutamise käigus vajatakse kliendi käest täiendavat informatsiooni või peab klient suhtlema teenuse saamise käigus täiendavalt teiste ametkondadega.

Teenusel on vastutaja, kes hoiab teenuse info ajakohasena. Kui teenuse kontaktisik muutub, tehakse vastav muudatus kohe ka andmekogus. Teenuste kirjeldamist alustati 2007. aastal õigusaktide analüüsiga. 2008. aastal olid teenused juba veebis avalikustatud. Teenuste kirjeldamise eestvedajaks on TLV Avalike teenuste ja linnauuringute osakonna juhtivspetsialist, kes koordineerib linnaosades ja –ametites teenuste kirjeldamist.

Tallinna Linnavalitsuse parim praktika:

- 1. kõikide linnaosade ja –asutuste ülesele elektroonilise teenuste kataloogi loomine ning keskne koordineerimine;**
- 2. teenuste ühtne kirjeldamine selgelt sihtrühmade vajadustest lähtuvalt;**
- 3. teenuste kiipsuse tasemete hindamine;**
- 4. teenuste mõõtmine, monitoorimine ja analüüsimine;**
- 5. portfelli juhtimisele sarnaste tegevuste korraldamine.**

⁷¹ 2013 I pa osutatud teenuste kokkuvõtte <http://www.tallinnlv.ee/lvistung/bin/docview1.asp?docid=112578> ja 2012 osutatud teenuste kokkuvõtte <http://www.tallinnlv.ee/lvistung/bin/docview1.asp?docid=109003>

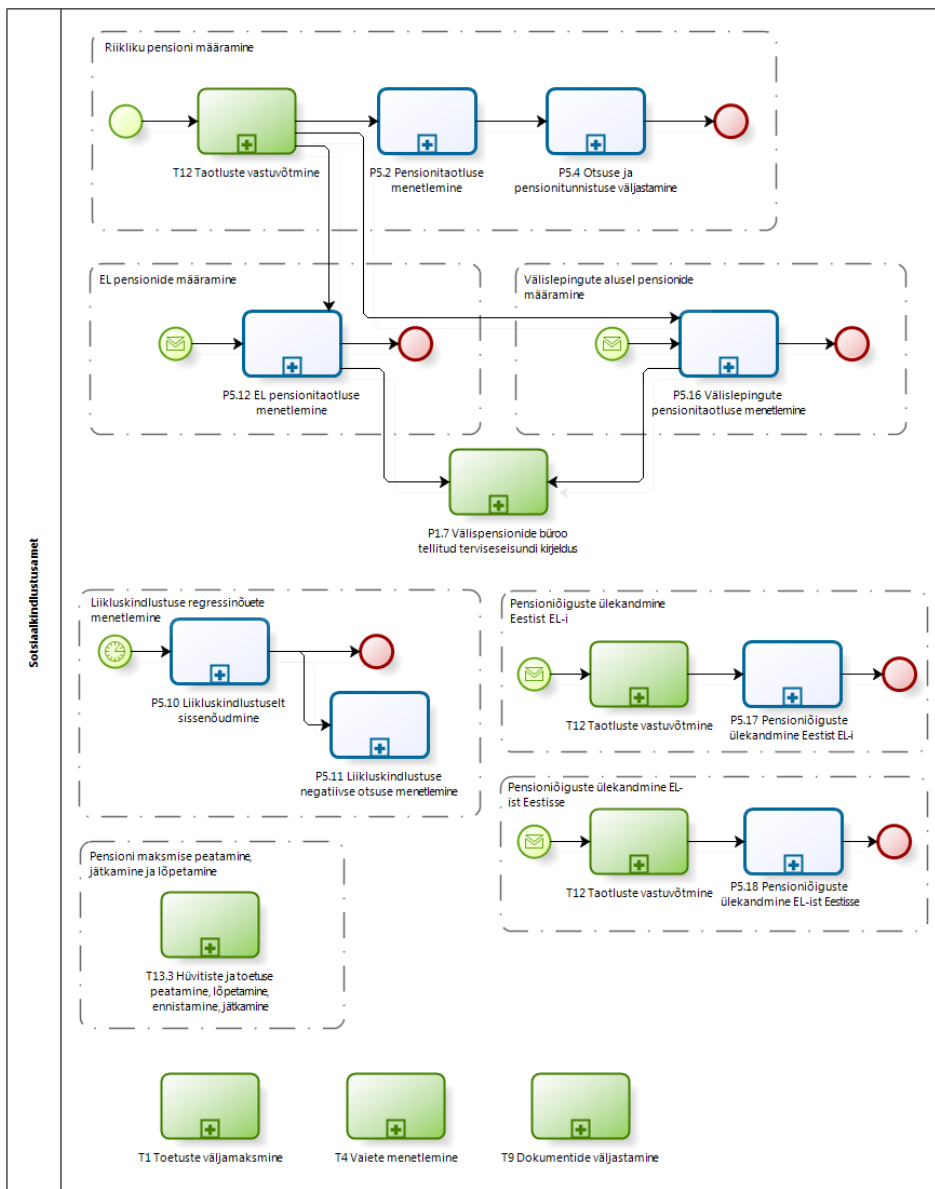
Sotsiaalkindlustusamet

Sotsiaalkindlustusametis lähtutakse ATKRR-is kirjeldatud avaliku teenuse mõistest:

Avalik teenus on teenus, mida riik või kohalik omavalitsus või avalikku ülesannet täitev eraõiguslik isik osutab isiku tahtel (sh eeldataval tahtel) tema seadusest tulenevate kohustuste täitmiseks või õiguste kasutamise võimaldamiseks.

Sotsiaalkindlustusametis (SKA) on teenused kirjeldatud põhi- ja tugiprotsesside ning alaprotsessidena. Protsesside kaardistamisega alustati 2012. aastal ning kirjeldatud on protsessid hetkeseisus (*as-is*) ning tulevikuvaates (*to-be*, mis ei ole veel lõplik). Kokku on protsesse **34**, millest 23 põhiprotsessi ning 11 tugiprotsessi.

Protsesside kirjeldamine ja efektiivistamine on eelkõige juhtimisvajadusest lähtuv. Kui protsessid on kirjeldatud, on võimalik ka paremini teenust osutada.



Joonis 8. Kaardistatud protsess. SKA põhiprotsess P5 – Riiklikud pensionid

SKA avalike teenuste juhtimise küpsus on tasemel 3.

Organisatsiooni arenedes on jõutud protsesside standardiseerimiseni. Peamise erikäsitletluste põhjustajana nähakse õigusaktidesse pidevalt lisanduvaid keerukusi, mis takistavad protsesside standardiseerimist. Näiliselt sarnased protsessid on ka sisult sarnased, ent nüanssides erinevad, kuna eripära lisavad erinevad ärireeglid. Samuti võib olla kliendi vaates ühel teenusel, nt pensioni väljamaksmine, olla SKA siseselt kümneid liike alamteenuseid, nt eripension, mille arvutamise alused võivad olla palgast või staažist tingituna erinevad. Õigusaktidesse on lisatud liigselt reguleerivaid tingimusi, mis käsitlevad organisatsioonikäitumist. Lähiperspektiivis on kavas seadustest liiasuste eemaldamine, et võimaldada teenuste paindlikumaks muutmist.

Protsesside vooskeemid on visualiseeritud BPMN-notatsiooni kasutades Bizagi Process Modeler tarkvaralahendust. Vooskeemidele on lisatud tegevuste kirjeldused, mis on genereeritud HTML-kujul ning tehtud kättesaadavaks kõigile kasutajatele. Kõikide protsesside juurde on kirjeldatud ka ärireeglid, mis on ühenduslülis seaduste ja teenuste vahele. Protsesside kirjeldamiseks on välja töötatud juhendmaterjal⁷², milles selgitatakse protsesside kirjeldamise tehnilisi aspekte, ent ka vastutuste kirjeldamist RACI-mudeli abil, kui alamprotsesside vastutus jaguneb mitme inimese vahel. Iga protsessi eest vastutab protsessiomanik (protsessiperemees), kelleks on valitud vastava valdkonna sisuosakonna peaspetsialist, nõunik või juhtivspetsialist. Protsesside kaardistamise käigus on jõutud seisukohani, et lihtsa failide haldamisega tullakse toime lähiperspektiivis, kuid pikaajaliselt on vaja protsessidest ja teenustest ülevaate hoidmiseks tarkvaralahendust. Vajadus tuleneb teenuste keerulisest ülesehitusest ja suurest hulgast ärireeglitest, mis mõjutavad teenuse osutamise tingimusi, mistõttu on oluline saada teenust pakkudes selgelt teavet, kuidas teenust osutati, kuidas seda täna osutatakse ja kuidas seda tehakse tulevikus. Lisaks on tekkinud vajadus nn äriarhitekti järele, kelle pädevuses oleks protsesside kirjeldamisel ühtne detailsuse tase ja ühetaolisuse saavutamine.

Sihtrühmade kirjeldamine on fookuses, ent tegevused ei ole veel lõpuni jõudnud. Sihtrühmade määratlemist peetakse oluliseks, kuna kvaliteetse teenuse osutamiseks on vaja teada, kellele ja kuidas teenust osutatakse. Teenust tarvitavate isikute spekter on läbilõige tervest ühiskonnast, mis seab kõrged nõudmised igale osutatavale teenusele nii sisuliselt kui ka kättesaadavuse ja kasutatavuse mõttes.

Teenuste kanalitest on kõige paremini analüüsitud e-kanali vajadust. Samas ei ole võimalik ega vajalik kõiki teenuseid e-kanalisse suunata. Näiteks ei ole pimedatel võimalik e-kanalit kasutada, nende jaoks on oluline teha teatav hulk toiminguid telefonitsi või letiteenust kasutades.

Peamised kanalid, kus teenuseid osutatakse, on:

- letiteenus;
- e-kanal;
- telefon;
- e-post;
- post;
- kohalkäimine teenuseosutaja juures (nt erihoolekandeteenus);
- integreeritult teistes ametites (ohvriabi politseis);
- kohtus (ohvriabi lepitusmenetluse käigus).

Teenuste kanalivalikul lähtutakse eelkõige sihtrühmade vajadusest ja võimekusest. SKA on e-kanalitesse teenuste suunamisel lähtunud asjaoludest, kas taotlejal on vaja mingeid täiendavaid dokumente paberil juurde esitada (pensioni saamiseks nt tööraamat) ning kas taotleja saaks vormi täites lihtsalt, kiirelt ja mugavalt taotluse esitada. Lisaks on lähtutud põhimõttest, et e-kanalisse saab suunata standardsed teenused, erijuhud (nt olümpiavõitja toetus) jäävad letiteenindusse. Samuti arvestatakse uusi kanaleid kasutusele võttes, et alternatiivsete kanalite sulgemine ei pruugi olla võimalik, kuid teenuse mahtusid saab ümber jagada.

⁷² Sotsiaalkindlustusamet. Protsessikataloogi juhend_v2.0

Teenuste osutamisel saadava tagasiside alusel parandatakse teenuste kvaliteeti ning kujundatakse teenusstandardit. Teenuste kujundamise aluseks on sotsiaalvaldkonna arengukava⁷³, SKA visioon, väärtused ja prioriteedid 3-5 aasta perspektiivis.

Klient on kuningas – kui klienti pole, siis pole meid vaja.

Eesmärk on kasutusele võtta kõigi teenuste puhul ABC-kulumudel. Selleks analüüsitakse tööaja kaardistuse tulemusi, tööaja kaardistamine töötajate poolt toimus 2013. aasta märtsist kuni novembrini. Veel ei ole teada, kui palju maksab tegelikult ühe teenuse menetlemine. Pilootprojektina on tehtud erihoolekandeteenusele kulumudel, mille alusel tekib teenusest parem teadmine ja argumenteeritus eelarveläbirääkimistel. Parema läbipaistvus teenusest annab kliendile parema kvaliteediga teenuse ning tagab asutusele parema positsiooni kliendi huvide eest seismisel.

Teenuste statistikat on võimalik saada vaid mõne kanali lõikes – e-kanalist ja telefoniteenindusest, muus osas on statistika ebatäpne või osaline. Näiteks letiteenuse statistika (pöördujate arv ja valdkond, milles isik klienditeenindusse pöördus) saab klienditeenindustest, kus on järjekorraautomaat (suuremad klienditeenindused – Tallinn, Tartu, Rakvere jt).

Oluline pole statistikas mitte teadmine, kui palju teenust mingis kanalis on tarbitud, vaid miks on inimesed tulnud näiteks letiteenindusse, mitte pole teinud e-kanalis toiminguid - see on koht, mille puhul täna teadmine puudub. Kui inimene jõuab teenindussaali, võib teenuse osutamise protsessis olla midagi valesti tehtud. Seejuures ei saa tähelepanuta jätta asjaolu, et väga paljud SKA teenused eeldavad täiendavate dokumentide esitamist. Isikule võib olla mugavam külastada ühte SKA 17 klienditeenindusest, kus saada soovitud teenus ning esitada koheselt täiendavalt nõutud dokumendid.

Sotsiaalkindlustusameti parim praktika:

- 1. protsesside kaardistamine ja standardiseerimine;***
 - 2. teenuste disainimine sihtrühmade vajadustest lähtuvalt, proaktiivsete ja nähtamatute teenuste väljatöötamine;***
 - 3. ABC-kuluarvestuse põhimõtete juurutamine;***
 - 4. teenustele mõõdikute väljatöötamine;***
 - 5. teenuste portfelli juhtimise vajaduse teadvustamine, organisatsiooni ümberkujundamine.***
-

⁷³ Sotsiaalministeeriumi valitsemisala arengukava aastateks 2014-2017

Avaliku teenuse ühtne kirjelduskeel

Ülevaade metoodikast

Avalike teenuste dünaamilise portfelli loomise eelduseks on ühtse sõnastiku, kirjeldusstandardi olemasolu, mida on võimalik kasutada ka masinloetavana.

Avaliku teenuse ühtse sõnastiku väljatöötamiseks uurisime erinevaid rahvusvahelisi ja Eesti praktikaid. Praktikate detailid on toodud peatükkides *Rahvusvahelise praktika analüüs*, *Avalike teenuste kirjeldamine* ning *Eesti praktika analüüs*. On oluline märkida, et Eesti kontekst erineb teistest riikidest seetõttu, et meie avalike teenuste e-kanalisse viimiseks on tegeletud juba pikemat aega ning efekt märkimisväärses ulatuses saavutatud. Eestis eksisteerib motivatsioon astuda järgmine samm avalike teenuste portfelli juhtimise suunas.

Sõnastiku vundamendiks on EL initsiatiiv *Core Public Service Vocabulary (CPSV)*, mida me laiendasime teiste praktikatega. Sõnastik õnnestus koostada selliselt, et see võiks sobida kõikide avalike teenuste kirjeldamiseks, sh kohalikud omavalitsused. Me ei tuvastanud vajadust sõnastikku mingil viisil profileerida vastavuses erinevat tüüpi teenustele. All olev tabel kajastab erinevate praktikate sünteesi tulemust.

Sõnastiku koostamisel on arvesse võetud nii CPSV struktuuri kui ka loomise protsessi. Siit tuleneb vajadus tulevikus lahendada küsimus, kuidas sõnastiku arendada ja hallata pärast käesolevat projekti. CPSV on koostatud standardiloome protsessi alusel (vastav protsessikirjelduse dokument on viidatud CPSV spetsifikatsioonis), mille osaks on avalik konsultatsioon ja ametlik kinnitamine. „Avalike teenuste sõnastikul“ peaks olema haldaja, kes kannaks hoolt sõnastiku täiendamise eest. Eesti avalike teenuste sõnastik (ATS) peaks olema publitseeritud eraldiseisva ühikuna, ülesleitavalt ja autoriteetses kohas. Loogiline on avalike teenuste sõnastiku haldajaks välja pakkuda MKM ITAO. Kuna sõnastiku üks eesmärk on avalike teenuste, sh e-teenuste metaandmete loomise ja kasutuse võimaldamine riigi infosüsteemis, siis on sõnastiku üks võimalik publitseerimiskoht RIHA (rubriik „Sõnastikud“). Käesolevas projektis ei ole kavandatud sõnastiku laiemat avalikku konsultatsiooniperioodi, kuid konsultatsioon oleks vajalik.

Soovituse idee: kui ITAO võtab sõnastiku haldaja rolli, siis oleks otstarbekas esitada sõnastik avaliku sektori asutustele arvamuseavaldamiseks ja pärast seda kehtestada.

Sõnastiku koostamisel oleme arvestanud järgmisi põhimõtteid:

- Sõnastikku saab käsitleda kontseptuaalse andmemudelina.
- Sõnastik on laiendatav vastavalt teenusehaldaja vajadustele. See tähendab, et on võimalik sõnastikule lisada uusi atribuute. Laiendamine peaks toimuma viisil, et säiliks sõnastiku lihtsus ja ei oleks vaja juurde luua uusi hierarhilisi kihte (alamatribuute).
- Sõnastikku saab kitsendada, mis on sõnastiku alamhulga väljalimine (profileerimine).

Tabel 8. Sõnastiku väljatöötamisel kasutatud praktikate omavaheline seos

Nr	Atribuut	Selgitus	CPSV	Läti kaasus	ITIL	Tartu LV	Tallinna LV	Päästeamet	PPA	SKA	Eesti.ee	riha.eesti.ee	Juhtrühm
1	Roll	Seotud agendi (isik, grupp, organisatsioon) rolli teenuse osutamisel.	✓			✓			✓	✓			
2	Teenuseosutaja	Seos avaliku teenuse ja agendi vahel, kes vastutab teenuse osutamise eest. Vastutus ja volitamine määratletakse rolli atribuudi abil.	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓		
3	Kasutaja	Seos avaliku teenuse ja agendi vahel, kes kasutab avaliku teenuse väljundit või annab sisendit, kuid otseselt ei vastuta teenuse eest.	✓	✓		✓	✓	✓			✓		
4	Tunnus	Teenuse akronüüm või muu lokaalne klassifikaator või lühend.		✓						✓		✓	
5	Nimi	Avaliku teenuse nimi.	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
6	Kirjeldus	Avaliku teenuse vabatekstilise kirjeldus.	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
7	Tüüp	Klassifikaatorist pärinev teenuse tüüp.	✓				✓				✓	✓	
8	Keel	Keel või keeled, milles teenust osutatakse.	✓				✓				✓	✓	
9	Kanal	Viited kanalitele, milles teenust osutatakse, sh need kanalid, kus teenuse kohta saab infot (nt infotelefon).	✓	✓		✓	✓			✓			
10	Koduleht	URL, teenus või selle puudumisel teenuse info.	✓				✓			✓	✓	✓	
11	Füüsiline asukoht	Asukoht, mille kaudu klient saab teenust kasutada.	✓	✓		✓	✓			✓	✓		
12	Seotud teenus	Seos teiste avalike teenustega	✓	✓		✓		✓	✓	✓			
13	Sisend	Avalik teenus võib vajada konkreetset sisendit teiselt teenuselt, et toimida. Sisend võib olla suvaline ressurss, nt dokument.	✓	✓		✓		✓	✓	✓			
14	Väljund	Avaliku teenuse poolt teistele teenustele antav väljund. Väljund võib olla suvaline ressurss, nt dokument.	✓			✓				✓			
15	Teenuse taseme regulatsioon (seotud dokumendid)	Teenusega seotud protsessikaardid/ kirjeldused, juhendid jmt.					✓		✓	✓		✓	

Nr	Atribuut	Selgitus	CPSV	Läti kaasus	ITIL	Tartu LV	Tallinna LV	Päästeamet	PPA	SKA	Eesti.ee	riha.eesti.ee	Juhtrühm
16	Piirangud	Atribuuti kasutatakse piirkondade ja aja määratlemiseks, kus ja millal teenust osutatakse (nt kindlas riigis, maakonnas, ainult talvel)	✓	✓		✓	✓			✓	✓		
17	Funktsioon	Kirjeldus sellest, milliseid seadusega määratud ülesandeid täidab.		✓						✓		✓	
18	Teenuse seisund	Teenuse asukoht teenuse elukaarel. Ei ole seotud kanalitega.			✓	✓	✓			✓		✓	
19	Tähtaeg	Elutsükli tähtaeg, millal seisund muutub.								✓	✓		
20	Riigi taseme regulatsioon	Viited teenuse toimimiseks vajalikele rakenduslikele dokumentidele, sh teenust kirjeldavad dokumendid (nt protsessijoonised).	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
21	Haldusmenetlust sisaldav teenus	Määratlus sellest kas teenus on seotud haldusprotsessiga või on tegemist mugavusteenusega.		✓						✓			
22	Autentimise tase	Määratlus sellest, milline autentimise nõutud tase on teenuse osutamiseks vajalik. Ei väljenda reaalsel taset.		✓			✓			✓			
23	Rahastamine	Teenuse rahastamise tüüp.		✓			✓		✓		✓		
24	Makse	Maksetüübid.		✓									
25	Turvalisus	Teenuse kirjeldus sisaldab konfidentsiaalset informatsiooni.				✓						✓	
26	Veebiteenus	WSDL											✓
27	Analüüsi alusel teenusele antud hinne	Klassifikaator: säilita, asenda, lihtsusta, korrasta, uuenda, sulge.											✓

Eesti avaliku teenuse sõnastiku ettepanek

Sõnastiku eesmärgid

Väljapakutav Eesti avaliku teenuse sõnastiku (ATS) eesmärkideks on:

- Avalike teenuste kirjeldamise praktika ühtlustamine Eesti avalikus sektoris.
- Avalike teenuste, sh e-teenuste metaandmete loomise ja kasutuse võimaldamine riigi infosüsteemis.
- Avalike teenuste metaandmete praktika edendamine.
- Avalike teenuste Euroopa Liidu piiriülese koosvõime toetamine.

Sõnastiku kasutusjuhud

Sõnastiku kavandatavad kasutusjuhud on järgmised:

- Teenuse informatsiooni esitlemine kasutajatele, sh riigiportaalis ja teistes avaliku ja erasektori veebides.
- Teenuse informatsiooni automaatne koondamine riigiüleisesse avalike teenuste portfelli.
- Teenuste informatsiooni võrdlemine.
- Avaliku sektori infosüsteemide arendamine.

Sõnastiku piirangud

Sõnastiku kasutamisel tuleb arvestada järgmiste piirangutega:

- Sõnastiku praegune versioon on mõeldud testimiseks. Seetõttu ei ole määratletud sõnastiku üksikute elementide kohustuslikkust. Testimise käigus võib selguda vajadus sõnastiku laiendamiseks või kitsendamiseks.
- Sõnastikus on püütud mõisteid selgitada, kuid ei ole seatud eesmärgiks mõisteid ammendavalt defineerida. Sõnastiku koostamisel ei ole mõeldav ega pole eesmärgiks seatudki luua universaalselt, kõikidesse kontekstidesse sobivat sõnavara.
- Sõnastik on mõeldud toimima andmemudelina, mille alusel ehitatakse infosüsteeme. Infosüsteemides on tähtis see, kuidas andmeid kodeeritakse. Seetõttu on iga mõiste juures käsitletud võimalusi mõiste väärtuste kodeerimiseks standardite või klassifikaatorite abil. Rea mõistete juures teeb sõnastik ettepaneku klassifikaatori moodustamiseks. Nende ettepanekute juures tuleb arvestada, et tegu on klassifikaatorite kavanditega. Klassifikaatorite lõplik väljatöötamine peaks toimuma projekti järel. Testimisel kasutatakse olemas olevaid, sh välismaiseid klassifikaatoreid. Testimisel võib selguda, et eksisteerib vajadus Eesti klassifikaatorite loomiseks või täiendamiseks. Selleks on riigi infosüsteemis ette nähtud vastav protsess (klassifikaatorite kooskõlastamine ja registreerimine RIHA-s, Vabariigi Valitsuse määruse „Klassifikaatorite süsteem“ alusel). Soovituse idee: igal klassifikaatoril peab olema haldaja. Avalike teenustega seotud klassifikaatorite haldajaks sobiks ehk ITAO või RIA.
- Sõnastik on loodud riigi üldise taseme avalike teenuste portfelli kirjeldamiseks. Sõnastik ei ole mõeldud iga üksiku teenuse haldaja vajaduste rahuldamiseks, nt teenuse disaini või parendamise eesmärgil.

Sõnastiku kirjeldus

Sõnastikus on 27 teenust kirjeldavat atribuuti, mis jagunevad nelja klassi:

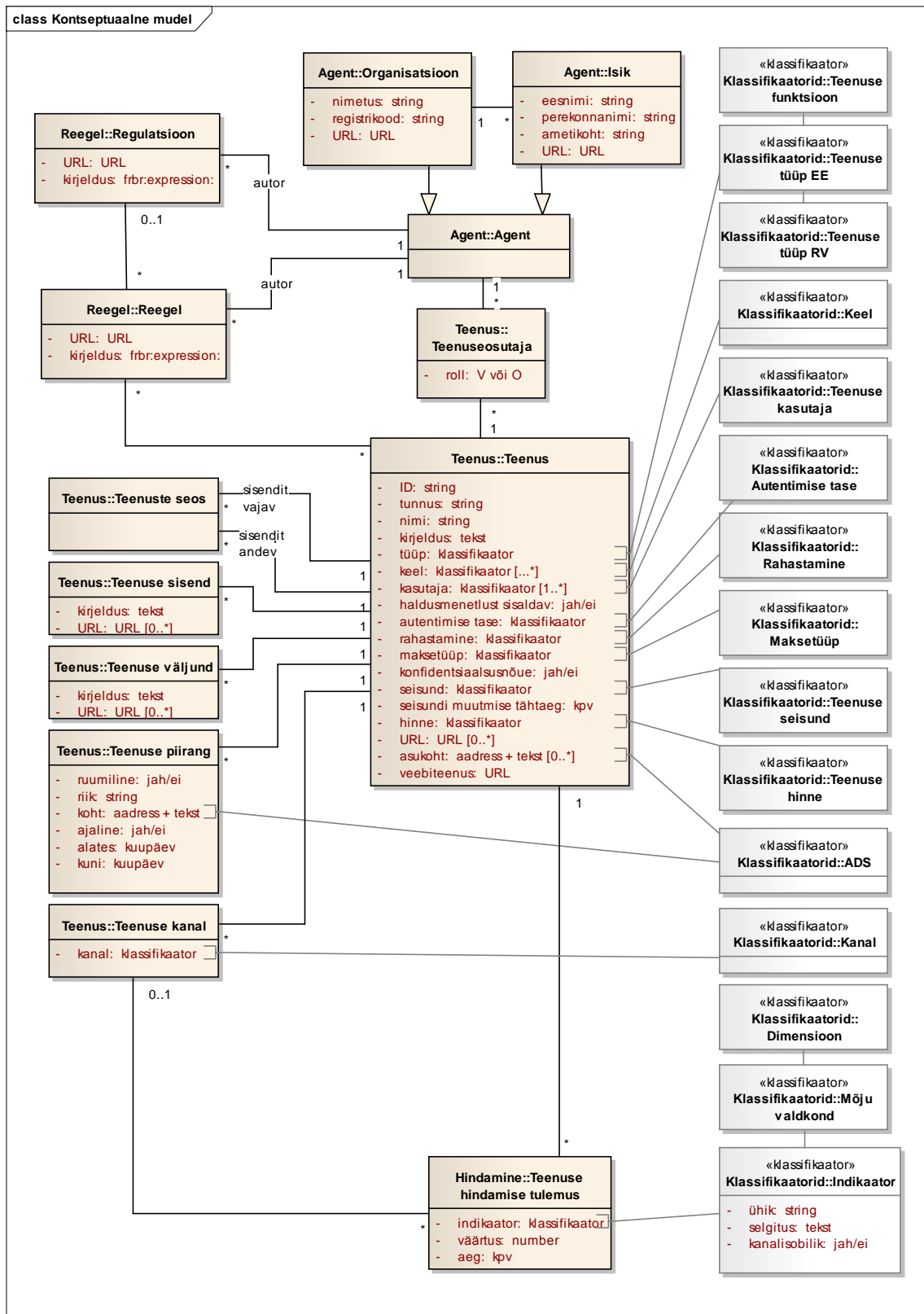
- Agent – selle klassi atribuudid kirjeldavad isikut või organisatsiooni, kes teenust osutab või tarbib, reegleid kehtestab.
- Avalik teenus – selle klassi atribuudid kirjeldavad teenust.
- Reegel – selle klassi atribuudid kirjeldavad reegleid, mille alusel avalik teenus toimib.
- Hindamine – selle klassi atribuudid on mõeldud teenuse ja kanali hindamiseks.

Tabel 9. Eesti avaliku teenuse sõnastik

Nr	Klass	Atribuut	Selgitus	Standard, klassifikaator
28	Agent	Roll	Seotud agendi (isik, grupp, organisatsioon) rolli teenuse osutamisel.	Teenuseosutaja, kasutaja
29	Agent	Teenuseosutaja	Seos avaliku teenuse ja agendi vahel, kes vastutab teenuse osutamise eest. Vastutus ja volitamine määratletakse rolli atribuudi abil.	tekst (nimi, organisatsioon, kontaktandmed)
30	Agent	Kasutaja (sihtrühm)	Seos avaliku teenuse ja agendi vahel, kes kasutab avaliku teenuse väljundit või annab sisendit, kuid otseselt ei vastuta teenuse eest.	Klassifikaator: mistahes isik, eraõiguslik juriidiline isik, eraisik, avalik-õiguslik juriidiline isik
31	Avalik teenus	Tunnus	Teenuse akronüüm või muu lokaalne klassifikaator või lühend.	tekst
32	Avalik teenus	Nimi	Avaliku teenuse nimetus.	tekst
33	Avalik teenus	Kirjeldus	Avaliku teenuse vabatekstiline kirjeldus.	tekst
34	Avalik teenus	Tüüp	Klassifikaatorist pärinev teenuse tüüp.	ESD Toolkit's Service List http://doc.esd.org.uk/ServiceList/4.00.html
35	Avalik teenus	Keel	Keel või keeled, milles teenust osutatakse.	European Publications Office's Named Authority List of languages.
36	Avalik teenus	Kanal	Viited kanalitele, milles teenust osutatakse, sh need kanalid, kus teenuse kohta saab infot (nt infotelefon).	UK standard: http://standards.esd.org.uk/?uri=list%2Fchannels
37	Avalik teenus	Koduleht	URL, teenus või selle puudumisel teenuse info.	URL
38	Avalik teenus	Füüsiline asukoht	Asukoht, mille kaudu klient saab teenust kasutada.	EU standard: https://joinup.ec.europa.eu/asset/core_location/release/02
39	Avalik teenus	Seotud teenus	Seos teiste avalike teenustega.	URL
40	Avalik teenus	Sisend	Avalik teenus võib vajada konkreetset sisendit teiselt teenuselt, et toimida. Sisend võib olla suvaline ressurss, nt dokument.	tekst
41	Avalik teenus	Väljund	Avaliku teenuse poolt teistele teenustele antav väljund. Väljund võib olla suvaline ressurss, nt dokument.	tekst
42	Reegel	Teenuse taseme regulatsioon (seotud dokumendid)	Viited teenuse toimimiseks vajalikele rakenduslikele dokumentidele, sh teenust kirjeldavad dokumendid (nt	FRBR metaandmete mudel

Nr	Klass	Atribuut	Selgitus	Standard, klassifikaator
			protsessijoonised).	
43	Avalik teenus	Piirangud	Atribuuti kasutatakse piirkondade ja aja määratlemiseks, kus ja millal teenust osutatakse (nt kindlas riigis, maakonnas, ainult talvel).	Dublin Core atribuudid ja klassid
44	Avalik teenus	Funktsioon	Kirjeldus sellest, milliseid seadusega määratud ülesandeid täidab.	Alternatiivid: 1. COFOG: 2. ESD: http://doc.esd-toolkit.eu/FunctionList/1.00.html
45	Avalik teenus	Teenuse seisund	Teenuse asukoht teenuse elukaarel. Ei ole seotud kanalitega.	ITIL: loomisel, aktiivne, arhiveeritud
46	Avalik teenus	Tähtaeg	Elutsükli tähtaeg, millal seisund muutub.	Kuupäev
47	Reegel	Riigi taseme regulatsioon	Viide regulatsioonile, mille alusel reegel on kehtestatud.	URL (nt https://www.riigiteataja.ee)
48	Avalik teenus	Haldus-menetlust sisaldav teenus	Määratlus sellest kas teenus on seotud haldusprotsessiga või on tegemist mugavusteenusega.	Jah/ei
49	Avalik teenus	Autentimise tase	Määratlus sellest, milline autentimise nõutud tase on teenuse osutamiseks vajalik. Ei väljenda reaalsel taset.	0. tase - anonüümsed andmed (klienditeenuses isikuandmed ei ole olulised) 1. tase - deklareeritud identiteet (klient võib vabalt näidata oma identiteeti, kuid seda ei märgita üles) 2. tase - kinnitatud identiteet (klient kinnitab oma identiteedi, kas kohal olles ID-kaardi või internetis autentimisvahenditega - ID, mID, panga kaudu autentimine, jne) 3. tase - kvalifitseeritud sertifitseeritud identiteedi kinnitamine (identiteet on sertifitseeritud kolmanda osapoole tegudega nagu notariaalselt kinnitatud dokument, digitaalselt allkirjastatud dokument jne)
50	Avalik teenus	Rahastamine	Teenuse rahastamise tüüp.	1- eelarve; 2 - klient maksab; 3 - kombineeritud
51	Avalik teenus	Makse	Maksetüübid.	1 - tasuta; 2 - teenustasu; 3 - riigimaks (lõiv, toll); 4 - kombineeritud
52	Avalik teenus	Turvalisus	Teenuse kirjeldus sisaldab konfidentsiaalset informatsiooni.	Jah/ei
53	Avalik teenus	Veebiteenus	WSDL	URL
54	Avalik teenus	Analüüsi alusel teenusele antud hinne	Klassifikaator: säilita, asenda, lihtsusta, korrasta, uuenda, sulge.	

Avaliku teenuse sõnastiku etalonmudel



Joonis 12. Avaliku teenuse sõnastiku etalonmudel

Etalonmudel on sõnastiku andmete kontseptuaalne mudel, mida saab aluseks võtta kõikides avalikke teenuseid kirjeldavates initsiatiivides. Mudeli laialdane kasutamine teenuste kirjeldusi sisaldavate andmekogude loomisel loob head eeldused riigiülese portfelli juhtimise rakendamiseks.

Mudeli kirjelduses on asjakohaste objektide juures märgitud seosed CPSV mudeliga.

Klass: Agent

Agent

Teenuseid osutav või teenuste osutamise eest vastutav organisatsioon või isik.

CPSV: *Agent*

Seosed

Seotud atribuudid	Selgitus
Teenuseosutaja > Agent	Agent on teenuseosutaja.
Regulatsioon > Agent	Agent on regulatsiooni autor.
Reegel > Agent	Agent on reegli autor.

Isik

Organisatsiooni esindav füüsilise isik (ametnik, töötaja).

CPSV: *Person*

Seosed

Seotud atribuudid	Selgitus
Isik > Agent	Isik on agent.
Organisatsioon > Isik	Füüsiline isiku poolt esindatav juriidiline isik.

Atribuudid

Nimetus	Andmetüüp	Selgitus
eesnimi	string	Isiku eesnimi.
perekonnanimi	string	Isiku perekonnanimi.
ametikoht	string	Isiku ametikoht.
URL	URL	Viide isiku kohta avaldatud infole.

Organisatsioon

Juriidiline isik (ametiasutus).

CPSV: *Organization*

Seosed

Seotud atribuudid	Selgitus
Organisatsioon > Agent	Organisatsioon on agent.
Organisatsioon > Isik	Füüsilise isiku poolt esindatav juriidiline isik.

Atribuudid

Nimetus	Andmetüüp	Selgitus
nimetus	string	Organisatsiooni nimetus.
registrikood	string	Organisatsiooni registreerimise kood (Äriregistri kood või RKOARR kood)
URL	URL	Viide organisatsiooni kohta avaldatud infole (nt asutuse veebilehe aadress).

Klass: Reegel

Reegel

Teenuse tasemel regulatsiooni kehtestav dokument.

CPSV: *Rule*

Seosed

Seotud atribuudid	Selgitus
Reegel > Teenus	Reegel reguleerib avaliku teenuse osutamist.
Reegel > Regulatsioon	Viide regulatsioonile, mille alusel reegel on kehtestatud.
Reegel > Agent	Agent on reegli autor.

Atribuudid

Nimetus	Andmetüüp	Selgitus
URL	URL	Viide reegli dokumendile.
kirjeldus	frbr:expression	Reegli dokumendi kirjeldus.

Regulatsioon

Riigi tasemel kehtestatud dokument, mille alusel on kehtestatud reeglid.

CPSV: *FormalFramework*

Seosed

Seotud atribuudid	Selgitus
Regulatsioon > Agent	Agent on regulatsiooni autor.
Reegel > Regulatsioon	Regulatsiooni alusel kehtestatud reegel.

Atribuudid

Nimetus	Andmetüüp	Selgitus
URL	URL	Viide regulatsiooni dokumendile (nt viide õigusakti tekstile Riigiteatajas).
kirjeldus	frbr:expression	Regulatsiooni dokumendi kirjeldus.

Klass: Teenus

Teenus

Avaliku teenuse mõiste defineerimine pole käesoleva mudeli eesmärk, kuid oluline on selgitada teenuse olemiklassi tähendust käesolevas mudelis.

Teenuse olemiklass tähistab ühe agendi vastutusel pakutavat avalikku teenust. Erinevate agentide vastutusel pakutavad samasisuliselt teenused seotakse sama teenuse tüübiga.

Näiteks Saue vallas ehitusloa väljastamine ja Harku vallas ehitusloa väljastamine oleksid erinevad teenused, sest nende eest vastutab erinev agent (Saue vallavalitsus, Harku vallavalitsus).

Seosed

Seotud atribuudid	Selgitus
Teenuseosutaja > Teenus	Teenusel on teenuseosutaja.
Teenuste seos > Teenus	Teenuse väljund on teise teenuse sisendiks.
Teenuste seos > Teenus	Teenus vajab sisendiks teise teenuse väljundit.
Teenuse sisend > Teenus	Teenusel on sisend.
Teenuse väljund > Teenus	Teenusel on väljund.
Reegel > Teenus	Avaliku teenuse osutamist reguleeriv reegel (teenus järgib reeglit).
Teenuse piirang > Teenus	Teenuse osutamine toimub piiranguga määratud kohas või ajal.
Teenuse kanal > Teenus	Teenust osutatakse kanali kaudu.

Atribuudid

Nimetus	Andmetüüp	Selgitus
ID	string	Unikaalne tunnus, mille abil saab moodustada teenuse andmetele viitava URL-i.
tunnus	string	Teenuse akronüüm või muu lokaalne klassifikaator või lühend.
nimi	string	Avaliku teenuse nimi.
kirjeldus	tekst	Avaliku teenuse vabatekstiline kirjeldus.
tüüp	klassifikaator	Klassifikaatorist pärinev teenuse tüüp.
keel	klassifikaator	Keel või keeled, milles teenust osutatakse.
kasutaja	klassifikaator	Avalikku teenuse väljundit kasutava või sisendit andva, kuid otseselt teenuse eest mitte vastutava agendi liik.
haldusmenetlust sisaldav	jah/ei	Määratlus, kas teenus on seotud haldusprotsessiga või on tegemist mugavusteenusega.
autentimise tase	klassifikaator	Teenuse osutamiseks nõutud minimaalne autentimise tase. Ei väljenda reaalset taset.
rahastamine	klassifikaator	Teenuse rahastamise tüüp.
maksetüüp	klassifikaator	Teenuse eest kliendi poolse tasu maksmise tüüp.
konfidentsiaalsusnõue	jah/ei	Märge, kas teenuse kirjeldus sisaldab konfidentsiaalset infot portfelli halduse kontekstis (teenuse kirjeldus ei ole kõigile avalik).
seisund	klassifikaator	Teenuse asukoht teenuse elukaarel.
seisundi muutmise tähtaeg	kpv	Elutsükli tähtaeg, millal seisund muutub (näiteks, millal loomisel teenus avatakse).
hinne	klassifikaator	Analüüsi alusel teenusele antud hinne.
URL	URL	Viide veebilehele, mille kaudu saab teenust kasutada või mille kaudu saab teenuse kohta infot.
asukoht	aadress + tekst	Asukoht, mille kaudu klient saab teenust kasutada. Esitatakse ADS alusel esitatava aadressina ja/või tekstilise kirjeldusena, mis võib täpsustada aadressi (näiteks kabineti või teeninduslaua number).
veebiteenus	URL	Viide veebiteenust kirjeldavale WSDL-ile.

Teenuse kanal

Viited kanali liigile, mille kaudu teenust osutatakse, sh need kanalid, kus teenuse kohta saab infot.

CPSV: *Channel*

Atribuudid

Nimetus	Andmetüüp	Selgitus
kanal	klassifikaator	Kanali liik klassifikaatori alusel.

Teenuse piirang

Piirkonna ja aja määratlus, kus ja millal teenust osutatakse. Teenust võidakse osutada ainult näiteks kindlas maakonnas ja/või ajavahemiku jooksul (näiteks jäämurdmine või põllumassiivide kaardistamine on vajalik või võimalik ainult teatud perioodil).

CPSV: *spatial* > *Location*, *temporal* > *PeriodofTime*

Atribuudid

Nimetus	Andmetüüp	Selgitus
ruumiline	jah/ei	Näitab, kas teenuse osutamine on piiratud geograafiliselt.
riik	string	Kui teenuse osutamine on piiratud geograafiliselt, siis riik, kus seda teenust osutatakse.
koht	aadress + tekst	Kui teenuse osutamine on piiratud geograafiliselt, siis koht, kus seda teenust osutatakse. Enamasti esitatakse ADS (aadressandmete süsteemi) 1 kuni 3 täpsusega (maakond, omavalitus või asula). Võidakse tekstilisel kujul täpsustada.
ajaline	jah/ei	Näitab, kas teenuse osutamine on piiratud ajaliselt.
alates	kuupäev	Kui teenuse osutamine on piiratud ajaliselt, siis teenuse osutamise esimene päev.
kuni	kuupäev	Kui teenuse osutamine on piiratud ajaliselt, siis teenuse osutamise viimane päev.

Teenuse sisend

Avalik teenus võib vajada toimimiseks sisendiks muud ressursi. Sisend võib olla suvaline ressurss, nt dokument.

CPSV: *Input*

Atribuudid

Nimetus	Andmetüüp	Selgitus
kirjeldus	tekst	Sisendi kirjeldus teksti kujul.
URL	URL	Viide sisendiks oleva ressursi kohta avaldatud infole.

Teenuse väljund

Avaliku teenuse poolt teistele teenustele antav väljund. Väljund võib olla suvaline ressurss, nt dokument.

CPSV: *Output*

Atribuudid

Nimetus	Andmetüüp	Selgitus
kirjeldus	tekst	Väljundi teksti kujul kirjeldus.
URL	URL	Viide väljundiks oleva ressursi kohta avaldatud infole.

Teenuseosutaja

Seos avaliku teenuse ja agendi vahel, kes vastutab teenuse osutamise eest. Vastutus ja volitamine määratletakse rolli atribuudi abil.

CPSV: *provides*

Seosed

Seotud atribuudid	Selgitus
Teenuseosutaja > Agent	Agent on teenuseosutaja.
Teenuseosutaja > Teenus	Teenusel on teenuseosutaja.

Atribuudid

Nimetus	Andmetüüp	Selgitus
roll	V või O	Teenusega seotud agendi roll teenuse osutamisel. Võimalikud väärtused: vastutaja, osutaja. Teenuse kohta peab olema täpselt üks vastutajaks olev organisatsioon ja võib olla 0...n osutajat (0 osutaja korral vastutaja on ka osutajaks).

Teenuste seos

Seos avalike teenuste vahel näitamaks, et ühe teenuse väljund on teise teenuse sisendiks.

CPSV: *requires*

Seosed

Seotud atribuudid	Selgitus
Teenuste seos > Teenus	Teenuse väljund on teise teenuse sisendiks.
Teenuste seos > Teenus	Teenus vajab sisendiks teise teenuse väljundit.

Klass: Hindamine

Teenuse hindamise tulemus

Avaliku teenuse hindamise tulemusena määratud indikaatori väärtus.

Seosed

Seotud atribuudid	Selgitus
Teenuse hindamise tulemus > Teenus	Teenus, mida hinnati.
Teenuse hindamise tulemus > Teenuse kanal	Teenuse kanal, mida hinnati. Selle seose olemasolu korral indikaatori väärtus kehtib kanali kohta, mitte üldiselt teenuse kohta.

Atribuudid

Nimetus	Andmetüüp	Selgitus
indikaator	klassifikaator	Indikaator, mille väärtus määrati.
väärtus	number	Indikaatori väärtus.
aeg	kpv	Indikaatori väärtuse määramise aeg. Aja salvestamine on vajalik, et oleks võimalik erinevatel aegadel tehtud hindamiste alusel koostada aegridu.

Klassifikaatorid

ADS

Aadressid aadressandmete süsteemi (ADS) alusel.

Autentimise tase

Võimalikud väärtused:

- 0. tase** – anonüümsed andmed (klienditeenus ei ole olulised)
- 1. tase** – deklareeritud identiteet (klient võib vabalt näidata oma identiteeti, kuid seda ei märgita üles)
- 2. tase** – kinnitatud identiteet (klient kinnitab oma identiteedi, kas kohal olles ID-kaardi või internetis autentimisvahenditega - ID, m-ID, panga kaudu autentimine, jne)
- 3. tase** – kvalifitseeritud sertifitseeritud identiteedi kinnitamine (identiteet on sertifitseeritud kolmanda osapoole tegudega nagu notariaalselt kinnitatud dokument, digitaalselt allkirjastatud dokument jne)

Rakendamiseks on vajalik klassifikaator dokumenteerida ja kinnitada.

Dimensioon

Teenuste hindamise indikaatorite rühm (nt "Tõhusus").

Indikaator

Teenuste hindamiseks kasutatav indikaator (nt "Tööjõukulud").

Atribuudid

Nimetus	Andmetüüp	Selgitus
ühik	string	Indikaatori väärtuse mõõtühik (nt "euro", "tk", "%").
selgitus	tekst	Indikaatori tähenduse selgitus.
kanalisobilik	jah/ei	Näitab, kas selle indikaatori alusel saab mõõta teenust kanalite lõikes või ainult teenust üldiselt.

Hinne

Võimalikud väärtused: säilita, asenda, lihtsusta, korrasta, uuenda, sulge.

Kanal

Võimalik väärtuste allikas: <http://standards.esd.org.uk/?uri=list%2Fchannels>

Eeltoodud UK väljatöötatud kanalite klassifikaator on Eesti vajaduste jaoks liiga üldine. Soovitame luua enda kanalite klassifikaatori. Juhtumiuuringutes kasutatud valikut saab võtta kanalite klassifikaatori väljatöötamise aluseks.

Keel

Võimalike väärtuste allikas: European Publications Office's Named Authority List of languages.

Maksetüüp

Võimalikud väärtused: 1 - tasuta; 2 - teenustasu; 3 - riigimaks (lõiv, toll); 4 - kombineeritud

Mõju valdkond

Teenuste hindamise indikaatorite rühm (nt "Teenuse kulud").

Rahastamine

Võimalikud väärtused: 1 - eelarve; 2 - klient maksab; 3 - kombineeritud

Teenuse funktsioon

Määratlus, milliseid seadusega määratud ülesandeid teatud liiki teenus täidab. Võimalike väärtuste allikate alternatiivid:

1. COFOG
2. ESD: <http://standards.esd.org.uk/?uri=list%2Ffunctions>

Kasutusjuhtumite läbiviimisel kasutasime UK ESD klassifikaatorit.

Teenuse kasutaja

Võimalikud väärtused: mistahes isik, eraõiguslik juriidiline isik, eraisik, avalik-õiguslik juriidiline isik.

Teenuse seisund

Võimalikud väärtused: Loomisel, aktiivne, arhiveeritud.

Teenuse tüüp EE

Eesti avalike teenuse liigitamiseks kasutatav klassifikaator. Selline klassifikaator praegu puudub. Klassifikaator võiks areneda teenuste kirjeldamise käigus. Klassifikaator sisaldab teenuste tüüpnimetusi (nt "Ehitusloa väljastamine"). Piiriülese koostöö saavutamise jaoks seotakse teenuste tüüpide rahvusvahelise klassifikaatoriga.

Teenuse tüüp RV

Rahvusvaheline teenuste klassifikaator. Võimalik väärtuste allikas: ESD Toolkit's Service List <http://doc.esd.org.uk/ServiceList/4.00.html>

Avaliku teenuse dünaamilise portfelli raamistik

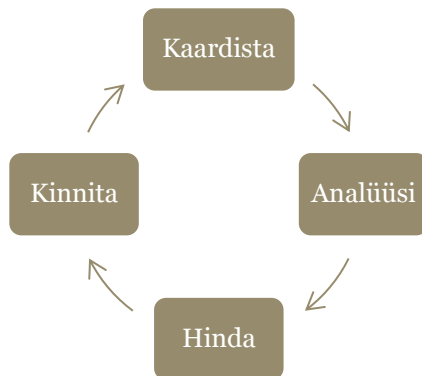
Organisatsiooniline visioon

Portfelli haldus eeldab teenuste kohta pädeva teabe olemasolu, mis on omakorda aluseks portfelli sisu analüüsiks ja selle põhjal edasiste arendusplaanide koostamiseks ja nende täitmiseks vajalike investeeringute taotlemiseks. Arvestades reaalsel olukorda, väheseid teenuste kirjeldamisega seotud andmekogusid ja avalike teenuste pakujate küpsustaset, on praeguses seisus reaalne alustada vajaliku eeltööga. Selleks käesoleva uuringu raames:

- Lepitakse kokku üks ühine keel teenuste kirjeldamiseks, mis määrab ära keskses teenuste kataloogis vajaliku info kujutamise (iga teenusepakkuja võib sinna lisada oma tarbeks kohaliku kataloogi jaoks vajalikke täiendusi).
- Pakutakse välja avalike teenuste portfelli haldust toetav IKT arhitektuurne lahendus.
- Kirjeldatakse olulised tegevused ja rollid, mis võimaldavad portfelli haldust teostada.

Portfelli halduse põhitegevused

Portfelli halduse koosneb tavaliselt järgmise nelja põhitegevuse regulaarsel (näiteks iga-aastaselt) rakendamisel:



Joonis 13. Portfelli halduse põhitegevuste tsüklil

Kaardistamine:

- Teenuste kirjeldamine kokkulepitud keeles koos vastavate atribuutide väärtuste määratlemisega.
- Teenuste kasu mõõtmine.
- Teenuste seostamine teenusepakkuja strateegia ja eesmärkidega.

Analüüs:

- Kaardistatud teenuste funktsionaalse ja tehnilise valmisoleku hinnang. Funktsionaalsuse all me mõistame seda, mida teenus võimaldab teha, milliseid operatsioone läbi viia, milliseid tulemusi saavutada. Tehniline valmisolek tähendab nii IKT-alaste (riist- ja tarkvara) kui -väliste platvormide taset, millel teenus toimib.
- Teenuse kasu arvestus.
- Kokkuvõtte esitamine järgnevaks hindamiseks.

Hindamine, analüüsi alusel teenustele hinnangu andmine järgmisest näidisvalikust:

- Säilita (*retain*) – suuresti iseseisev, taristu ja protsesside osas hästi piiritletud teenus, vastab organisatsiooni strateegiale ja on ka oluline selle suhtes.
- Asenda (*replace*) – teenus, mis tehniliselt ja funktsionaalselt pole isegi nõutaval minimaaltasemel.
- Lihtsusta (*rationalize*) – teenus, milles on oluliselt dubleerimist ning optimeerimiseks tuleks välja valida olulised tegevused. Näiteks teenus, mis toetab liiga paljusid erinevaid tehnilisi platvorme või juurdepääsukanaleid, mis pole aga kasutuses ja vajalikud. Siia kuuluksid ka teenused, millede funktsionaalsus on ebaselge või ülekattuv teiste teenustega.
- Korrasta (*refractor*) – teenus, mis on tehniliselt ja funktsionaalselt vajalik, aga mida saab selgemalt ja standardsemalt üles ehitada kasutades olemasolevaid tugiteenuseid või teenuseid konsolideerides. Näiteks teenus, mis ei kasuta kesket autentimisteenust, vaid teeb seda ise.
- Uuenda (*renew*) – teenused, millede funktsionaalsus on tasemel, aga tehniline tase puudulik. Näiteks teenused, mis toimivad vananenud riist- või tarkvara platvormidel või ei ole üldse IKT lahendustega realiseeritud.
- Sulge (*retire*) – teenus, mis ei vasta enam teenusepakkuja eesmärkidele või strateegiale.

Kinnitamine:

- Teenuse suhtes tehtud otsuse dokumenteerimine, mis on omakorda aluseks edasiste arendusprojektide algatamiseks.
- Otsuse kinnitamine ja sidumine eelarvega.

Kasusaajad

Oleme määratlenud neli osapoolt, kes kõik on huvitatud avalike teenuste portfelli juhtimise süsteemi edukast toimimisest:

- Kodanik – kelle heaks me seda kõike teeme.
- Teenusepakkuja – avalikku teenust pakkuv riiklik asutus või kohalik omavalitsus.
- Keskne portfelli haldaja – asutus, kes on kogu süsteemi veduriks ja riigi huvide esindajaks, näiteks MKM infoühiskonna teenuste arendamise osakond (ITAO).
- Keskse infosüsteemi haldaja – asutus, kelle hallata on keskne teenuste andmebaas ja kodaniku portaal, näiteks RIA, tema eesti.ee portaal ja RIHA andmebaas.

Nende osapoolte juures on vaja täita mitmeid rolle kogu portfelli halduse toimimise tagamiseks. Erinevate rollide vastutused eri tegevustes on kirjeldatud järgnevas RACI tabelis.

RACI tabeli nimetus tuleb nelja vastutuse tüübi esitähedest:

- **Responsible** (teostaja) – vastutav töö teostamise eest ehk tegija, haldur.
- **Accountable** (vastutaja) – vastutav töö tulemuse eest ehk omanik.
- **Consulted** (konsultant) – kellega konsulteeritakse antud tegevuses ja kellelt oodatakse tagasisidet.
- **Informed** (teavitatav) – keda teavitatakse tegevuse tulemustest.

Me lähtume organisatsioonilise visiooni koostamisel tänasest hajasest olukorrast, mis võimaldab portfelli haldust teostada eelkõige teenusepakkuja tasemel.

Keskne portfelli haldus on eelkõige standardiseeriv, propageeriv ja koolitav.

Põhimõtteliselt on võimalik mingis järgnevas etapis alustada teenusepakkujate üle portfelli haldust, kus keskselt analüüsitakse ja võrreldakse teenuseid ja tehakse vastavaid järeldusi.

Tabel 10. Vastutuste jaotus RACI mudelis

		Kasusaajad	Teenusepakkuja				Keskne portfelli-haldaja		Keskse IS haldaja		
			Kodanik	Teenuse omanik	Teenusepakkuja portfelli-haldur	Teenusepakkuja IS omanik	Teenusepakkuja IS haldur	Keskse portfelli-halduse omanik	Keskne portfelli-haldur	Keskse IS omanik	Keskse IS haldur
Tegevused	Süsteemi rakendamine	Teenuste sõnastiku ja klassifikaatorite kinnitamine		I	C	I	I	A	R	I	I
		Keskse IS väljatöötamine						C	I	A	R
		Teenusepakkuja IS väljatöötamine			C	A	R				
		Sünkroniseerimise väljatöötamine				A	R	I	I	C	R
Kaardistamine	Teenuste sisestamine		R	A	I	C					
	Teenuste kasu mõõtmine	C	R	AR	I	R					
Analüüs	Teenuse analüüs		R	AR					C		
Hindamine	Teenuse hindamine		R	AR					C		
Süsteemi käitamine	Portfelli-halduse koolitus ja teadlikkuse tagamine		I	I(R)	I	I	A	R	I	I	
	Portfelli kasutamine teenustele juurdepääsuks	I	I	I			I	I	A	R	

Organisatsioonilise visiooni ja rollijaotuse kohta on meil järgmised olulised märkused:

Teenuse omanik – see on teenuse suhtes otsustav roll, mida peaks täitma teenust tagavat põhiprotsessi valdav inimene. Tema peaks olema huvitatud teenuse toimivuse, kvaliteedi, kasu ja disaini tasemetest ja nende parandamisest. Tema peaks olema nii teenuse kvaliteedi tõstmise kui teenusega seonduvate regulatsioonide vajaliku muudatuse initsiaatoriks. Igal teenusel peaks olema omanik, aga ühe valdkonna mitmel teenusel võib vabalt omanikuks olla sama inimene.

Kanali omaniku roll on juhtida kanali arendust ja haldust. Ta peab tagama tasakaalu erinevate teenuste omanike ning organisatsiooni üldiste huvide vahel, sealjuures arvesse võttes organisatsiooni strateegilisi eesmärke. Ta vastutab ka kanali sihtrühmade defineerimise, iseloomustamise ja nende kasutajakogemust puudutavate ootuste tagamise eest. Kanali omaniku roll on detailselt lahti kirjutatud e-teenuste disaini käsiraamatus, peatükk 2.3.2⁷⁴.

Iga teenusepakkuja juures peaks määratama **portfelli haldur**. Portfelli halduri peamine ülesanne on vastutada portfelli halduse kogu toimivuse eest teenusepakkuja juures, sealjuures eriti teenuste kasu mõõtmise, analüüsi ja hindamise eest. Teiseks on portfelli haldur sidemeheks keskse portfelli haldusega, olles ühelt poolt partneriks keskse portfelli halduse tegijatele, teiselt poolt suheldes üksikute teenuste omanikega.

Kogu avalike teenuste portfelli halduse edukaks käivitamiseks ja edasiseks toimimiseks on otsustava tähtsusega kesksest portfelli haldusest huvitatud osapoole leidmine ja selle juures keskse **portfelli halduse eest vastutava omaniku** määramine. Nende ülesanne on esimeses etapis terve süsteemi käivitamine, üksikute teenusepakkujate koolitamine ja koostöös keskse portfelli halduse infosüsteemi pidajaga teenusepakkuja infosüsteemi sidumine.

On realistlik, et teenusepakkujad ühinevad keskse portfelli haldusega ühekaupa, vastavalt teenusepakkuja enda küpsusastmele. Esimene kasu teenusepakkujale peaks olema see, et ta saab oma teenustest ülevaate. Alles seejärel on võimalik järgmise sammuga püüda teenuseid optimeerida ja parandada. Me loodame, et edaspidi on võimalik eelarvete koostamist korraldada nii, et teenuste optimeerimine oleks teenusepakkujale kasulik.

Üks kaugem tähtaeg, mida avalike teenuste pakkujad kindlasti peavad silmas pidama, on aasta 2020, mil lõpevad Euroopa Liidu toetused Eestile. Et selleks valmis olla, tuleb juba aegsasti teha jõupingutusi oma teenuste portfelli optimeerimiseks.

On tõenäoline, et suurimat kasu saavad teenuste võrdlemisest keskses portfellis just kohalikud omavalitsused. Nende poolt pakutavad teenuste paletid on sarnased ning võimalik naabri parima praktika järgimine kõige saavutatavam. Riigiasutused on erinevama profiiliga ning teenuste portfelli d on neil ka väga erinevad.

Üks järgmisi teenuste optimeerimise võimalusi on kodanikule suunatud avalike teenuste all toimivate taristuteenuste (näiteks autentimine, kodaniku fotografeerimine jne) loetlemine ja analüüs. Olemasolevate teenuste disaini parandamine, leides selleks sobivad taristuteenused kesksest portfelli st, oleks kasulik kõigile teenusepakkujatele (vt „korrastamine“ teenuse hindamisel).

Rakendussoovitused

- Tuleks määrata keskse portfelli haldaja, kes kogu tegevust juhib, koolitab, standardiseerib ja propageerib. Meie soovitus on MKM infoühiskonna teenuste arendamise osakond.
- Tuleks määrata keskse infosüsteemi haldaja, kes selle välja arendab, seda ka haldab ja on tehniliseks partneriks teenusepakkujatele. Meie soovitus on RIA (vt Tehnoloogilise arhitektuuri visioon).
- Teenusepakkujad ühinevad süsteemiga vabatahtlikult, vastavalt oma küpsusastmele. Sisu ja tegevuste osas on nende partneriks keskne portfelli haldaja, tehnilises osas keskse IS haldaja.
- Teenusepakkujatel soovitame võimalikult kiiresti määrata igale oma avalikule teenusele omanik. Üks isik võib olla mitme teenuse omanikuks. Üks teenuse omanikest võib täita ka teenusepakkuja portfelli halduri rolli.

⁷⁴ https://www.ria.ee/public/Programm/avalikud_teenused/E-teenuste_disaini_kasiraamat_versioon1.pdf

- Teenusepakkujal on vabad käed oma infosüsteemi kujundamiseks avaliku teenuse etalonmudeli põhjal. Kõige lihtsamaks valikuks oma teenuste kirjeldamiseks on Excel, mille eksport-import kesksesse süsteemi tuleb tagada.
- Igal juhul tuleb vältida teenusepakkuja juures keskse portfelli halduse ajendil mingi topelttöö tegemist, kus samu andmeid sisestatakse lokaalsesse ja seejärel uuesti kesksesse töövahendisse.

Tehnoloogilise arhitektuuri visioon

Tehnoloogilise arhitektuuri visioonis oleme välja toonud 3 võimalikku lahendust, kuidas avalike teenuste portfelli haldust korraldada IKT vahenditega. Lahendused ei keskendu niivõrd tehnoloogilisele rakendamisele, vaid pigem funktsionaalsuste jaotusele erinevate osapoolte vahel ning nende omavahelistele seostele.

Oleme kirjeldanud järgmised lahendused:

- "Hajus lahendus" - mis näitab, kuidas võiks luua hajusa lahenduse;
- "Keskne lahendus" - mis näitab, kuidas võiks luua süsteemi, mis on vaid keskne;
- "Hübriidlahendus" - mis näitab, kuidas võiks luua lahenduse, mis võtab mõlemast eelmisest paremad omadused;
- "Rakendusettepanek" – meiepoolne ettepanek, millist lahendust ja kuidas seda rakendada.

Kõik lahendusvariandid sisaldavad põhifunktsionaalsuse osas samu elemente, mille konkreetsel realiseerimisel tuleb arvestada arendaja ja haldaja olemasolevaid süsteeme ning nõudeid. Lahenduste erinevused tulenevad vastutuse jaotumisest ning andmete haldamiseks ja kättesaadavaks tegemise funktsionaalsuste lahutamisest või liitmisest.

Tehnoloogiline valik: RDF vs WSDL teenuste kirjeldamiseks

Käesolevas peatükis põhjendame, miks soovitame teenuse kirjeldamiseks RDF⁷⁵ keelt ja mitte WSDL⁷⁶ keelt.

RDF – *Resource Description Framework*, on informatsiooni kirjeldamise raamistik. RDF pakub erinevaid masinloetavaid formaate, milles andmeid erinevate süsteemide vahel saab jagada. Tuntumad neist on RDF/XML⁷⁷, N3⁷⁸ ja N-Triples⁷⁹.

WSDL - *Web Services Description Language*, on veebiteenuste kirjeldamise keel. Ühe veebiteenuse WSDL kirjeldus sisaldab kõike vajalikku, kutsumaks seda teenust välja mingi infosüsteemi poolt. SA-WSDL⁸⁰ lisab võimaluse kirjeldada teenuse metaandmeid ja semantikat, ning oleks selles mõttes hea kandidaat katmaks kaks vajadust sama vahendiga.

Antud ülesande kontekstis on meil vajadus kirjeldada mitte ainult veebiteenuseid, vaid ka täiesti ilma elektroonilise kanalita letiteenuseid. Ning siin ei ole WSDL asjakohane. Vaja on üldisemat vahendit mistahes asjade kirjeldamiseks, ning RDF ongi sel eesmärgil loodud raamistik. Teenuse RDF kirjeldus saab alati sisaldada ka viidet tema WSDL kirjeldusele, kui ta on veebiteenus ja tal on see olemas.

Sõnastikku oleme arhitektuurilahenduste analüüsil täiendanud vastava sõnaga, mille väärtuseks on reeglina URL, sest WSDL dokumendid publitseeritakse reeglina mingil kindlal URL-il.

⁷⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Resource_Description_Framework

⁷⁶ <http://en.wikipedia.org/wiki/WSDL>

⁷⁷ <http://en.wikipedia.org/wiki/RDF/XML>

⁷⁸ <http://en.wikipedia.org/wiki/Notation3>

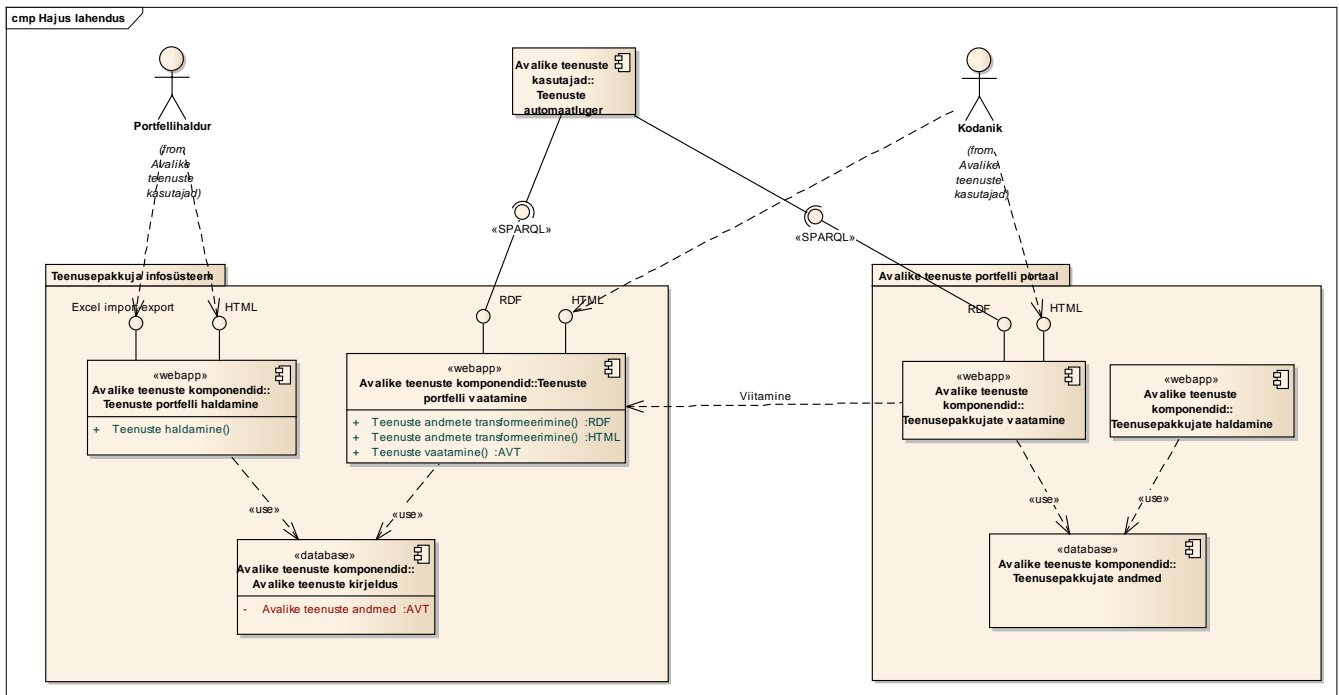
⁷⁹ <http://en.wikipedia.org/wiki/N-Triples>

⁸⁰ <http://www.w3.org/TR/sawSDL/>

Laiemas plaanis tagab RDF kasutamine ka valmisoleku lingitud avaandmete (*Open Linked Data*⁸¹) printsiipide rakendamiseks, mis lähiaastate perspektiivis kindlasti aktuaalseks teemaks tõuseb ja kus juba ettevalmistused käivad (vt "Lingitud Eesti" uurimisprojekti materjale, käesoleva aruande esitamise ajal ei ole veel avaldatud).

Samuti on RDF juba küllalt laialt levinud tehnoloogia, omades tema automaatseks töötlemiseks valmisvahendeid levinumatele arendusplatvormidele.

Hajus lahendus



Joonis 14. Hajus lahendus

Hajus lahendus koosneb kahest osapoolest – Teenusepakkuja infosüsteemist ja Avalike teenuste portfelli portaalist.

Teenuste haldus toimub Teenusepakkuja infosüsteemis, samuti ka teenuste info publitseerimine avalikkusele. Avalike teenuste portaali sisaldab viiteid (kas teenusepakkuja põhiselt või teenuse põhiselt) teenusepakkuja infosüsteemi. Portaal hallatakse teenusepakkuja andmeid.

Infole ligipääs algab Portaalist ning läbi viidete jõutakse teenuste infoni. Ligipääs andmestikule tuleks teha kättesaadavaks nii inimloetaval HTML⁸² kujul kui ka masinloetaval RDF⁸³ kujul. Masinlugemist saab teostada kas spetsiaalselt loodud tarkvara abil või kasutada valmistooteid (Teenuste automaatluger), mis toetavad SPARQL⁸⁴ päringukeelt.

Teenuste andmete dünaamiliseks muutmiseks loob teenusepakkuja omale vastava funktsionaalsuse ning vastutab nende päevakohasena hoidmise eest. Samuti vastutab teenusepakkuja ka andmete avalikustamise eest.

Negatiivsena tasub välja tuua, et antud lahendus eeldab teenusepakkuja poolset suurt panustamist ning tsentraalselt vaid teenusepakkuja andmete pidamist. Terviküsteemi vastutus on jaotunud n+1 osapoole vahel, et tagada Avalike teenuste kataloogi kodanikule.

⁸¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Linked_data

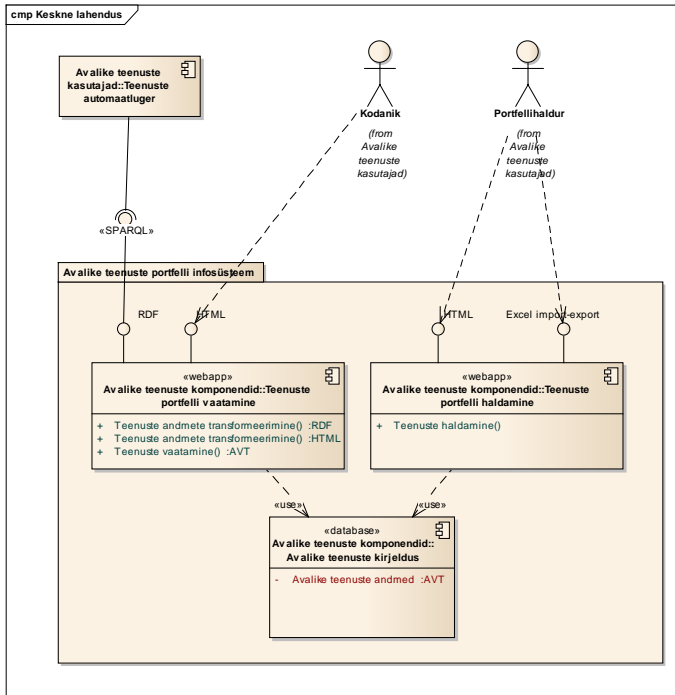
⁸² <http://www.w3.org/TR/html5>

⁸³ <http://www.w3.org/TR/rdf-concepts>

⁸⁴ <http://www.w3.org/TR/rdf-sparql-query>

Avalike teenuste kirjeldusi (ehk metaandmeid) võib käsitleda avaandmetena. Avaandmete publitseerimiseks on mitmeid tehnoloogiaid ja põhimõtteid. Alternatiividena tulevad kõne alla ka CSV⁸⁵, JSON⁸⁶ jt RDF-ist väiksemat panustamist nõudvad vormingud.

Keskne lahendus



Joonis 15. Keskne lahendus

Keskse lahenduse taga on idee, et avalike teenuste portfelli haldamiseks luuakse üks tsentraalne lahendus, mida hallatakse ja arendatakse ühe keskse asutuse poolt – näiteks RIA.

Funktsionaalsus asub peamiselt ühe infosüsteemi sees, joonisel on see jaotatud kolmeks komponendiks: portfelli vaatamiseks, portfelli haldamiseks ning eraldi andmestik.

Ligipääs andmetele tuleb tagada samuti nii RDF kui ka HTML kujul vastavalt siis masinatele ja inimestele lugemiseks. Portfelli haldur tegutseb temale loodud funktsionaalses komponendis, temale on lisaks loodud ka võimalus sisestada andmestikku Exceli või sarnase tabelarvutuse tarkvara ekspordist.

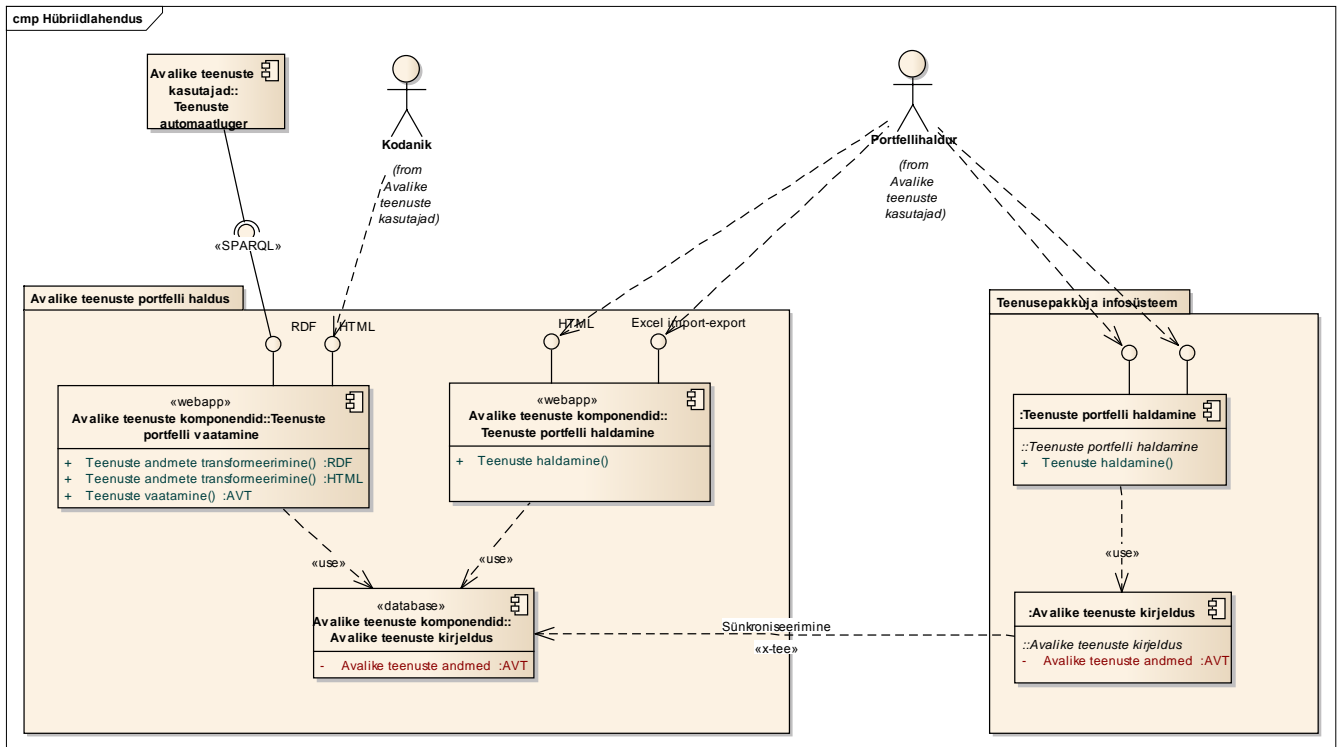
Lahenduse eeliseks on kindlasti lihtsus seda luua, keskselt puudub reaalne vajadus seda liidestada või liidestega arvestada, välja arvatud kasutuse poole pealt. Samuti puudub terviksüsteemi kontekstis jaotatud vastutuse probleem.

Negatiivsena tasub välja tuua teenusepakkuja poole pealt kohustus sisestada infot järjekordsesse süsteemi, puudub võimalus liidestamiseks teenusepakkuja infosüsteemidega. Võttes arvesse riigi ja teenusepakkuja erinevaid motivaatoreid teenuste kirjeldamisel, peame seda lähendus halvasti rakendatavaks.

⁸⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Comma-separated_values

⁸⁶ <http://en.wikipedia.org/wiki/JSON>

Hübriidlahendus



Joonis 16. Hübriidlahendus

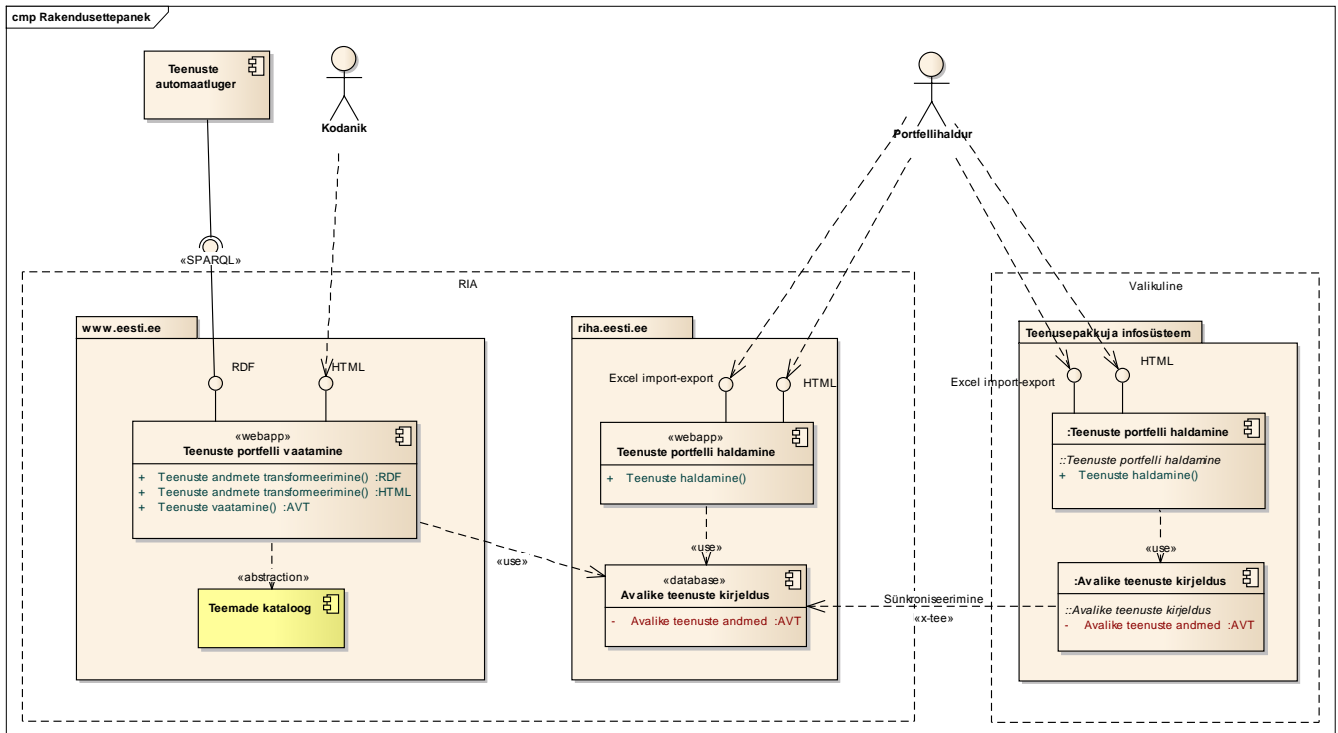
Hübriidlahenduse eesmärk on ületada keskse ja hajusa lahenduse nõrkuseid ja evida nende tugevusi.

Antud lahenduses luuakse avalike teenuste portfelli haldus keskselt, kuid andes ka võimaluse teenusepakkujal kasutada sama funktsionaalsust minimaalse kuluga ning hallata seda ise oma infosüsteemide kõrval.

Portfelli haldus on võimalik nii teenusepakkuja juurde paigaldatud lahenduses kui ka keskselt hallatud lahenduses. Teenusepakkuja saab alati valida, kumba varianti ta eelistab. Kodaniku vms infosüsteemide ligipääs teenuste andmetele on tagatud keskselt ning teenusepakkujatel puudub vajadus seda infot enda portaalides dubleerida.

Kui teenusepakkuja otsustab juurutada keskselt loodud komponendid oma haldusesse või luua vastav funktsionaalsus oma olemasolevatesse infosüsteemidesse, siis andmestik sünkroniseeritakse, kasutades selleks loodud x-tee teenuseid.

Rakendusettepanek



Joonis 17. Arhitektuuri rakendusettepanek

Arvestades eelnevalt kirjeldatud lahendusi, on meie ettepanek juurutada hübriidlahendus.

Kuna sarnane funktsionaalsus on juba täna arendatud RIA poolt loodud www.eesti.ee portaali Teemade mooduli näol, siis on ettepanek täiendada seda moodulit avaliku teenuse etalonmudeli andmestikuga, et see oleks kooskõlas käesolevas analüüsis kirjeldatuga. Haldamise funktsionaalsus tuleks meie hinnangul luua riha.eesti.ee portaali, mis on juba täna kasutusel e-teenuste haldamise töövahendina.

Soovitame võimalusel luua haldamise komponent selliselt, et seda oleks võimalik eraldada riha.eesti.ee infosüsteemist ning huvitatud teenusepakkujad saaksid seda komponenti kasutada ning soovi korral ka täiendada. Viimane on muidugi valikuline.

Täiendavalt tuleks luua vastavate andmete uuendamiseks x-tee teenused ning võimaldada teenusepakkujatel läbi nende teenuste oma andmestikku hallata.

Õiguslik visioon

Õigusruumi analüüsi viisime läbi kahes etapis:

1. asjassepuutuvate õigusaktide kaardistus ja loendi koostamine;
2. meetodikate rakendamise õigusliku teostatavuse analüüs.

Asjassepuutuvate õigusaktide kaardistuse tulemusena oleme välja toonud **138 Eesti ja Euroopa Liidu õigusakti**, mis on seotud avalike teenuste osutamisega. Loend on toodud dokumendi Lisades (vt *Lisa 2. Õigusaktide loetelu*).

Kehtiv õiguslik raamistik avalike teenuste osas on hajutatud, kuid andmekogude pidamine on valdavalt õiguslikult reguleeritud. Ettepanekud, soovitused ja tähelepanekud ei hõlma õigusakte, milles reguleeritakse

andmekogusid, mille sisu ei ole avalik või mõeldud muuks kui asutusesiseseks kasutamiseks. Aruandes soovitatud muudatusi on võimalik realiseerida ilma Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi Infoühiskonna teenuste arendamise osakonna (MKM ITAO) või Riigi Infosüsteemi Ameti (RIA) tegevust määratlevates õigusaktides ümberkorraldusi tegemata.

MKM ITAO põhiülesanneteks on MKM põhimääruse kohaselt avalike teenuste ning avaliku sektori asjaajamise ja elektroonilise dokumendihalduse arendamise koordineerimine, lähtudes riigi infosüsteemi ja infotehnoloogia pakutavatest võimalustest. MKM ITAO põhimäärus toetab aruande organisatsioonilise visiooni osas esitatud soovitusi, kuna põhimääruses esitatud tegevused võimaldavad üldjoontes soovitatud funktsioone täita.

RIA on MKM valitsemisalas tegutsev valitsusasutus, mille põhikirjaliste põhiülesannete hulka kuulub muuhulgas teabevärava eesti.ee pidamine, riigi infosüsteemi andmevahetuskivi x-tee pidamine (arendamine ja haldamine) ning ka riigi infosüsteemi haldussüsteemi RIHA pidamine, on amet sobiv institutsioon keskse infosüsteemi haldamise funktsiooni täitmiseks.

Soovitame kaaluda täiendada asjaosaliste ametkondade (MKM ITAO ja RIA) põhimäärusi nii, et need kajastaksid lisaks olemasolevatele funktsioonidele ja vastutusvaldkondadele ka sõnaselgelt avalike teenuste dünaamilise portfelli haldamise spetsiifilisi vajaduste ja eesmärkide täitmist, juhul, kui käesolevas dokumendis pakutav kontseptsioon realiseeritakse.

Lisaks dünaamilise portfelli haldamise funktsionaalsuse sätete lisamisega asjaomaste riiklike asutuste põhimäärustes ning vajalike õigusaktide (Vabariigi Valitsuse või majandus- ja kommunikatsiooniministri määrused) andmisele, mis oleks aluseks asutuste struktuurides vajalike muudatuste kehtestamiseks, soovitame valdkonna spetsiifiliste õigusaktide muutmiseks viia läbi järgmised tegevused:

Teostada kõigi Eestis avalikke teenuseid osutavate institutsioonide tegevust ja nende poolt osutatavaid avalikke teenuseid reguleerivate õigusaktide põhjalik analüüs eesmärgiga tuvastada piirangud ja vastutus avalike teenuste osutamisel. Analüüsi eesmärki püstitades soovitame kliendikeskset lähenemist ning arvestada võimalike kaudselt seotud õigusaktide koostoimes ilmnevat mõju (näiteks võimalikke mõjutusi, mis lähtuvad tsiviilseadustiku üldosa seadusest, kohaliku omavalitsuse korralduse seadusest, haldusmenetluse seadusest või halduskoostöö seadusest).

Lähtuvalt õigusliku analüüsi tulemustest saab algatada seadusandliku menetluse, mille tulemusel valmiks seadus, millega kehtestataks selge ja ühetaoline avalike teenuste struktuur ja toimingute/teenuste loetelu ning sätestataks teenuse osutamise seotud ametkondade õigused, kohustused ja vastutus nende teenuste osutamisel. Niisuguses aktis saab reguleerida:

- teenuse mõiste, sh avaliku teenuse kui ka muu avaliku halduse korras osutatava, teenuse;
- teenuste osutamise kohustuste nende osutajate vahel jaotumise printsiibid;
- avaliku teenuse osutamise ajalised piirangud;
- asutusteülese koostöö põhimõtted;
- teenuse osutamise kanalite põhimõtted;
- teenuste registri põhimõtted.

Seaduse eesmärk oleks korrastada olemasolevat õigusruumi ja lisaks avaliku teenuse mõiste ja keskkonna määratlemisele koondaks ühtse ja selge õigusliku raamistiku, millest iga avaliku teenuse osutamise puhul lähtutaks.

Lähtuvalt läbi viidud õigusaktide analüüsi tulemustest võib olla otstarbekas vajalikud toetavad muudatused sisse viia ka teistesse seonduvatesse õigusaktidesse nagu näiteks haldusmenetluse seadusesse, kohaliku omavalitsuse korralduse seadusesse, märgukirjale ja selgitustaotlusele vastamise seadusesse, arhiiviseadusesse jne.

Soovitame kaaluda avaliku teenuse sõnastiku lühendina võtta kasutusele mõni teine kombinatsioon kui sõnade esitähedest moodustuv akronüüm ATS, kuna see on eesti õigusruumis kasutusel kui avaliku teenistuse seaduse lühend, ning võib sel moel tekitada segadust.

Avaliku teenuse hindamise metoodika

Avalike teenuste pakkumine peab lähtuma riiklike funktsioonide või konkreetsete eesmärkide täitmise vajadusest. Riik peab ühelt poolt osutama ja pakkuma laia spektrit teenuseid erinevates valdkondades ning teiselt poolt suutma seda teha tulemuslikult, kuluefektiivselt, tõhusalt ja kvaliteetselt. Kokkuvõtlikult - avalikke teenuseid tuleb osutada ainult siis kui neist tõuseb kasu ühiskonnale tervikuna. Kasu hindamiseks on vajalik metoodika, mis suudab eelpooltoodud eesmärkide saavutamist mõõta.

Metoodika lähtekohad

Metoodika väljatöötamiseks koostasime Eesti erinevate avaliku sektori asutuste teenuste tulemuslikkuse juhtimise praktikad ning analüüsisime neid rahvusvaheliste avalike teenuste kasu hindamise metoodikate kontekstis. Eesti praktikaid on kirjeldatud alajaotuses *Eesti praktika analüüs*. Allolevas tabelis anname ülevaate kuivõrd on Eesti ja rahvusvahelised praktikad kajastatud välja töötatud mudelis (Vt Tabel 11).

Tabel 11. Praktika analüüsis kasutatud allikate kajastatus mudelis

Allikas	Mõõdikute arv, milles metoodika kajastub
Eesti praktikad	
Kalvet, T., Tiits, M., Hinsberg, H. (2013) E-teenuste kasutamise tulemuslikkus ja mõju. Tallinn: Balti Uuringute Instituut ja Poliitikauuringute Keskus Praxis	7
Sotsiaalkindlustusameti praktikad	5
Päästeameti praktika	8
Politsei- ja Piirivalveameti praktika	8
Maksu- ja Tolliameti praktika	6
Tallinna Linnavalitsuse praktika	6
Justiitsministeeriumi ja Riigikantselei väljatöötatud "Mõjude hindamise metoodika"	4
ITIL ⁸⁷	6
Rahvusvahelised praktikad	
Codagnone, C.; Boccadelli, P. (2006). Measurement Framework Final Version, eGEP Project for the European Commission, DG Information Society	30
O'Connell, I.A. (2000) Building a public sector benchmarking framework for citizen satisfaction results	9
MORI (2002) Public Service Reform. Measuring & Understanding Customer Satisfaction.	1
Cowper, J., Samuels, M. Performance benchmarking in the public sector: the united kingdom experience	2
OECD (2009) Rethinking e-government services „MAREVA meetod“	5
OECD (2009) Rethinking e-government services „WiBe meetod“	11
Ariel Fiszbein, A., Ringold, D., Halsey Rogers, F. (2011) Making Services Work.	5

⁸⁷ ITIL (Information Technology Infrastructure Library) on infotehnoloogia teenuste juhtimise raamistik

Allikas	Mõõdikute arv, milles metoodika kajastub
Indicators, Assessments, and Benchmarking of the Quality and Governance of Public Service Delivery in the Human Development Sectors	
Her Majesty's Treasury (2011) The Green Book a Guide to Appraisal in Central Government	6
Läti avalike teenuste kirjeldamise projekt	15

Alljärgnevalt anname igast metoodikast lühiülevaate, kus oleme rõhutatud kirjas välja toonud metoodika olulisuse mudeli kontekstis. Tulenevalt lähteülesandest võimaluse korral arendada edasi olemasolevat teenuste hindamise metoodikat⁸⁸, alustasime mõju hindamise metoodikate rahvusvaheliste praktikate analüüsi Codagnone ja Boccardelli raportist.

EL: Codagnone, C., Boccardelli, P. (2006). Measurement Framework Final Version, eGEP Project for the European Commission, DG Information Society

eGovernment Economics projekti raames Euroopa Komisjonile koostatud uuring, milles analüüsiti aspekte, mida tuleks vaadelda e-teenuste mõju hindamisel. Uuringu tulemusel töötati välja e-teenuste mõju hindamise raamistik. Raamistiku väljatöötamiseks analüüsiti nii Taani, Prantsuse, Saksa, Hollandi kui ka Suurbritannia kogemusi ja praktikaid. Välja töötatud mõjude hindamise raamistik on **laiahaardeline** (sisaldab nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid aspekte) ning **piisava detailsusastmega** võimaldades seda kohandada teenuste ning riikide spetsiifikatele. Raamistikku on Eesti vajadustele kohandanud Balti Uuringute Instituut ja Poliitikauuringute Keskus Praxis oma analüüsis „e-teenuste kasutamise tulemuslikkus ja mõju“, mis on ka käesoleva uuringu üks alusdokumente.

Edasises analüüsis oli meie eesmärgiks tuvastada, kas Codagnone ja Boccardelli mudelis kirjeldatud indikaatorid on kasutusel ka teistes metoodikates. Selle jaoks vaatasime nii nende kasutatud algallikaid kui ka otsisime infot juurde. Allolevas loetelus on välja toodud vaid metoodikad, mis andsid mudelile lisandväärtust, kinnitades või täiendades seda.

Kanada: Building a public sector benchmarking framework for citizen satisfaction results⁸⁹

Uuringu eesmärgiks oli välja töötada võrdlusanalüüsi raamistik, mis võimaldaks avaliku sektori organisatsioonidel koguda infot teenuse osutamise tulemuslikkuse/kvaliteedi jm kohta läbi võrdluse teiste sarnaste organisatsioonidega teistes riikides. Projekti raames töötati välja raamistik Kanada avaliku sektori teenuste mõõdikute loomise jaoks. Mõõdikud on **keskendunud kasutajate rahulolu** mõõtmisele.

Suurbritannia: Public Service Reform. Measuring & Understanding Customer Satisfaction. A MORI Review for the Office of Public Services Reform⁹⁰

Suurbritannia *Office of Public Services Reform*-i jaoks läbi viidud uuringu eesmärgiks oli anda ülevaade meetoditest, millega mõõdetakse kasutajate rahulolu avalike teenustega. Metoodikate kirjeldamisel rõhutati vajadust tuua välja parendusvõimalused teenustes; võrrelda erinevaid asutusi, mis osutavad sarnaseid teenuseid, võrrelda erinevaid teenuseid; mõõta muudatusi kodanike suhtumises teenustesse. Samuti võeti metoodikate kirjeldamisel lähtekoht, et erasektori praktikad ei ole alati üks-üheselt avalikule sektorile ülekantavad. Uuringu tulemusel tehti soovitusel, kuidas kõige **tulemuslikumalt mõõta kasutajate rahulolu**.

⁸⁸ Kalvet, T., Tiits, M., Hinsberg, H. (2013) E-teenuste kasutamise tulemuslikkus ja mõju. Tallinn: Balti Uuringute Instituut ja Poliitikauuringute Keskus Praxis

⁸⁹ O'Connell, I.A. (2000) Building a public sector benchmarking framework for citizen satisfaction results

⁹⁰ MORI (2002) Public Service Reform. Measuring & Understanding Customer Satisfaction.

Suurbritannia: Performance benchmarking in the public sector: the United Kingdom experience⁹¹

Uuringus antakse ülevaade Suurbritannia avalikus sektoris kasutatavatest võrdlusanalüüsi meetoditest kolmes dimensioonis: võrdlusanalüüsi meetodikad Suurbritannias (1), põhjused, miks neid meetodikaid kasutatakse (2), analüüs **kuivõrd on meetodikaid otsustusprotsessis kasutatud** (3).

Prantsusmaa: MAREVA meetod⁹²

Töötati välja Prantsusmaa *Agence pour le Developpement de l'Administration Electronique*-i poolt. MAREVA meetodit kasutatakse, kui on vaja otsustada, milliseid projekte rahastada, monitoorida nende rakendamist ning hinnata projektide tulemuslikkust. MAREVA meetod standardiseerib mõõdikud muutes projektid võrreldavaks. Meetod koosneb kolmest aspektist: investeringu tasuvuse arvutus, kaasnevate mõjude hinnang ning kahe eelneva koond. MAREVA kasulikkus seisneb selle **lihtsuses ning mitmetahulisuses** (meetod võtab arvesse nii finantsaspekte kui ka riske, mõjusid kasutajatele ning avalikule sektorile).

Saksamaa: WiBe meetod⁹³

Saksamaa riiklik e-valitsuse mõõdikute süsteem, mis viib kokku rahas mõõdetavad ning mitte mõõdetavad kasud nii avalikule sektorile kui ka kasutajatele. WiBe raamistik on üks esimesi majandusliku tõhususe hindamise raamistikke ning on hetkel Saksamaal **laialt levinud**. WiBe sisaldab kolme majandusliku efektiivsuse aspekti: kulud ja hüved, mida on võimalik monetariseerida; määratlus sellest, kui kiiresti on vajalik investering ära teha; projekti kvalitatiivne ning strateegiline tähtsus.

World Bank: Making Services Work. Indicators, Assessments, and Benchmarking of the Quality and Governance of Public Service Delivery in the Human Development Sectors⁹⁴

Uuringu eesmärk oli analüüsida valitsemise ning teenuste osutamise kvaliteedi hindamise mõõdikuid inimarengu valdkonnas. Uuringu tulemusel on välja töötatud soovitud süstemaatilisema ja **teiste riikidega võrdlust** võimaldava teenuste hindamise raamistiku koostamiseks ning võimalikud mõõdikud, mida selleks kasutada.

Suurbritannia: The Green Book a Guide to Appraisal in Central Government⁹⁵

Suurbritannia Rahandus- ja majandusministeeriumi poolt välja töötatud juhend sisaldab meetodikat, kuidas hinnata uusi poliitika ja programme nii rakendamise eelselt kui ka järgselt. Juhendit kasutavad kõik Suurbritannia avaliku sektori asutused. Meetodika sisaldab nii kvantitatiivseid kui ka kvalitatiivseid mõõdikuid.

Läti avalike teenuste kirjeldamise ja hindamise projektist anname pikema ülevaate *Rahvusvahelise praktika analüüs*.

⁹¹ Cowper, J., Samuels, M. Performance benchmarking in the public sector: the united kingdom experience

⁹² OECD (2009) Rethinking e-government services

⁹³ OECD (2009) Rethinking e-government services

⁹⁴ Ariel Fiszbein, A., Ringold, D., Halsey Rogers, F. (2011) Making Services Work. Indicators, Assessments, and Benchmarking of the Quality and Governance of Public Service Delivery in the Human Development Sectors

⁹⁵ Her Majesty's Treasury (2011) The Green Book a Guide to Appraisal in Central Government

Ülevaade metoodikast

Tagamaks kooskõla varasemate Eestis ja Euroopa Liidus välja töötatud metoodikatega võtsime metoodiliseks aluseks Euroopa Komisjoni avalike teenuste kasu hindamise metoodika⁹⁶, millest on lähtunud ka Eesti e-teenuste mõju hindamise metoodika väljatöötamisel⁹⁷. Valminud metoodikat täiendasime vastavalt käesoleva projekti juhtrühma kommentaaridele. Ülevaade mõõdikute väljatöötamiseks kasutatud allikatest asub lisas (Vt Lisa 1. Teenuste hindamise mudeli väljatöötamiseks kasutatud allikad).

Kogutud materjali sünteesimisel seadsime eesmärgiks leida maksimaalselt lihtne, universaalne ning optimaalne komplekt mõõdikuid, mida oleks võimalik rakendada kõikide avalike teenuste peal. Seetõttu otsustasime, et juhul kui meil õnnestub leida mõõdikute komplekt, mis sobib nii teenuse kui ka kanalite hindamiseks, siis ei hakka me looma ebavajalikku keerukust (sh hierarhiaid). Nendel lähtealustel koostasime metoodika, kus iga üksiku teenuse ja kanali valiku atribuudid on üheses vastavuses, mistõttu ei tekkinud vajadust koostada eraldi täiendavaid metoodikaid.

Põhinedes Codagnone-ile ning Boccardelli-le⁹⁶ töötasime välja metoodika, mis lähtub sellest, et iga avaliku sektori asutuse eesmärgiks on luua väärtust oma riigi elanikele kolmes dimensioonis (vt Joonis 18).

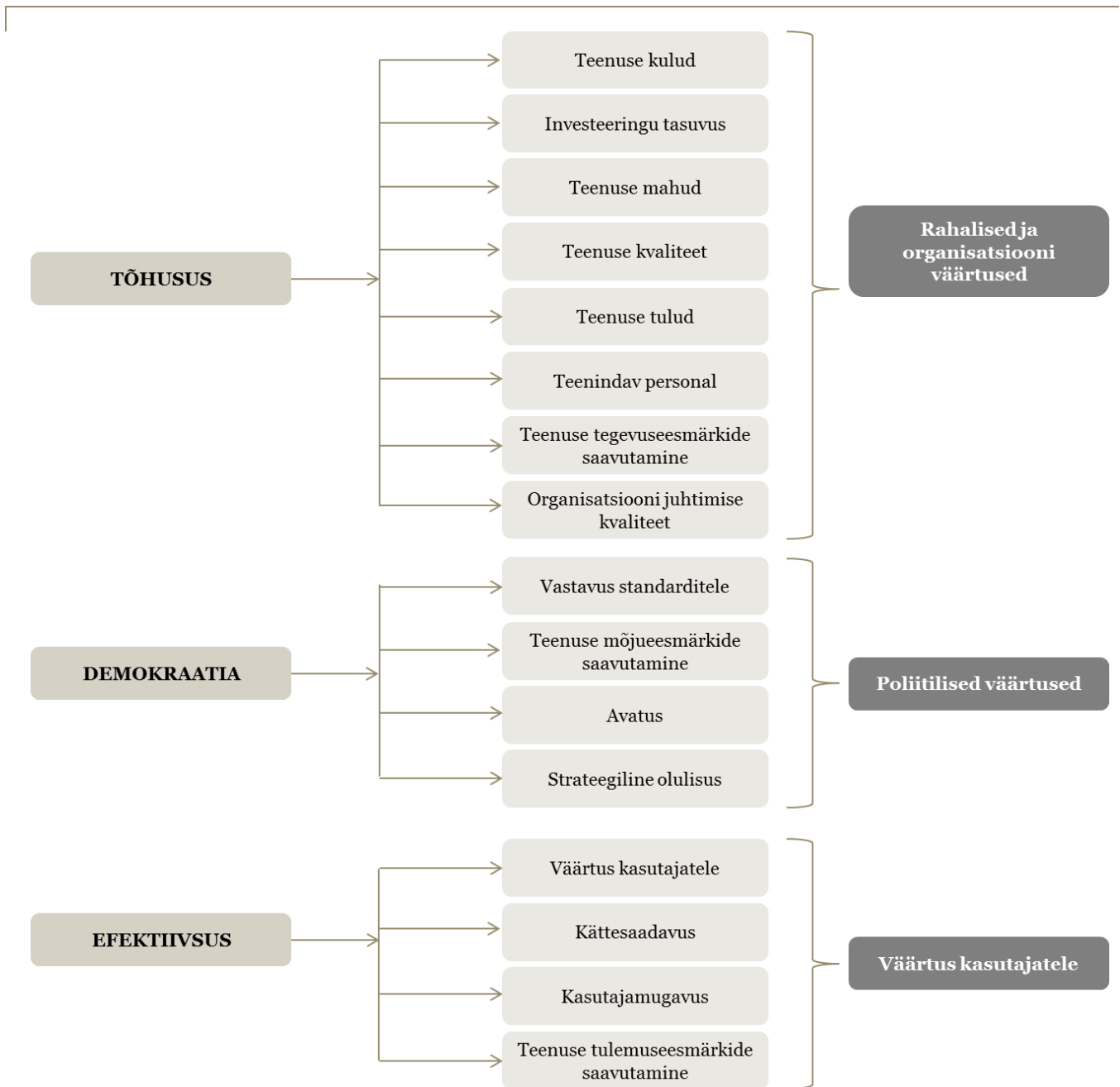


Joonis 18. Avaliku sektori asutuste eesmärgid

Seega peab avalik sektor olema tõhus, demokraatlik, ning efektiivne. Ülaltoodud eemärkidest lähtuvalt koostasime mudeli, mis võimaldab hinnata avalikke teenuseid kõigis kolmes aspektis. Mudelist annab ülevaate järgnev joonis (vt Joonis 19), millelt nähtub läbi milliste kategooriate tõhusust, demokraatiat ning efektiivsust mõõdame ning milles need väljenduvad.

⁹⁶ Codagnone, C., Boccardelli, P., (2006) Measurement Framework Final Version

⁹⁷ Kalvet, T., Tiits, M., Hinsberg, H. (2013) E-teenuste kasutamise tulemuslikkus ja mõju. Tallinn: Balti Uuringute Instituut ja Poliitikauuringute Keskus Praxis



Joonis 19. Avalike teenuste hindamise mudel

Teenuste hindamise etalonmudel

Ülaltoodud mudel on lahti kirjutatud allolevas tabelis (vt Tabel 12). Mudelis oleme mõjuvaldkondade lõikes toonud välja mõõdikud ja nende definitsioonid ning lisanud mõõdikute väärtused. Lisaks oleme iga mõõdiku puhul märkinud, kas see on sobilik kanalispetsiifiliste andmete kogumiseks. Mudeli puhul on oluline välja tuua, et vastupidiselt Codagnone ja Boccardelli ning Balti Uuringute Instituudi ja Praxise metoodikatele, kus mõõdikud on kirjeldatud muutusena, sisaldab alltoodud mudel seisundeid. Valisime selle lähenemise, kuna seeläbi saame teada nii muutuse kui ka võrrelda teenuseid. Viimane on just oluline teenuste portfelist filtreerimisel (nt on võimalik filtreerida välja kõige suurema personalikuluga teenused jne).

Mudelisse koondatud mõõdikud võimaldava teha otsuseid nii teenuste loomisel (nt potentsiaalne sihtrühma suurus, investeeringu tasuvus) kui ka tagantjärele (tegevuseesmärkide saavutamise määr, tegelik sihtrühma suurus). Mudel võtab arvesse vajadust hinnata teenuseid erinevate nurkade alt (nt hädavajalik teenus vs teenuse omahind) ning võimaldab hinnata teenuse pakkumuse tulemuslikkust riiklike eesmärkide lõikes (nt tulemuseesmärkide saavutamise määr) ning laiemat ühiskondlikku mõju (nt mõjueesmärkide saavutamise määr). Seeläbi on tagatud ka võimekus mudeli abil teenuste arendamise prioriteetsuse määramine.

Tabel 12. Teenuse hindamise mudel

Mõju valdkond	Indikaator	Väärtus	Selgitus	Sobiv kanalile ⁹⁸	
TÕHUSUS					
Teenuse kulud	1	Personalikulud	€	Teenuse osutamisega otseselt seotud isikute tööjõukulud (st palk koos kõikide maksudega).	✓
	2	Otsesed kulud	€	Vahetult konkreetse teenuse osutamisega seotud kulud, mis ei ole personalikulud.	✓
	3	Kaudsed kulud	€	Kaudsed kulud on seotud nt teenuste administreerimise (büroo- ja sidekulud, töötajate palgad, täiendõpe jne) ja juhtimisega.	✓
	4	Tööjõuvajadus teenuste kohta	FTE (full time equivalent)	FTE- teenuse osutamiseks kulutatud kõikide teenust otseselt osutavate töötajate summaarne tööaeg mõõdetuna täistööaastates.	✓
	5	Keskmine ajakulu teenuse juhtumi kohta	h/FTE	Teenuse osutaja poolt standardse teenuse juhtumi töötlemiseks kuluv keskmine tegelik aeg (ei sisalda pause). Näitab organisatsiooni võimekust teenust osutada - kui palju aega kulub ühe kliendi teenindamiseks?	✓
	6	Teenuse juhtumi omahind	€	Teenuse kulud jagatud teenuse juhtumite arvuga perioodis.	✓
	7	Teenuse kogukulud	€	Kasutatakse juhtudel, kui detailsed kuluandmed ei ole kättesaadavad. Võtab kokku personali-, otsesed ja kaudsed kulud.	✓
	8	Kanalist loobumise kulu	€	Alternatiivkulu/tulu meetod. Hinnatakse loobumisega kaasnevaid saamata jäänud tulusid ning võimalikke kulusid.	✓
	9	Finantsiline jätkusuutlikkus	Jah/ei	Kombineeritud indikaator kuludest ja nõudluse mahtudest. Eesmärk on hinnata, kas teenuse osutamine on finantsiliselt jätkusuutlik.	✓
Investeeringu tasuvus	10	Tasuvusaeg	Periood	Näitab, kui palju aega kulub esialgsete väljaminekute korvamiseks, st kui kiiresti investeering esialgselt kulutatud raha tagasi toob või soovitud efekti saavutab.	✓
	11	Puhas nüüdisväärtus (net present value)	€	Võrdub teenuse sissetulekute nüüdisväärtuste summa ja väljaminekute nüüdisväärtuste summa vahega.	✓
	12	Sisemine tasuvusmäär	%	IRR (<i>internal rate of return</i>).	✓
	13	Korduv tulu projektist	Hinnang	Hinnatakse, kas ühest investeeringust saadud kasusid on võimalik eskaleerida teistele teenustele või organisatsiooni osadele (nt töötajate kompetents tõuseb vm).	✓

⁹⁸ Mõõdikut on võimalik kasutada kanalispetsiifiliselt
PwC

Mõju valdkond	Indikaator	Väärtus	Selgitus	Sobiv kanalile ⁹⁸	
Teenuse mahud	14	Potentsiaalne nõudlus	Tk	Sihtrühma suurus perioodis.	✓
	15	Tegelik nõudlus	Tk	Teenuse juhtumite arv perioodis.	✓
	16	Teenuse osutamise võimekus	Tk	Teenuse osutamiseks saadaolev eelarve jagatud teenuse ühe juhtumi omahinnaga.	✓
	17	Teiste asutustega vahetatud dokumentide hulk	Tk	Dokument on teabekandjale jäädvustatud teabe tervik, mis on loodud või saadud isiku(te) tegevuse käigus ning mille sisu, vorm ja struktuur on küllaldane faktide või tegevuse tõestamiseks. Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiivi 2003/98/EÜ punkt 11 järgi on dokument mis tahes tegevuse, faktide või andmete väljendus või nende tegevuste, faktide või andmete kogum, olenemata andmekandjast (paberile kirjutatud või elektroonilises vormis või heli-, visuaal- või audiovisuaalsalvestisena säilitatav), mis on avaliku sektori asutuste valduses.	✓
	18	Teiste riikidega vahetatud dokumentide hulk	Tk	Dokument on teabekandjale jäädvustatud teabe tervik, mis on loodud või saadud isiku(te) tegevuse käigus ning mille sisu, vorm ja struktuur on küllaldane faktide või tegevuse tõestamiseks. Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiivi 2003/98/EÜ punkt 11 järgi on dokument mis tahes tegevuse, faktide või andmete väljendus või nende tegevuste, faktide või andmete kogum, olenemata andmekandjast (paberile kirjutatud või elektroonilises vormis või heli-, visuaal- või audiovisuaalsalvestisena säilitatav), mis on avaliku sektori asutuste valduses.	✓
Teenuse kvaliteet	19	Menetlusvigade arv teenuse osutamisel	Tk	Menetlusviga mõistame kui eksimist menetlusnõuete vastu.	✓
	20	Mitte asjakohaste kliendikontaktide arv	Tk	Mitte-asjakohased kliendikontaktid on pöördumised, mis on seotud ebakvaliteetse teenusega või ei ole teenusega üldse seotud (nt kui teenuse asjus pöördatakse teenust mitte osutava asutuse poole).	✓
	21	Toimingute lõpuleviimise määr	%	Algatatud, kuid lõpuni mitte viidud toimingute hulk kõikidest toimingutest.	✓
	22	Põhjendatud kaebuste arv	Tk	Teenuse taotlemise või teenuse saamisega saadud pretensioon teenuse kohta, mis on suunatud edasiseks menetlemiseks.	✓
	23	Teenuse kasutajate poolt esitatud päringutele reageerimise aeg	h	Aeg teenust käivitava sündmuse (päringu) laekumisest sellele reageerimiseni.	✓
	24	Tehnoloogiline küpsus		6-tasemeline skaala: 1 - informatsiooni tase - teenusega seotud informatsioon on veebis avalikustatud ja vajaduse korral on võimalik seda informatsiooni alla laadida; informatsioon sisaldab	

Mõju valdkond	Indikaator	Väärtus	Selgitus	Sobiv kanalile ⁹⁸	
			<p>teenuse taotlemiseks vajalikke kontaktandmeid, kuid ei sisalda taotlemiseks vajalike avalduste vorme.</p> <p>2 - ühesuunaline tase - teenuse taotlejale on loodud ühesuunaline elektroonilise suhtlemise võimalus; kõigi teenuste kohta käiv teave on koondatud ühtsete põhimõtete alusel teenuskaartidele; teenuse taotlemiseks vajalikud vormid on internetist kättesaadavad, kuid neid vorme ei saa esitada elektroonilises keskkonnas;</p> <p>3 - kahesuunaline tase - teenuse taotlemiseks on loodud kahesuunaline elektroonilise suhtlemise võimalus; taotlemiseks vajalikke vorme saab internetist alla laadida, täita ning saata teenuse osutajale e-posti vahendusel; teenuse osutaja võtab vastu digitaalselt allkirjastatud taotlusi;</p> <p>4 - veebivormi tase - teenuse osutamiseks vajalikud vormid on võimalik täita elektroonilises keskkonnas; isik tuvastatakse ID-kaardi või internetipanga teel; ID-kaardil olevad andmed kantakse taotluse vormile; tasuliste teenuste eest on võimalik tasuta samas veebikeskkonnas; veebivormi tasemel võetakse taotlemiseks vajalik vorm vastu, viiakse see menetluskeskkonda ning saadetakse samas elektroonilises keskkonnas ka tagasi;</p> <p>5 - täisautomaatne e-teenuse tase - teenuse osutamiseks vajalikud vormid on võimalik täita elektroonilises keskkonnas; isik tuvastatakse ID-kaardi või internetipanga teel; ID-kaardil olevad andmed kantakse taotluse vormile; tasuliste teenuste eest on võimalik tasuta samas veebikeskkonnas; teenuse kasutajal on võimalik jälgida kogu menetlust sama internetilehekülje kaudu ning saada personaalset teavet; e-teenuse osutamiseks vajalikud andmed hangitakse eri infosüsteemidest infosüsteemide andmevahetuskihi x-tee kaudu;</p> <p>6 - proaktiivse teenuse tase - teenust osutatakse proaktiivselt, klient ei pea teenust taotlema, vaid talle pakutakse teenust, seejuures on kõik info teenuse saamiseks teenuseosutajal eelnevalt olemas; kliendi osa teenuse saamisel on vaid nõustumine või tagasilükkamine.</p>		
Teenuse tulud	25	Tasuliste teenuste käive, omatulu	€	Teenusega teenitud omatulu perioodis.	✓
	26	Tasuliste teenuste käive, riigilõiv	€	Teenusega kogutud omatulud ja riigilõiv perioodis.	✓
	27	Teenustasude osakaal eelarves	%	Teenustasude osakaal eelarves.	✓
Teenindav personal	28	Täiendkoolitatud personali osakaal	%	Teenuse osutamiseks vajalike oskustega täiendkoolitatud teenust osutava personali osakaal kogu teenust osutavast personalist.	✓
	29	Kaugtöö korras teenust osutava personali osakaal	%	Personal, kes osutab teenust kaugkanalite abil, nt telefon, e-post.	

Mõju valdkond	Indikaator	Väärtus	Selgitus	Sobiv kanalile ⁹⁸
	30 Letiteenusust osutava personali arv	FTE (<i>full time equivalent</i>)	Letiteenus on teenuse osutamine füüsilises kanalis.	
	31 Letiteenusust osutava personali osakaal	%	Letiteenus on teenuse osutamine füüsilises kanalis.	
Teenuse tegevuseesmärkide saavutamise	32 Tegevuseesmärkide saavutamise määr	%	Tegevuseesmärke kirjeldatakse väljundina – toodete ja teenustena, mida riigi sekkumine peaks looma. Tegevuseesmärgiks on rahalise abi andmine projektidele, mis toetavad maapiirkondades alustavaid ettevõtteid, ning selle saavutamise indikaatoriks on rahalist abi saavate projektide arv. Tegevuseesmärgid on igal teenusel erinevad.	
Organisatsiooni juhtimise kvaliteet	33 Ümberdisainitud teenus	Jah/ei	Teenus, mis on aja- ning asjakohastatud üleriigiliselt kokku lepitud teenuste disaini põhimõtete kohaselt.	✓
	34 Standardiseeritud teenusjuhtumite osakaal	%	Kui suur osakaal teenuste juhtumitest osutatakse standardiseeritult (ilma eranditeta)	✓
	35 Teenuse integreeritus	Hinnang Likerti skaalal	Kuivõrd teenused on integreeritud teiste seotud teenustega (nt liidestatud). Eeldab teadmist, milliste teenustega peaks teenus olema integreeritud. Hinnatakse teenuse omaniku poolt.	✓
	36 Juhtimiskvaliteet	Hinnang Likerti skaalal	Eeldab termini "juhtimise kvaliteet" kokkuleppimist. Võimalik tõlgendada läbi kvaliteedijuhtimise põhimõtete.	✓
	37 Teenuste eesmärkide kooskõla organisatsiooni eesmärkidega	Hinnang Likerti skaalal	Kuivõrd teenuse eesmärgid on kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega? Sobib teenustele, mida osutatakse "sest nii on alati tehtud", kuid reaalsetel nende osutamise peaks olema mõne teise organisatsiooni ülesanne.	✓
	38 Töötajate rahulolu	Hinnang Likerti skaalal	Hinnatakse töötajate rahulolu töökorralduse ja töökeskkonnaga, vahetu juhtimisega, koostööd, info liikumist ning infokanaleid, hüvitamist ning arenguvõimalusi. Uuritakse, kas töötaja näeb end pikas perspektiivis organisatsioonis töötamas.	✓
DEMOKRAATIA				
Vastavus standarditele	39 Vastavus rahvusvahelistele standarditele	Vastavusanalüüs	Eeldab standardite kokkuleppimist, millele teenused vastama peavad.	✓

Mõju valdkond	Indikaator	Väärtus	Selgitus	Sobiv kanalile ⁹⁸	
	40	Vastavus siseriiklikele standarditele	Vastavus-analüüs	Eeldab standardite kokkuleppimist, millele teenused vastama peavad.	✓
Teenuse mõju-eesmärkide saavutamine	41	Mõjueesmärkide saavutamise määr	%	Mõjueesmärgid on poliitika üldised sihid ja neid väljendatakse lõpliku tulemuse või mõjuna. Edu puhul peab riigi sekkumine tekitama muutuse üldeesmärgi saavutamise suunas (eeldusel, et kõrgetasemeliste eesmärkide saavutamine sõltub ka teistest teguritest väljaspool valitsusasutuse kontrolli). Üldeesmärgiks on näiteks majanduskasvu toetamine maapiirkondades ja selle saavutamise indikaatoriks on maapiirkondade majanduskasvu määr. Mõjueesmärgid on igal teenusel erinevad.	
Avatus	42	Teadlikkuse määr	%	Küsimusi on võimalik sõnastada erinevalt, nt "kas olete teadlik, et on olemas teenus x"? Või kuhu pöördute probleemiga y? Või nimetage asutuse z teenused, mida olete kasutanud.	✓
	43	Riigiga suhtlust võimaldavad kanalid	Ref	UK klassifikaator alustuseks.	
	44	Klientidelt tagasiside küsimise sagedus	n	Klienditagasiside on kliendi kirjalik või suuline pöördumine, mis väljendab rahulolu või rahulolematust teenusega.	✓
Strateegiline olulisus	45	Elutähtis teenus	Jah/ei	Teenus, mis on hädavajalik eluliselt tähtsate ühiskondlike toimingute, tervishoiu, turvalisuse, julgeoleku ning inimeste majandusliku ja sotsiaalse heaolu korraldamiseks.	
	46	Hädavajalik teenus	Jah/ei	Teenus, mis ei ole elutähtis teenus, kuid mida on vaja osutada sõltumata sellest, kas see on majanduslikult mõistlik või mitte.	
EFEKTIIVSUS					
Väärtus kasutajale	47	Halduskoormus: säästetud aeg	€	Ajasäästu rahaline väärtus keskmise palga alusel.	✓
	48	Halduskoormus: säästetud raha	€	Kaasnev kokkuhoid (nt transpordikulu).	✓
	49	Teenuse turvalisus/usaldatavus	Hinnang Likerti skaalal	Kliendirahulolu uuring kui paljud kliendid usaldavad teenusepakkujat.	✓
	50	Eelteavitusega teenus	Jah/ei	Eelteavitus on teenuse mugavusfunktsioon, millega juhitakse kliendi tähelepanu teenusele (nt tähtaja saabumine).	✓
Kättesaadavus	51	Kasutajate arv sihtrühmade lõikes	Tk	Täpsustab indikaatorit tegelik nõudlus. Sihtrühmad, mille lõikes vaadelda võivad olla nt: eraisikud, juriidilised isikud, avalik-õiguslikud juriidilised isikud jne.	✓

Mõju valdkond	Indikaator	Väärtus	Selgitus	Sobiv kanalile ⁹⁸	
	52	Kasutajate osakaal väljaspool tööaega	%	Mõeldud on väljaspool standardset tööaega (nt 8-18).	✓
	53	Kaugus kliendist (füüsiline)	km	Keskmine kaugus piirkonniti.	✓
	54	Teenuse leitavus internetist	jrk	Märksõnade monitooring.	✓
	55	Ooteaeg	h/kuu	Keskmine ooteaeg teenuse taotlemisest teenuse osutamise alustamiseni. Ooteaja all on mõistetud teenusele saamise ootamise aega kui päring või taotlus on juba tehtud.	✓
Kasutajamugavus	56	Teenuse kasutamise lihtsus	Hinnang Likerti skaalal	Kasutaja arusaam teenuse lihtsusest.	✓
	57	Avalikult kättesaadava info selgus ja täpsus	Hinnang Likerti skaalal	Kasutaja arusaam info selgusest ja täpsusest.	✓
	58	Teenuse muudatuste arv, mis on tehtud vastavalt kasutajate ettepanekutele.	Tk		✓
	59	Teenuse paindlikkus	Hinnang Likerti skaalal	Paindlikkuse all mõistame võimekust teha teenuse raames erandeid, et tulla vastu kliendi erivajadustele. Kasutaja arusaam teenuse paindlikkusest.	✓
Teenuse tulemus-eesmärkide saavutamine	60	Tulemuseesmärkide saavutamise määr		Tulemuseesmärgid on poliitika vahetud eesmärgid, mis on vaja saavutada, et jõuda üldeesmärkideni. Üksikeesmärgiks on näiteks majandustegevuse toetamine maapiirkondades ja selle saavutamise indikaatoriks on asutatud uute ettevõtete arv.	

Mudeli puhul on oluline välja tuua, et tegemist on prototüübiga, mis vajadusel täieneb juhtumiuuringute tulemusel. Juhtumiuuringute käigus otsime vastust järgmistele küsimustele:

1. Kas mõõdik on arusaadav?
2. Kas mõõdiku kasutamiseks vajalikku infot kogutakse? Kui ei koguta, siis miks ei koguta?
3. Kas mõõdik on kasutatav teenuste hindamisel?
4. Millist infot mõõdikute kasutamisest saadakse/võiks saada?
5. Milliseid meetodikaid kasutatakse info kogumiseks nende mõõdikute tarbeks?

Juhtumiuuringute tulemusel mõõdikute nimekiri täpsustub, lisandub andmete kogumise meetodika, täpsustuvad selgitused, lisandub hinnang, kas mudelisse sisestatakse valmisandmeid või peaks see võimaldama arvutamist. Etalonmudeli rakendatavuse kokkuvõte ja järeldused on toodud järgnevas peatükis *Metoodikate rakendamine*.

Metoodikate rakendamine

Testimise protsessi kirjeldus ja eesmärgid

Metoodikate rakendamist testime seitsme teenuse näitel, mis sai välja valitud kindlate valikukriteeriumite alusel.

Juhtumiuuringu eesmärk oli testida väljatöötatud metoodikaid võimalikult erinevate teenuste peal, et veenduda metoodika sobivuses ning välja tuua kitsaskohad, mille osas metoodika vajab täiendamist. Väljavaliitud teenuste kohta kogume kokku teenust iseloomustava informatsiooni ning kirjeldame teenuse vastavalt väljatöötatud ühtsele kirjelduskeelele. Seejärel kogume infot teenuse mõõdikute ja indikaatorite kohta ning analüüsisime, milline statistika teenuse kohta on kättesaadav, mida kogutakse ning kuidas kasutatakse.

Saadud tulemuste alusel kujundasime soovitud mudeli rakendamiseks.

Teenuste valikukriteeriumid

Teenused on juhtumiuuringusse valitud kriteeriumide alusel, mis on kujundatud ekspertintervjuude, ja ümarlauaarutelude ja juhtrühma kohtumiste käigus. Valikus olid teenused:

- mis on suunatud erinevatele kasutajatele;
- mis on erineva tehnoloogilise küpsusastmega;
- mis kuuluvad erinevatesse (poliitika)valdkondadesse;
- mis on erilise strateegilise prioriteediga;
- mis on erineva kompleksusega;
- mida osutatakse erinevates kanalites;
- mida osutatakse tasu eest;
- mis on erinevate mahtudega;
- mis on suunatud erineva võimekusega sihtrühmadele;
- mis eeldavad suhtlust/dokumentide vahetamist välisriikidega;
- mis on haldusmenetlusprotsessi sisaldavad teenused või mugavusteenused;
- millel eksisteerib potentsiaalne muutmise vajadus tulevikus.

Juhtumiuuringusse valiti valisime järgnevad teenused:

Tabel 13. Juhtumiuuringuks valitud teenused

Nr	Asutus	Teenuse nimetus
1.	Sotsiaalkindlustusamet	Vanemahüvitise taotlemine

Vanemahüvitise maksmist alustatakse sünnitus- või lapsendamishüvitisele õigust andva sünnitus- või lapsendamislehe lõpupäevale järgneval päeval ning makstakse ajani, mil sünnitushüvitise päevadega kokku täitub 575 päeva. Kui lapse emal ei olnud õigust sünnitushüvitisele, siis makstakse vanemahüvitist lapse sünnist kuni tema 18 kuu vanuseks saamiseni.

Vanemahüvitis määratakse tagantjärele alates hüvitisele õiguse tekkimise päevast, kui hüvitise taotlemiseks vajalikud dokumendid esitatakse kuue kuu jooksul nimetatud päevast alates. Vanemahüvitist makstakse igakuiselt eelmise kalendrikuu eest.

Vanemahüvitisele on õigus last kasvataval vanemal, lapsendajal, võõrasvanemal, eestkostjal või hooldajal, kes on Eesti alaline elanik või Eestis tähtajalise elamisloa või tähtajalise elamisõiguse alusel elav välismaalane. Üldjuhul on kuni lapse 70 päeva vanuseks saamiseni õigus hüvitisele last kasvataval emal. Pärast lapse 70 päeva vanuseks saamisest võivad vanemad kasutada õigust hüvitisele kordamööda.

Nr	Asutus	Teenuse nimetus
2.	Siseministeerium	Omaniku kontroll elukoha registreerinud isikute kohta oma omandil
<p>Taotluse esitamisel kohalikule omavalitsusele (KOV) või AS-ile Andmevara tehakse ruumi omanikule teatavaks nende isikute ees- ja perekonnanimi, sünniaasta ning elukoha aadressi, kelle elukoht on registreeritud ruumi omanikule kuuluvasse eluruumi. Esitatavale taotlusele tuleb lisada kinnistusraamatu väljavõte. Osad KOV-id vaatavad kinnistusraamatut ka ise.</p>		
3.	Maksu- ja Tolliamet	Käibemaksukohustuslase registreerimine
<p>Ettevõtja registreerimine käibemaksukohustuslaseks.</p>		
4.	Justiitsministeerium	Osaühingu asutamine
<p>Ettevõtjaportaal võimaldab koostada ja esitada osaühingu asutamiseks vajalikke dokumente elektrooniliselt ilma notari vahendusega. Ettevõtjaportaali pakub võimalust kandeavalduse ja põhikirja koostamiseks, stardikonto avamiseks ja osakapitali deposiitmakseks, samuti riigilõivu maksmiseks otse portaalis, koostatud dokumentide allkirjastamiseks ja reaajas esitamiseks. Lisaks on kasutajal võimalik jälgida esitatud kandeavalduse menetluse kulgu, esitada lisadokumente jne. OÜ asutamise teenust osutavad ka notarid.</p>		
5.	Politsei- ja Piirivalveamet	Isikut tõendava dokumendi väljaandmine
<p>Isikut tõendavate dokumentide väljaandmine vastavalt isikut tõendavate dokumentide seadusele.</p>		
6.	Tehnilise Järelevalve Amet	Sageduslubade menetlemine
<p>Sageduslubade väljastamine, pikendamine, muutmine. Erinevate teenistuste sageduslubade menetlemine: Üldkasutatav side, liikuv maaside, paikne side, ringhääling, lennused, mereside, amatöörraadioside, satelliitside. Loa väljastamisele eelneb sageduskasutuse planeerimine, vajadusel rahvusvaheline koordineerimine, kooskõlastus Terviseametiga, Lennuliiklusteenindusega, Kaitsejõududega. Kutsungite väljastamine, ka rahvusvaheliseks kasutamiseks.</p>		
7.	Tallinna Linnavalitsus	Üldhooldekodu teenus
<p>Üldhooldekoduteenuse eesmärk on kindlustada eelkõige üksi elavate eakate, kelle toimetulekut ei ole võimalik tagada teiste sotsiaalteenuste või muu abi osutamise, ööpäevaringne hooldamine üldhooldekodus. Üldhooldekodu koha taotlejate järjekorda võetakse Tallinna eakad, kes ise või kelle seadusjärgsed ülalpidajad oma tervise, kõrge vanuse ja vähekindlustatuse tõttu ei ole võimelised isikule hooldust tagama. Kui eakas inimene, tema pereliige või hooldaja soovib taotleda hooldekodu koha maksmisel Tallinna linna kaasfinantseerimist, tuleb tal pöörduda elukohajärgse linnaosa sotsiaalhoolekande osakonna poole, kus selgitatakse välja, kas linna osaluse saamine on õigustatud. Hooldekodusse suunamine korraldatakse läbi ameti juurde moodustatud komisjoni. Kui linnale kuuluvas Iru Hooldekodus puudub vaba koht, suunatakse isik tema nõusolekul teisesse Eesti hooldekodusse. Tallinna eakatele osutavad hooldekoduteenus: Tallinna linna hoolekandeasutus – Iru Hooldekodu, Hooldekodu tee 2, Tallinn 13914, tel 6062802, e-post: iru@iruhk.ee. teised Eesti hooldekodud (hooldekodude andmed ja kontaktid on sotsiaalministeeriumi koduleheküljel http://www.sm.ee/sinule/eakale/hoolekandeasutused.html). Rakendatakse omaosalust. Teenuse saaja võtab endale kohustuse tasuda 95% oma igakuisest pensionist või muust sissetulekust, kuid mitte rohkem kui kinnitatud hoolduskulu.</p>		

Juhtumiuuringute kokkuvõte

Teenuste kirjeldamine

Teenuste kirjeldamisel ei esinenud olulisi probleeme, mistõttu võib kinnitada mudeli sobivust suures ulatuses. Mudelile antud üldine tagasiside on olnud pigem positiivne. Töö mahtu teenuste kirjeldamisel hinnatakse

mõistlikuks, ent välja on toodud ka ohtusid, millele peaksime mudeli juurutamisel tähelepanu pöörama. Nimelt on olulise tähelepanekuna juhtumiuuringus nimetatud probleemi teenustega, mida osutavad ja rahastavad KOV-id, ent mida koordineerib ministeerium. Sel juhul võivad KOV-id ja ministeerium kirjeldada sama teenust dubleerivalt ning eksisteerib võimalus sama teenuse tingimuste ja kvaliteedi varieeruvuseks KOV-ide lõikes. Sarnast mustrit võib täheldada ka näiteks KOV-ide teenuste puhul, mille eest vastutab KOV, ent teenuseosutajaid on mitmeid, kelle puhul ongi eelduslikult teenuse kvaliteet ja sisu erinev. Tekib küsimus, kes ja kuidas teenuse kirjeldab? Sellest tulenevalt varieerub ka motivatsioon – kui teenus ei ole asutuse eelarves või on kontrollivõimalus teenuse tingimuste ja kvaliteedi üle vähene, on ka motivatsioon teenuse kirjeldamiseks madal. Teenuste kirjeldamise vajadust üldiselt kahtluse alla ei seata, kuid rõhutatakse soovi kirjeldada mitte ainult avalikke teenuseid, vaid kõiki teenuseid, mida asutus osutab, ühtsetel alustel. Nii on kõige prioriteetsema probleemina tõstatatud teenuse mõiste ühtlustamist ja ATKRR-is kirjeldatud avaliku teenuse mõiste laiendamist.

Soov on kirjeldada mitte vaid avalikke, vaid kõiki teenuseid, mida asutus pakub, ühtsetel alustel.

Teenust kirjeldavate atribuutide hulka peeti juhtumiuuringus osalejate poolt piisavaks, kuigi keeruliselt mõistetavatena nimetati rahvusvaheliste klassifikaatorite kasutamist, mis seovad teenuse rahvusvahelise teenuse kirjeldusega ning asutuse funktsiooniga. Nii ei leidu juhtumiuuringuist ühtegi näidet, kus teenuse kohta oleks eelnevalt teada olnud EU teenuste klassifikatsioon – uuringu käigus püüdsid mõned vastajad leida õigeid klassifikatsioone, kuid klassifikatsiooni ei peetud vajalikuks. Juhtumiuuringus sidusime teenusega nii rahvusvahelise teenuse määratluse (teenuse tüüp) kui avaliku sektori funktsiooni ning vaid ühel juhul ei õnnestunud leida klassifikaatorist sobivat funktsiooni. Uuringus väljapakutud COFOG klassifikaator ei olnud ühelegi uuringu osalejale tuttav ega asutustes kasutusel.

Tulemustest nähtub, et sihtrühmade kirjeldamiseks väljapakutud klassifikatsioon (kõik isikud/ eraõiguslik juriidiline isik/ eraisik/ avalik-õiguslik juriidiline isik) ei ole piisav. Sageli määratleb seadus väga täpselt, kes on teenuse sihtrühm ning siis ei piisa vaid üldsõnalisest klassifikatsioonist, kuna see võib anda eksitavat või ebapiisavat informatsiooni. Riigiülese portfelli juhtimise kontekstis ei ole detailne sihtrühm vajalik, sest see ei võimalda andmete võrreldavust ning omab ainult informatiivset väärtust. Kui portfelli juhtimises ei leidu kasutusjuhtumit, mille jaoks on sihtrühmade klassifikatsiooni vaja, võib selle atribuudi sõnastikust välja jätta.

Seevastu kanalite valikuks väljapakutud klassifikaator sobis kõigile juhtumiuuringus uuritud teenustele. Klassifikaatori aluseks võtsime rahvusvahelise ja Eesti parima praktika ning hankedokumendis seatud kriteeriumid. Väljapakutud kanalite klassifikatsioon on järgmine:

- **Füüsilised kanalid:**
 - Letiteenus büroos:
 - Letiteenus büroos/filiaalides
 - Teenuseosutaja/koostööpartneri juures
 - Kliendi juures:
 - Kodukülastus
 - Muus kliendi asukohas
- **Mitteelektroonilised kaugkanalid:**
 - Post
 - Telefon
 - Faks
- **Elektroonilised kanalid:**
 - Veebileht/portaal
 - E-post
 - Iseteenindus
 - Nutirakendus
 - Tekstisõnum
 - Digitelevision

Teenuseosutajate ja vastutajate nimetamine oli keeruline juhtudel, kui teenuse osutamine on hajutatud või teenuse kanaleid on rohkem kui üks. Valdavalt toodi näitena kanalite lõikes erinevate vastutajate olemasolu (nt

e-teenuse eest vastutab IT osakond, eesti.ee kanali eest RIA, teenindusbüroos teenuse osutamise eest klienditeeninduse juht vms). Pigem on vastutused jaotatud ning ei ole võimalik nimetada väga selgelt vaid ühte teenuse kui terviku eest vastutajat.

Eeldatust vähem pingutust on nõudnud teenusega seotud õigusaktide kirjeldamine, kuna teenus luuakse reeglina seadusloome tulemusena, mitte vastupidi.

Alltoodud tabelis on ülevaade teenuse kirjeldamiseks välja pakutud atribuutide kasutamisest juhtumiuuringus analüüsitud teenuste lõikes:

Tabel 14. Teenuse kirjeldamine juhtumiuuringus

Nr	Atribuut	Selgitus	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA
1	Tunnus	Teenuse tähis, lühend, markeering.	✓		✓				
2	Nimi	Avaliku teenuse nimi.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	Kirjeldus	Avaliku teenuse vabatekstiline kirjeldus.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	Sihtrühm	Avaliku teenuse sihtrühm.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	Vastutaja/ teenuse omanik	Isik, kes vastutab teenuse toimimise eest.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
6	Teenuse osutaja	Avaliku teenuse osutaja andmed (osutaja võib olla vastutajast erinev, kuid ei pruugi).	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	Kanal	Kanalid, mille kaudu teenust osutatakse või mille kaudu on teenuse info kättesaadav.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	Koduleht	Veebiaadress, mille kaudu teenust osutatakse või kust saab teenuse kohta infot.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	Füüsiline asukoht	Asukohad, mille kaudu klient saab teenust kasutada.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	Piirangud	Atribuuti kasutatakse piirkondade ja aja määratlemiseks, kus ja millal teenust osutatakse (nt, kindlas riigis, maakonnas, ainult talvel).	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	Keel	Keel või keeled, milles teenust osutatakse.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	Rahastamine	Teenuse rahastamise tüüp.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	Makse	Maksetüübid.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	Konfidentsiaals us	Teenuse kirjeldus sisaldab konfidentsiaalset informatsiooni.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15	Autentimise tase	Määratlus sellest, milline autentimise nõutud tase on teenuse osutamiseks vajalik. Ei väljenda reaalsel taset.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16	Funktsioon	Kirjeldus sellest, milliseid seadusega määratud ülesandeid teenus täidab (avaliku sektori funktsioon).	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
17	Sisend	Avalik teenus võib vajada konkreetset sisendit, sh teiselt teenuselt, et toimida. Sisend võib olla suvaline ressurss, nt dokument. Palun loetlege teenuse sisendid.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18	Väljund	Avaliku teenuse poolt antav väljund, sh teistele teenustele. Väljund võib olla suvaline ressurss, nt dokument. Palun loetlege teenuse väljundid.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
19	Seotud teenus	Teised avalikud teenused, millega antud teenus on mingil viisil seotud (nt annab sisendit või kasutab väljundit).	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
20	Teenuse taseme regulatsioon (seotud dokumendid)	Teenusega seotud protsessikaardid/kirjeldused, juhendid jmt.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Nr	Atribuut	Selgitus	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA
21	Regulatsioon	Viide regulatsioonidele, mille alusel teenus toimib. Palun loetlege kõik asjakohased regulatsioonid.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
22	Haldusmenetlust sisaldav teenus	Määratlus sellest, kas teenus on seotud haldusprotsessiga või on tegemist mugavusteenusega. Haldusprotsess lõpeb haldusaktiga.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
23	Teenuse seisund	Teenuse seisund: loomisel/aktiivne/arhiveeritud.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
24	Tähtaeg	Elutsükli tähtaeg, millal seisund muutub (kui on teada, nt regulatsiooni muutus).	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
25	Roll	Seotud agendi (isik, grupp, organisatsioon) roll teenuse osutamisel. Roll täiendab Teenuseosutaja atribuuti. Roll "teenuseosutaja" tähendab, et agent on vahetult seotud teenuse osutamisega. Roll "kasutaja" tähendab, et agent annab teenusele sisendit või kasutab väljundit, kuid vahetult teenuse osutamisel ei osale. Viimast kasutatakse kompleksteenuste kirjeldamisel.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
26	Tüüp	Klassifikaatorist pärinev teenuse tüüp.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Katvus			92%	88%	92%	88%	88%	88%	81%

Teenuse hindamine

Teenuse hindamise viisime läbi kahe-etapilisena – esmalt teenuse küpsuse hindamine ning seejärel konkreetsete mõõdikute hindamine. Teenuse küpsuse hindamiseks kasutasime Tartu Linnavalitsuse praktikast pärit küsimustikku, milles tähistati iga küsimuse vastus vastavalt kriteeriumile „üldse mitte“, „osaliselt“, „enamasti“ või „täielikult“. Küsimustiku täitmist peeti lihtsaks ja kiireks võimaluseks, saamaks ülevaadet teenuse seisundist. Avalike teenuste portfelli kontekstis aga ei anna teenuse küpsuse hindamine olulist lisandväärtust, mistõttu teeme ettepaneku soovitada küsimustikku vajadusel asutusesiseselt, et saada ülevaadet teenuste hetkeseisust.

Tabel 15. Teenuse küpsuse hindamise küsimustik

Küsimus	üldse mitte	osaliselt	enamasti	täielikult
Tase 1 - toimiv teenus				
Kas teenuse sisend ja väljund on määratud?				
Kas teenuse tegevuste ja tulemite hulk on määratud?				
Tase 2 - hallatud teenus				
Kas teenuse läbiviimiseks vajalikud ressursid on määratud?				
Kas teenuse läbiviimise kvaliteedinäitajad on määratud?				
Kas teenuse tulemite eest on määratud vastutaja?				
Kas teenuse läbiviimist jälgitakse ja tehakse töö käigus vajalikke korrigeerimisi?				
Kas teenus on dokumenteeritud?				
Tase 3 - korrastatud teenus				

Küsimus	üldse mitte	osaliselt	enamasti	täielikult
Kas teenus on standardiseeritud?				
Kas on olemas standardtegevuste kasutusjuhendid?				
Kas vajalikud rollid, vastutus ja kompetentsid teenuses on kindlaks tehtud ja dokumenteeritud?				
Kas teenuses vajalikud ressursid (k.a taristu) on olemas ja kasutuses?				
Kas teenus on kohandatud asutuse nõuetele vastavaks?				
Tase 4 - ennustatav teenus				
Kas teenuse osutamise käigus kogutakse andmeid selle toimimisest (mõõdetakse tulemuste saavutamist)?				
Kas saadud andmeid analüüsitakse?				
Kas kogutud andmeid kasutatakse teenuse parendamiseks?				

Seevastu teenuse hindamise mõõdikute kasutamine ei osutunud lihtsaks ülesandeks. Üldreeglina mõõdetakse seda, mida on lihtne mõõta. Olulise tingimusena nimetati ka asjaolu, et mõõtmist ei saa teha käsitööna, vaid mõõdetav info peab kogunema töö käigus ise. Selle all mõeldakse eelkõige automaatselt infosüsteemidest kogunevat statistikat, mille jaoks ükski inimene täiendavat pingutust tegema ei pea. Käsitsi kogutava info osas jääb alati üles küsimus, kas info on täielik ning kas andmed on kvaliteetsed ja usaldatavad? Seetõttu on paremini mõõdetavad teenused, mida osutatakse täielikult või osaliselt e-kanalites. Teenused, mis on madala tehnoloogilise küpsustasemega, ei ole kuigivõrd lihtsalt mõõdetavad. Üldhinnang mõõdikute mudelile oli, et mõõdikuid on selgelt liiga palju ning mitmete jaoks on vajalik eelnevalt kokku leppida selge metoodika, nt tasuvusanalüüs, kaudsed kulud või teenusega rahulolu hindamine.

Mõõdikud seatakse teenustele organisatsiooni eesmärkidest lähtuvalt. Võib öelda, et kui vajadust mõõtmiseks ei tunnetata või ei teadvustata, siis mõõdikuid ei seata. Samuti on selgelt näha korrelatsioon mõõdikute kasutamise ja nende olulisusele antud hinnangute vahel – kui mõõdikut ei kasutata, on enamasti hinnang selle olulisusele kas „ei oska öelda“ või „ebaoluline“. Ja vastupidi, kui mõõdikut kasutatakse, siis osatakse hinnata ka selle mõõdiku kasutamisest saadavat kasu. Kokkuvõtlikult: mudeli rakendamise võimalus on otseses seoses organisatsiooni teenuste juhtimise küpsusega.

Tabel 16. Avalike teenuste hindamise mudeli rakendatavus

		SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA
Teenuse hindamine	Kasutatavad indikaatorid	9	11	30	19	42	16	9
	Kasutatavate indikaatorite osakaal	15%	18%	50%	32%	70%	27%	15%
Kanali hindamine	Kasutatavad indikaatorid	0	0	13	12	1	2	0
	Kasutatavate indikaatorite osakaal	0%	0%	25%	24%	2%	4%	0%

Alljärgnevalt anname ülevaate mudeli rakendatavusest indikaatorite rühmade kaupa. Detailne kokkuvõte on toodud Tabel 17. Teenuse ja kanali hindamine juhtumiuuringus.

Teenuse kulud

Teenuse kulude indikaatorid

- | | | |
|---|-----------------------|---|
| 1 | Personalikulud | Teenuse osutamisega otseselt seotud isikute tööjõukulud (st palk koos kõikide maksudega). |
|---|-----------------------|---|

Teenuse kulude indikaatorid

2	Otsesed kulud	Vahetult konkreetse teenuse osutamise seotud kulud, mis ei ole personalikulud.
3	Kaudsed kulud	Kaudsed kulud on seotud nt teenuste administreerimise (büroo- ja sidekulud, töötajate palgad, täiendõpe jne) ja juhtimisega.
4	Tööjõuvajadus teenuse kohta	FTE - teenuse osutamiseks kulutatud kõikide teenust otseselt osutavate töötajate summaarne tööaeg mõõdetuna täistööaastates.
5	Keskmine ajakulu teenuse juhtumi kohta	Teenuse osutaja poolt standardse teenuse juhtumi töötlemiseks kuluv keskmine tegelik aeg (ei sisalda pause). Näitab organisatsiooni võimekust teenust osutada - kui palju aega kulub ühe kliendi teenindamiseks?
6	Teenuse juhtumi omahind	Teenuse kulud jagatud teenuse juhtumite arvuga perioodis.
7	Teenuse kogukulud	Kasutatakse juhtudel, kui detailsed kuluandmed ei ole kättesaadavad. Võtab kokku personali-, otsesed ja kaudsed kulud.
8	Kanalist loobumise kulu	Alternatiivkulu/tulu meetod. Hinnatakse loobumisega kaasnevat saamata jäänud tulusid ning võimalikke kulusid.
9	Finantsiline jätkusuutlikkus	Kombineeritud indikaator kuludest ja nõudluse mahtudest. Eesmärk on hinnata, kas teenuse osutamine on finantsiliselt jätkusuutlik.

Teenuse kulusid mõõdetakse eelkõige juhul, kui seda on lihtne mõõta. Kui teenuse osutamine on hajus, teenuseosutamises osalejaid palju, siis ei ole võimalik enam täpselt kulusid hinnata. Nii võib positiivsete näidetena tuua välja näiteks Maksu- ja Tolliameti osutatava käibemaksukohustuslaseks registreerimise teenuse, mille puhul on teenuse kulud väga selgelt mõõdetavad. Kuna teenuseosutamine toimub valdavalt elektroonses kanalil, on võimalik välja arvutada teenusega seotud kulud ning tuua välja teenuse osutamiseks kuluv aeg ning omahind. Justiitsministeeriumi (JuM) poolt osutatav osatõu asutamise teenus on aga iseäralik seetõttu, et ettevõtjaportaalis osutatava teenuse osas on võimalik väga täpselt teada, milline on teenuse osutamise kulu, seevastu aga füüsilises kanalil, notaribüroodes osutatava teenuse korral on kulude arvestamine sageli võimatu, kuna notarite tulud ja kulud on salastatud. Siseministeeriumi poolt koordineeritav omandile sissekirjutatute päringu teenus on aga teise äärmusesse kuuluv, kus ministeerium ei eelarvesta teenust ega osuta teenust ise, vaid teenuseosutajad on kohalikud omavalitsused. Seeläbi puudub võimalus ja motivatsioon andmete kogumiseks. Samuti on JuM nimetanud eelkõige tööjõukulude osas vajadust hinnata ressursi, mis kulub tervikuna ühele kanalile, mitte vaid selles osutatavalt ühele teenusele (ettevõtjaportaalis osutatakse mitmeid erinevaid teenuseid samal platvormil).

Selleks, et kuludest selget ülevaadet omada, nähakse ka vajadust täpselt kokku leppida, mis kulusid arvesse võetakse ja mida mitte. Olulise probleemina on Sotsiaalkindlustusamet, Tehnilise Järelevalve Amet ning Politsei- ja Piirivalveamet välja toonud konsolideeritud IT probleemi. Nimelt ei ole võimalik saada ülevaadet IT-kuludest, kui teenuseosutaja (antud juhul SoM, MKM ja SMIT) ei võimalda saada teenuspõhist kulude ülevaadet. Nii on SKA ja PPA puhul teenuse omahinna arvestus küll teostatav, ent juba ette teades puudulik. Sellele vaatamata on tahe kulusid mõõta nendes asutustes olemas.

Selgelt on näha, et umbkaudset hindamist ei peeta mõistlikuks ning kes omahinda arvestab, teeb seda detailselt. Seevastu neil, kes teenuse kuluarvestust ei tee, puudub enamjaolt nägemus ka selle vajalikkusest. Omahinnaarvestuse peamise väljundina nähakse võimalus piiratud eelarve tingimustes osutada rohkem ja kvaliteetsemat teenust. Eriti silmatorkav on SKA, kelle puhul teenuse omahinnaarvestus võimalik ei ole, ent hinnang indikaatorite olulisele on väga kõrge. SKA on alustanud uue infosüsteemi väljatöötamist ning teenuse mõõdikud on üks oluline osa infosüsteemist. Nii tagatakse info usaldusväärsus ning vähene pingutus info koondamiseks ja analüüsiks.

Vaid „Kanalist loobumise kulu“ ja „Finantsiline jätkusuutlikkus“ olid indikaatorid, mida ei osata mõõta ega peeta ka vajalikuks.

Investeeringu tasuvus

Investeeringu tasuvuse indikaatorid

10	Tasuvusaeg	Näitab, kui palju aega kulub esialgsete väljaminekute korvamiseks, st kui kiiresti investeering esialgselt kulutatud raha tagasi toob või soovitud efekti saavutab.
11	Puhas nüüdisväärtus	NPV (<i>net present value</i>) võrdub teenuse sissetulekute nüüdisväärtuste summa ja väljaminekute nüüdisväärtuste summa vahega.
12	Sisemine tasuvusmäär	IRR (<i>internal rate of return</i>).
13	Korduv tulu projektist	Hinnatakse, kas ühest investeeringust saadud kasusid on võimalik eskaleerida teistele teenustele või organisatsiooni osadele (nt töötajate kompetents tõuseb vm).

Investeeringu tasuvuse arvutamist peetakse oluliseks vaid kanalite valikul. Igal asutusel on spetsiifilised moodsid ja mõjud (nii otsesed kui kaudsed), mida hinnatakse ja arvesse võetakse. Vahel pole aga vaja teenuse üle asutusel endal otsuseid langetada, kui teenuse viimine e-kanalisse otsustatakse nt valitsuse tasemel. On selge, et ka valitsuse tasemel otsused on saanud sisendi alumistelt tasanditelt, kuid asutuste jaoks ei pruugi see olla alati selgelt ilmutatud ja kommuniqueeritud – neile võib tunduda, et nende eest on otsus tehtud, kuigi igal tegelikult oleks neil võimalus ise luua mitu alternatiivi ning valida kõige enam väärtust loov variant. Ka valitsusel on võimalus juba tehtud otsuseid ümber otsustada, kui selleks on antud selge põhjendus.

Investeeringu tasuvuse mõõtmise indikaatorites nähakse seost ministeeriumide tasemel teostatavate olulisemate seadusemuudatuste mõjuanalüüsiga, ent sellisel kujul ei ole asutused tasuvusanalüüsist huvitatud. Seega on juhtumiuuringus osalejad teinud ettepaneku nende moodsidite mittekasutamiseks või asendamiseks selgelt kirjeldatud meetodikaga, mida kogu avalik sektor ühtselt kasutaks.

Teenuse mahud

Teenuse mahtude indikaatorid

14	Potentsiaalne nõudlus	Sihtrühma suurus perioodis.
15	Tegelik nõudlus	Teenuse juhtumite arv perioodis.
16	Teenuse osutamise võimekus	Teenuse osutamiseks saadaolev eelarve jagatud teenuse ühe juhtumi omahinnaga.
17	Teiste asutustega vahetatud dokumentide hulk	Dokument on teabekandjale jäädvustatud teabe tervik, mis on loodud või saadud isiku(te) tegevuse käigus ning mille sisu, vorm ja struktuur on küllaldane faktide või tegevuse tõestamiseks.
18	Teiste riikidega vahetatud dokumentide hulk	Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiivi 2003/98/EÜ punkt 11 järgi on dokument mis tahes tegevuse, faktide või andmete väljendus või nende tegevuste, faktide või andmete kogum, olenemata andmekandjast (paberile kirjutatud või elektroonilises vormis või heli-, visuaal- või audiovisuaalsalvestisena säilitatav), mis on avaliku sektori asutuste valduses.

Teenuse mahtude üle arvestuse pidamine on selgelt teadvustatud ja teostatav. Teenuse tegelik nõudlus ehk teenuse juhtumite arv on selgelt kõige olulisemaks peetud indikaator ning seda suudetakse enamasti mõõta ka teenuse osutamise kanalite lõikes. See annab esmase aluse hindamiseks, milline on teenuse juhtumite osakaal erinevates kanalites ning kas sõltuvalt mahtude suuruselt oleks mõistlik teenust viia täiendavatesse kanalitesse või mittevajalikke kanaleid sulgeda.

Potentsiaalse nõudluse osas arvamused lahknevad. Eelkõige teenuste puhul, mille mahud on suured, muutub mahtude prognoosimine oluliseks. Näiteks PPA on kasutusele võtnud spetsiaalselt prognoosimise meetodika, et

paremini valmis olla teenuse mahtude muutusteks. Prognoosimise mudelis võetakse arvesse pikaajalisi trende, mis mõjutavad sihtrühma käitumist vms tegureid, mis teenuse nõudlusele mõju võivad osutada. Et tegemist on töövahendiga, mida on kasutatud pikka aega, on seda pidevalt täiendades jõutud tulemuseni, kus ca 80% ulatuses on prognoosid usaldusväärsed. Selle alusel tehakse otsuseid nt täiendava tööjõu värbamiseks, tööjõu vähendamiseks, teenuse kättesaadavuse parandamiseks vms. Teenuse osutamise võimekus ja potentsiaalne nõudlus annavad kokkuvõttes sarnase tulemuse, mistõttu on tehtud ettepanek teenuse osutamise võimekust mitte hinnata. Samas on võimalik organisatsiooni võimekust teenust osutada ka erinevalt tõlgendada – nii on näiteks TLV välja toonud peamise võimekusena hoopis vajalike kompetentside olemasolu, milleta teenuse osutamise võimekus puuduks.

Teiste riikide ja asutustega vahetatud dokumentide hulga üle arvestuse pidamist peetakse ebavajalikuks, kuna Eestis suudetakse teiste asutustega paberivabalt suhelda. Enam tekitab muret välisriikidega asjaajamine, kus elektroonse asjaajamise võimalused on kesised.

Teenuse kvaliteet

Teenuse kvaliteedi indikaatorid

19	Menetlusvigade arv teenuse osutamisel	Menetlusviga mõistame kui eksimist menetlusnõuete vastu.
20	Mitte asjakohaste kliendikontaktide arv	Mitteasjakohased kliendikontaktid on pöördumised, mis on seotud ebakvaliteetse teenusega või ei ole teenusega üldse seotud (nt kui teenuse asjus pöördatakse teenust mitte osutava asutuse poole).
21	Toimingute lõpuleviimise määr	Algatatud, kuid lõpuni mitte viidud toimingute hulk kõikidest toimingutest.
22	Põhjendatud kaebuste arv	Teenuse taotlemise või teenuse saamisega saadud pretensioon teenuse kohta, mis on suunatud edasiseks menetlemiseks.
23	Teenuse kasutajate poolt esitatud päringutele reageerimise aeg	Aeg teenust käivitava sündmuse (päringu) laekumisest sellele reageerimiseni.
24	Tehnoloogiline küpsus	6-tasemeline skaala: 1 - informatsiooni tase; 2 - ühesuunaline tase; 3 - kahesuunaline tase; 4 - veebivormi tase; 5 - täisautomaatne e-teenuse tase; 6 - proaktiivse teenuse tase.

Teenuse kvaliteedinäitajaid on küll välja pakutud mitmeid, kuid tavapärane on kaebuste ja vigadega seotud info analüüs ning rahulolu-uuringud, mille alusel kvaliteeti hinnatakse. Tehnoloogiline küpsus on määratud kõikide juhtumiuuringus osalenud teenuste puhul, ent selle olulisuse osas ei ole täielikku üksmeelt. Kuigi teenuse tehnoloogiline küpsus võiks olla heaks aluseks teenuste võrdlemisel, ei ole kõigi teenuste puhul tehnoloogia ühtviisi oluline. Näiteks TLV poolt pakutav üldhooldekodu teenus on suuresti inimene-inimesega kontaktis osutatav teenus. Ühtegi teenuse osa ei saa teha e-kanalis, mistõttu teenuse tehnoloogiline küpsus on kõige madalama tasemega. On aga oluline märkida, et see pole antud teenuse kontekstis ka oodatud, kuna teenuse sihtgrupiks on eakad, kelle digitaalne kirjaoskus on madal.

Vigade menetlemiseks on PPA juurutanud veamenetlussüsteemi, et protsessis kiiresti vead avastada ning vältida vigaste dokumentide väljastamist kliendile. Vigade üle arvestuse pidamist peetakse üldjoontes tähtsaks, kuid sageli on protsessis esinevaid vigu vähe või ei ole need kriitilise tähtsusega lõpptulemuse mõttes, nii et vigade üle ei peeta eraldi arvestust. Küll aga analüüsitakse tekkinud vigu jooksvalt ning kasutatakse saadud tagasisidet teenuse kvaliteedi tõstmiseks.

Kaebuste ja vigade registreerimist ei peeta kokkuvõttes alati oluliseks, küll aga on teenuse kvaliteedi hindamiseks välja pakutud soovitusindeksi kasutuselevõttu, kuna selle metoodika rakendamisega on võimalik vähese pingutusega piisav hulk infot koguda.

Päringutele reageerimise aega tuuakse JuM poolt välja olulise rahvusvahelise moodsikuna, mille alusel reastatakse teenuseid edetabelites.

Teenuse tulud

Teenuse tulude indikaatorid

25	Tasuliste teenuste käive, omatulu	Teenusega teenitud omatulu perioodis.
26	Tasuliste teenuste käive, riigilõiv	Teenusega kogutud omatulud ja riigilõiv perioodis.
27	Teenustasude osakaal eelarves	Teenustasude osakaal eelarves.

Avalikud teenused on reeglina tasuta või riigilõivuga kaetud. Teenuse tuludest ja lõivudest ülevaate saamine on oluline, kui teenusega on tulud või lõivud seotud. Kui asutusel pole ühtegi tasulist teenust, ei ole ka antud indikaatorid relevantset. Teenuste tulu ja riigilõivude üle info olemasolu peeti oluliseks, kuna rahalisest seisust ülevaate omamine on harjumuspärane vajadus.

Lõivude ja tasude osas ei ole teenuse arendamise seisukohast aga niivõrd oluline mitte tulude suurus, vaid tasakaalu leidmine teenustasu või riigilõivu suuruse ja tegelike kulude vahel.

„Teenustasude osakaal eelarves“ on indikaator, mille vajadust ei osatud hinnata.

Teenindav personal

Teenindava personali indikaatorid

28	Täiendkoolitatud personali osakaal	Teenuse osutamiseks vajalike oskustega täiendkoolitatud teenust osutava personali osakaal kogu teenust osutavast personalist.
29	Kaugtöö korras teenust osutava personali osakaal	Personal, kes osutab teenust kaugkanalite abil, nt telefon, e-post.
30	Letiteenust osutava personali arv	Letiteenus on teenuse osutamise füüsilises kanalis.
31	Letiteenust osutava personali osakaal	Letiteenus on teenuse osutamise füüsilises kanalis.

Teenust osutava personali indikaatoreid ei peetud tervikuna relevantseteks. Seda eelkõige põhjusel, et näiteks täiendkoolitatud personali osakaal teenuseosutajate hulgas ei anna ülevaadet personali tegelikust pädevusest, koolitus ei taga pädevust ning pädevus ei eelda täiendkoolitust. Küsitavusi tekitab ka mõõdetava väärtuse ajaline perspektiiv – kui teenus mitme aasta vältel ei muutu, siis täiendkoolituse väljatoomine nt viimase aasta kohta võib anda täiesti vääralt pildi teenuse osutamise kvaliteedist.

Kõrgete turvalisuse nõuete tõttu ei peetud avaliku teenuse kaugtöö korras⁹⁹ osutajate arvu vajalikuks. Sageli on teenusega seotud info konfidentsiaalne ning teenust pole võimalik kaugtöö korras osutada. Pigem pakuti asenduseks välja indikaatorid „Teenuse osutamine kaugtöö korras“, mille puhul tekiks teenuste portfelli ülevaade kõigist teenustest, mille puhul kaugtöö võimalus eksisteerib.

⁹⁹ Vt nt <http://www.kaugtoo.ee/>

Letiteenust osutava personali hulk ja osakaal tekitasid samuti sõltuvalt teenusest eriarvamusi. Et indikaator võib näidata nende teenuste puhul väärtulemust, mille puhul ei saagi teenust ilma inimene-inimesega kontaktita osutada, siis pakuti asenduseks välja indikaator „Teenuse osutamise võimalikkus inimene-inimesega kontaktita“, mis annaks portfellis ülevaate neist teenustest, mille puhul on võimalik vähendada miinimumini letiteenusena osutava teenuse mahtu ning asendada seda mittefüüsiliste kanalitega.

Teenuse tegevuseesmärkide saavutamine

Teenuse tegevuseesmärkide saavutamise indikaatorid

32	Tegevuseesmärkide saavutamise määr	Tegevuseesmärke kirjeldatakse väljundina – toodete ja teenustena, mida riigi sekkumine peaks looma. Tegevuseesmärgiks on rahalise abi andmine projektidele, mis toetavad maa-piirkondades alustavaid ettevõtteid, ning selle saavutamise indikaatoriks on rahalist abi saavate projektide arv. Tegevuseesmärgid on igal teenusel erinevad.
----	---	--

Indikaator „Tegevuseesmärkide saavutamise määr“ ei olnud juhtumiuuringus osalejatele mõistetav ning ilma detailset metoodikat kirjeldamata ei osatud näha indikaatori vajalikkust. Samuti rõhutati, et see indikaator ei ole asutuse jaoks teenuse lõikes kasutatav ega vajalik.

Riigi strateegiliste indikaatoritega sidumise võime sõltub otseselt organisatsiooni teenuste juhtimise küpsusest. Madalamatel küpsusastmetel tegeletakse lokaalsete ülesannete lahendamiseks. Suure pildi ja trendide analüüs muutub aktuaalseks olukorras, kus teadmine mõõtmisest ja prognoosimisest on organisatsioonis juurdunud praktika ning sellest osatakse näha lisaväärtust.

Organisatsiooni juhtimise kvaliteet

Organisatsiooni juhtimise kvaliteedi indikaatorid

33	Ümberdisainitud teenus	Teenus, mis on aja- ning asjakohastatud üleriigiliselt kokkulepitud teenuste disaini põhimõtete kohaselt.
34	Standardiseeritud teenusjuhtumite osakaal	Kui suur osakaal teenuste juhtumitest osutatakse standardiseeritult (ilma eranditeta).
35	Teenuse integreeritus	Kuivõrd teenused on integreeritud teiste seotud teenustega (nt liidestatud). Eeldab teadmist, milliste teenustega peaks teenus olema integreeritud. Hinnatakse teenuse omaniku poolt.
36	Juhtimiskvaliteet	Eeldab termini "juhtimise kvaliteet" kokkuleppimist. Võimalik tõlgendada läbi kvaliteedijuhtimise põhimõtete.
37	Teenuste eesmärkide kooskõla organisatsiooni eesmärkidega	Kuivõrd teenuse eesmärgid on kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega? Sobib teenustele, mida osutatakse "sest nii on alati tehtud", kuid reaalselt nende osutamine peaks olema mõne teise organisatsiooni ülesanne.
38	Töötajate rahulolu	Hinnatakse töötajate rahulolu töökorralduse ja töökeskkonnaga, vahetu juhtimisega, koostööd, info liikumist ning infokanaleid, hüvitamist ning arenguvõimalusi. Uuritakse, kas töötaja näeb end pikas perspektiivis organisatsioonis töötamas.

Juhtimise kvaliteedi hindamise indikaatorid jäid nii kasutatavuse kui vajalikkuse pingereas madalale tasemele, kuna ei nähta vajadust teenuste lõikes organisatsiooni hindamiseks. Organisatsiooni juhtimisele annavad hinnangu rahulolu-uuringud, millest kõige rohkem tõsteti esile töötajate rahuloluküsitlust ning soovitusindeksi rakendamist klientide hulgas. Nii EMTA kui PPA on soovitusindeksit rakendanud ning peavad seda üheks paremaks indikaatoriks, mida laialdaselt kasutusele võtta avaliku sektori asutustes. Seejuures on

tähelepanuväärne, et EMTA on loobunud soovitusindeksi kasutamisest organisatsiooni hindamisel ning asendanud selle teenuse lõikes soovitusindeksi rakendamisega. Ajend selleks on suurem täpsus ja parem arusaamine, milliste teenuste arendamisele enim tähelepanu pöörata.

Juhtimiskvaliteedi indikaator tekitas küsimusi, kes peaks hinnanguid andma ning kuidas veendutakse, et hinnang on õiglane?

Teenuse eesmärkide kooskõla organisatsiooni eesmärkidega ei mõõdeta, kuna asutustele ja ametitele on pandud seadusega ülesanded, mida tuleb täita. Seega ei nähta vajadust indikaatori järele. Antud indikaatori mõistmine sõltub suuresti ka organisatsiooni küpsusest – väheküpsed organisatsioonid ei näe selle vajalikkust, seevastu küpsed organisatsioonid teavad hästi, kuidas organisatsiooni ja teenuse eesmärgid omavahel seotud on ning ei pea indikaatorit mittevajalikuks.

Organisatsiooni juhtimise kvaliteeti hinnatakse üle kõikide teenuste, mitte ühe teenuse keskselt, seetõttu ei nähta vajadust juhtimiskvaliteeti eraldi indikaatoriga hinnata.

Vastavus standarditele

Standarditele vastavuse indikaatorid

39	Vastavus rahvusvahelistele standarditele	Eeldab standardite kokkuleppimist, millele teenused vastama peavad.
40	Vastavus siseriiklikele standarditele	Eeldab standardite kokkuleppimist, millele teenused vastama peavad.

Standarditele vastavuse näitajaid ei peetud vajalikeks indikaatoriteks ning seda illustreerib ka madal kasutatavus. Enamasti on teenused seotud õigusaktidega ning täiendavaid standardeid märgitakse vaid vähesel hulgal teenustele. Ettepanek on tehtud indikaatorite asemel info kirjeldamist teenust kirjeldavas osas õigusaktide või täiendava dokumentatsiooni jaotistes.

Teenuse mõjueesmärkide saavutamine

Teenuse mõjueesmärkide saavutamise indikaatorid

41	Mõjueesmärkide saavutamise määr	Mõjueesmärgid on poliitika üldised sihid ja neid väljendatakse lõpliku tulemuse või mõjuna. Edu puhul peab riigi sekkumine tekitama muutuse üldeesmärgi saavutamise suunas (eeldusel, et kõrgetasemeliste eesmärkide saavutamine sõltub ka teistest teguritest väljaspool valitsusasutuse kontrolli). Üldeesmärgiks on näiteks majanduskasvu toetamine maapiirkondades ja selle saavutamise indikaatoriks on maapiirkondade majanduskasvu määr. Mõjueesmärgid on igal teenusel erinevad.
----	--	--

Indikaator „Mõjueesmärkide saavutamise määr“ ei olnud juhtumiuuringus osalejatele mõistetav ning ilma detailset metoodikat kirjeldamata ei osatud näha indikaatori vajalikkust.

Kuigi laiemad eesmärgid seab seadusandja ja valitsus, valib nende täitmise viisi iga asutus ise. Asutuse eesmärk ei ole toiminguid teha (nt toetusi jagada), vaid saavutada oma tegevusega mingi oodatud mõju (nt toimetulekuvõimelised inimesed). Kuna sama mõjueesmärgi saavutamisse võivad panustada mitmed asutused korraga, ei peeta seda indikaatorit ei teenusega seotult ega asutuse seisukohast vajalikuks. Indikaator on vajalik mitmete asutuste üleselt ning üldine valmidus indikaatori kasutuselevõtuks on seeläbi ka madal. Küpsema tasemega asutustes on arusaam indikaatori vajalikkusest küll olemas, kuid ei nähta võimalust selle kasutuselevõtuks nii, et sellest saadaks oodatud kasu. Kui sama eesmärgi saavutamisse panustavad erineva küpsustasemega asutused, siis jääb kogutav statistika osaliseks ning tehtud pingutusest ei ole kasu.

Avatus

Avatuse indikaatorid

42	Teadlikkuse määr	Küsimusi on võimalik sõnastada erinevalt, nt "kas olete teadlik, et on olemas teenus x"? Või kuhu pöördate probleemiga y? Või nimetage asutuse z teenused, mida olete kasutanud.
43	Riigiga suhtlust võimaldavad kanalid	Kanalite klassifikaator.
44	Klientidelt tagasiside küsimise sagedus	Klienditagasiside on kliendi kirjalik või suuline pöördumine, mis väljendab rahulolu või rahulolematust teenusega.

Teadlikkuse määra mõõtmine on oluline nt PPA ja TLV teenuste puhul, mille puhul teenuse sihtrühm on väga suur ja mitmekesine. Samuti võib välja tuua PÄA praktikast näiteid uuringute korraldamisest sihtrühmade teadlikkuse kasvu mõõtmiseks. Seevastu TJA ei pea teadlikkuse määra oluliseks, kuna teenus on väga spetsiifiline, teenuse juhtumite arv ei ole massiline ja sihtrühma teadlikkus teenusest on hea.

Tagasisidet, mis klientidelt saadakse, võetakse tavapäraselt jooksvalt arvesse ning selle kohta peavad arvestust vähesed. Samuti viiakse läbi rahulolu-uuringuid, kuid need ei ole sageli kindla perioodilisusega. Klientidelt tagasiside küsimist peetakse küll oluliseks, ent nähakse võimalust katta see soovitusindeksi meetodika rakendamisega. Tagasiside küsimist peetakse vajalikuks sõltumata selle perioodilisusest. EMTA praktikas on levinud lähenemine, et klientide arvamust küsitakse perioodidel, kui teenuse osutamises on tehtud olulisi muudatusi (nt infosüsteemide arendus).

Strateegiline olulisus

Strateegilise olulisuse indikaatorid

45	Elutähtis teenus	Teenus, mis on hädavajalik eluliselt tähtsate ühiskondlike toimingute, tervishoiu, turvalisuse, julgeoleku ning inimeste majandusliku ja sotsiaalse heaolu korraldamiseks.
46	Hädavajalik teenus	Teenus, mis ei ole elutähtis teenus, kuid mida on vaja osutada sõltumata sellest, kas see on majanduslikult mõistlik või mitte.

Elutähtsate ja mitte elutähtsate teenuste jaotamine ei valmistanud uuringus osalejatele raskusi, ent selle indikaatori vajalikkust ei peeta kõrgeks. Hädavajaliku teenuse kirjeldamise osas tekkis küsimusi, kuidas hinnata teenuse majanduslikku mõistlikkust, kui seda pole seni mõõdetud, või kas on olemas avalikke teenuseid, mis ei ole vajalikud? Kuigi teenuse määramine elutähtsaks või hädavajalikuks ei valmistanud raskusi, ei osatud näha vajadust nende indikaatorite kasutamiseks teenuse hindamisel.

Väärtus kasutajale

Kasutaja väärtuse indikaatorid

47	Halduskoormus: säästetud aeg	Ajasäästu rahaline väärtus keskmise palga alusel.
48	Halduskoormus: säästetud raha	Kaasnev kokkuvõide (nt transpordikulu).
49	Teenuse turvalisus/ usaldatavus	Kliendirahulolu uuring, kui paljud kliendid usaldavad teenusepakkujat.
50	Eelteavitusega teenus	Eelteavitus on teenuse mugavusfunktsioon, millega juhatakse kliendi tähelepanu teenusele (nt tähtaja saabumine).

Teenusega seotud halduskoormust võtavad arvesse EMTA ja JuM, kuid eelkõige arvestatakse seda teenuse arendusetappide käigus, kui on vaja võrrelda teenuse osutamist erinevates kanalites ning teha otsuseid, millistesse kanalitesse teenusega liikuda. Kui teenust osutatakse vaid ühes kanalisis, hinnatakse tehnoloogilise küpsuse taseme tõstmise väärtust. Halduskoormuse indikaatoreid ei peeta teenuse kirjeldamisel kuigi heaks indikaatoriks, kuna seda on keeruline hinnata.

Küllaltki oluliseks peetakse teenuse või organisatsiooni usaldusväarsuse hindamist. Siinkohal aga on kasutusel kaks erinevat lähenemist – riigi institutsioonide usaldusväarsuse uuring¹⁰⁰ ning organisatsioonide enda korraldatud rahuloluküsitlused. Isegi kui usaldusväarsuse tase on mõõdetud, ei pruugi olla organisatsioonid või veelgi vähem teenused seeläbi võrreldavad.

Teenuse eelteavitust ei peetud ühegi juhtumiuuringus osaleja poolt oluliseks. See viitab kliendikesksuse puudumisele avalike teenuste käsitluses. Sellest tulenevalt on kliendikeskse teenusedisaini kontseptsiooni mahamüümisel teha suur töö.

Kättesaadavus

Kättesaadavuse indikaatorid

51	Kasutajate arv sihtrühmade lõikes	Täpsustab indikaatorit, tegelik nõudlus. Sihtrühmad, mille lõikes vaadelda võivad olla nt: eraisikud, juriidilised isikud, avalik-õiguslikud juriidilised isikud jne.
52	Kasutajate osakaal väljaspool tööaega	Mõeldud on väljaspool standardset tööaega (nt 8-18).
53	Kaugus kliendist (füüsiline)	Keskmine kaugus piirkonniti.
54	Teenuse leitavus internetist	Märksõnade monitooring.
55	Ooteaeg	Keskmine ooteaeg teenuse taotlemisest teenuse osutamise alustamiseni. Ooteaja all on mõistetud teenusele saamise ootamise aega kui päring või taotlus on juba tehtud.

Teenuse kättesaadavuse mõõdikud ei leia laialdast kasutust ning vajadust nende järele ei tunnetata. Ainsana peetakse tähtsaks teenuse leitavust internetist, kuid sedagi nende poolt, kes indikaatorit kasutada oskavad. Samuti on teenuse leitavuse mõõtmise osas erinevaid nägemusi.

Sihtrühmade alusel ei teostata tavapäraselt analüüse, kuigi EMTA praktikas on kanalite valikul sihtrühmade lõikes analüüs kasutusel.

Kaugus kliendist ei ole samuti osutunud uuringus osalejatele oluliseks indikaatoriks, kuna Riigikontrolli auditid on näidanud, et avaliku sektori asutused on kliendist liiga kaugel. Selle asemel, et liikuda füüsilises kanalisis kliendile lähemale, otsitakse võimalusi osutada teenust alternatiivsetes kanalites ja alternatiivsete meetodite abil (nt riigibuss).

Ooteaeg on indikaator, mis leiab kasutust väga spetsiifiliste sotsiaalvaldkonna teenuste puhul. Nii on TLV üldhooldekodu teenuse puhul ca 100 inimest ootejärjekorras ning teenusele saamise aeg keskmiselt 2-6 kuud. Seejuures on tähelepanuväärne, et pelgalt numbriline väärtus võib olla eksitav, kuna järjekorras on ka inimesed, kes ei soovi esimesel võimalusel hooldekodusse kohta saada, vaid on järjekorda lisatud „igaks juhuks“. Nii eristatakse nt akuutseid, aktiivseid ja mitteaktiivseid järjekorras olijaid.

Kokkuvõttes peetakse teenuse kättesaadavust kvalitatiivseks infoks, mille küsimist võiks asendada soovitusindeks.

¹⁰⁰ Turu-uuringute AS. Institutsioonide usaldusväarsus.

Kasutajamugavus

Kasutajamugavuse indikaatorid

56	Teenuse kasutamise lihtsus	Kasutaja arusaam teenuse lihtsusest.
57	Avalikult kättesaadava info selgus ja täpsus	Kasutaja arusaam info selgusest ja täpsusest.
58	Teenuse muudatuste arv, mis on tehtud vastavalt kasutajate ettepanekutele	Kasutajate ettepanekud, mida on arvesse võetud teenuse arendamisel.
59	Teenuse paindlikkus	Paindlikkuse all mõistame võimekust teha teenuse raames erandeid, et tulla vastu kliendi erivajadustele. Kasutaja arusaam teenuse paindlikkusest.

Teenuse kasutamise lihtsust mõõdavad vähesed, ent selle vajalikkust peetakse kõrgeks. Enamasti kasutatakse selleks soovitusindeksi meetodikat või rahulolu-uuringuid, mille tulemusi kasutatakse teenuse arendamisel.

Muudatuste üle, mis on tehtud vastavalt klienditagasisidele, eraldi arvestust ei peeta ning seda ei hinnata ka oluliseks. Oluline on pigem asjaolu, et klientide arvamust võetakse teenuse arendamisel arvesse ning moel või teisel arvestavad seda kõik juhtumiuuringus osalenud.

Teenuse paindlikkuse osas nimetati, et see on vastupidine indikaatorile „Standardiseeritud teenusjuhtumite osakaal“ ning sel põhjusel võiks indikaatori mudelist eemaldada. Paindliku teenuse parim näide on TLV üldhooldekodu teenus, mille puhul saame rääkida küll üldprotsessi standardiseeritusest, ent kogu teenus oma olemuselt seisneb teenuse osutamises võimalikult paindlikult kliendi vajadusi ja soove arvestades. Iga teenusjuhtum võib toimuda standardiseeritult ja reeglitele vastavalt, ent iga teenusjuhtum on sisus väga erinev.

Teenuse tulemuseesmärkide saavutamine

Teenuse tulemuseesmärkide saavutamise indikaatorid

60	Tulemuseesmärkide saavutamise määr	Tulemuseesmärgid on poliitika vahetud eesmärgid, mis on vaja saavutada, et jõuda üldeesmärkideni. Üksikeesmärgiks on näiteks majandustegevuse toetamine maapiirkondades ja selle saavutamise indikaatoriks on asutatud uute ettevõtete arv.
----	---	---

Indikaator „Tulemuseesmärkide saavutamise määr“ ei olnud juhtumiuuringus osalejatele mõistetav ning ilma detailset meetodikat kirjeldamata ei osatud näha indikaatori vajalikkust. Samuti rõhutati, et see indikaator ei ole asutuse jaoks teenuse lõikes kasutatav ega vajalik.

Alljärgnevas tabelis on välja toodud detailne kokkuvõte juhtumiuuringus käsitletud teenuste mõõtmise indikaatoritest:

Tabel 17. Teenuse ja kanali hindamine juhtumiuuringus

Nr	Indikaator	Selgitus	Indikaatori kasutamine teenuse hindamiseks							Kokku	Indikaatori kasutamine kanali hindamiseks							Kokku	Indikaatori olulisus (5 - väga oluline; 4 - oluline; 3 - väheoluline; 2 - täiesti ebaoluline; 1 - ei oska öelda)								Keskmine hinne
			SKA	SIM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA		SKA	SIM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA		SKA	SIM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA		
TÕHUSUS																											
Teenuse kulud																											
1	Personalikulud	Teenuse osutamisega otseselt seotud isikute tööjõukulud (st palk koos kõikide maksudega).			√	√	√			3			√	√				2	5	2	5	5	5	5	1	2	3,6
2	Otsesed kulud	Vahetult konkreetse teenuse osutamisega seotud kulud, mis ei ole personalikulud.			√	√	√			3			√	√				2	5	2	5	5	5	5	1	2	3,6
3	Kaudsed kulud	Kaudsed kulud on seotud nt teenuste administreerimise (büroo- ja sidekulud, töötajate palgad, täiendõpe jne) ja juhtimisega.			√	√	√			3			√	√				2	5	2	5	5	5	5	1	2	3,4
4	Tööjõuvajadus teenuse kohta	FTE - teenuse osutamiseks kulutatud kõikide teenust otseselt osutavate töötajate summaarne tööaeg mõõdetuna täistööaastates.			√		√	√		3			√					1	5	2	5	2	5	4	2	3,6	
5	Keskmine ajakulu teenuse juhtumi kohta	Teenuse osutaja poolt standardse teenuse juhtumi töötlemiseks kuluv keskmine tegelik aeg (ei sisalda pause). Näitab organisatsiooni võimekust teenust osutada - kui palju aega kulub ühe kliendi teenindamiseks?			√	√	√			3			√	√				2	5	2	5	4	5	1	2	3,4	

Nr	Indikaator	Selgitus	Indikaatori kasutamine teenuse hindamiseks							Indikaatori kasutamine kanali hindamiseks							Indikaatori olulisus (5 - väga oluline; 4 - oluline; 3 - väheoluline; 2 - täiesti ebaoluline; 1 - ei oska öelda)									
			SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Kokku	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Kokku	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Keskmine hinne
6	Teenuse juhtumi omahind	Teenuse kulud jagatud teenuse juhtumite arvuga perioodis.			√	√	√										2	5	2	5	5	5	1	2	3,6	
7	Teenuse kogukulud	Kasutatakse juhtudel, kui detailsed kuluandmed ei ole kättesaadavad. Võtab kokku personali-, otsesed ja kaudsed kulud.			√	√	√										2	5	2	5	5	5	1	2	3,6	
8	Kanalist loobumise kulu	Alternatiivkulu/tulu meetod. Hinnatakse loobumisega kaasnevaid saamata jäänud tulusid ning võimalikke kulusid.															0	1	2	3	1	2	2	2	1,9	
9	Finantsiline jätkusuutlikkus	Kombineeritud indikaator kuludest ja nõudluse mahtudest. Eesmärk on hinnata, kas teenuse osutamine on finantsiliselt jätkusuutlik.															0	2	2	1	1	2	2	2	1,7	
Investeeringu tasuvus																										
10	Tasuvusaeg	Näitab, kui palju aega kulub esialgsete väljaminekute korvamiseks, st kui kiiresti investeering esialgselt kulutatud raha tagasi toob või soovitud efekti saavutab.															0			√						1,7
11	Puhas nüüdisväärtus	NPV (<i>net present value</i>) võrdub teenuse sissetulekute nüüdisväärtuste summa ja väljaminekute nüüdisväärtuste summa vahega.															0	1	1	3	1	2	2	2	1,7	
12	Sisemine tasuvusmäär	IRR (<i>internal rate of return</i>).															0			√						1,7

Nr	Indikaator	Selgitus	Indikaatori kasutamine teenuse hindamiseks							Indikaatori kasutamine kanali hindamiseks							Indikaatori olulisus (5 - väga oluline; 4 - oluline; 3 - väheoluline; 2 - täiesti ebaoluline; 1 - ei oska öelda)								
			SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Kokku	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Kokku	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA
13	Korduv tulu projektist	Hinnatakse, kas ühest investeeringust saadud kasusid on võimalik eskaleerida teistele teenustele või organisatsiooni osadele (nt töötajate kompetents tõuseb vm).							0							0	1	1	3	1	2	2	2	1,7	
Teenuse mahud																									
14	Potentsiaalne nõudlus	Sihtrühma suurus perioodis.				√	√	√	3			√				1	1	1	2	5	5	4	2	2,9	
15	Tegelik nõudlus	Teenuse juhtumite arv perioodis.	√		√	√	√	√	6			√	√	√	√	4	5	3	5	5	5	5	5	4,7	
16	Teenuse osutamise võimekus	Teenuse osutamiseks saadaolev eelarve jagatud teenuse ühe juhtumi omahinnaga.					√		1			√				1	1	1	2	3	3	1	2	1,9	
17	Teiste asutustega vahetatud dokumentide hulk	Dokument on teabekandjale jäädvustatud teabe tervik, mis on loodud või saadud isiku(te) tegevuse käigus ning mille sisu, vorm ja struktuur on küllaldane faktide või tegevuse tõestamiseks.		√					1							0	1	2	1	4	1	2	2	1,9	
18	Teiste riikidega vahetatud dokumentide hulk	Dokument on teabekandjale jäädvustatud teabe tervik, mis on loodud või saadud isiku(te) tegevuse käigus ning mille sisu, vorm ja struktuur on küllaldane faktide või tegevuse tõestamiseks.		√	√				2							0	4	2	1	4	1	2	2	2,3	
Teenuse kvaliteet																									
19	Menetlusvigade arv teenuse osutamisel	Menetlusviga mõistame kui eksimist menetlusnõuete vastu.					√		1			√				1	5	4	2	4	5	2	2	3,4	

Nr	Indikaator	Selgitus	Indikaatori kasutamine teenuse hindamiseks							Indikaatori kasutamine kanali hindamiseks							Indikaatori olulisus (5 - väga oluline; 4 - oluline; 3 - väheoluline; 2 - täiesti ebaoluline; 1 - ei oska öelda)									
			SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Kokku	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Kokku	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Keskmine hinne
20	Mitte asjakohaste kliendikontaktide arv	Mitteasjakohased kliendikontaktid on pöördumised, mis on seotud ebakvaliteetse teenusega või ei ole teenusega üldse seotud (nt kui teenuse asjus pöörduetakse teenust mitte osutava asutuse poole).							0							0	2	2	1	4	2	2	2	2,1		
21	Toimingute lõpuleviimise määr	Algatatud, kuid lõpuni mitte viidud toimingute hulk kõikidest toimingutest.					√		1							0	5	2	1	3	2	4	2	2,7		
22	Põhjendatud kaebuste arv	Teenuse taotlemise või teenuse saamisega saadud pretensioon teenuse kohta, mis on suunatud edasiseks menetlemiseks.			√		√		2					√		1	4	5	1	4	4	4	4	3,7		
23	Teenuse kasutajate poolt esitatud päringutele reageerimise aeg	Aeg teenust käivitava sündmuse (päringu) laekumisest sellele reageerimiseni.			√				1							0	1	1	1	5	2	2	2	2,0		
24	Tehnoloogiline küpsus	6-tasemeline skaala: 1 - informatsiooni tase; 2 - ühesuunaline tase; 3 - kahesuunaline tase; 4 - veebivormi tase; 5 - täisautomaatne e-teenuse tase; 6 - proaktiivse teenuse tase.	√	√	√	√	√	√	7							0	4	3	4	5	4	5	2	3,9		
Teenuse tulud																										
25	Tasuliste teenuste käive, omatulu	Teenusega teenitud omatulu perioodis.		√			√		2							0	4	5	1	5	5	5	2	3,9		

Nr	Indikaator	Selgitus	Indikaatori kasutamine teenuse hindamiseks							Indikaatori kasutamine kanali hindamiseks							Indikaatori olulisus (5 - väga oluline; 4 - oluline; 3 - väheoluline; 2 - täiesti ebaoluline; 1 - ei oska öelda)									
			SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Kokku	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Kokku	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Keskmine hinne
26	Tasuliste teenuste käive, riigilõiv	Teenusega kogutud omatulud ja riigilõiv perioodis.		√		√	√		√	4				√			1	4	5	1	5	5	5	4	4,1	
27	Teenustasude osakaal eelarves	Teenustasude osakaal eelarves.		√						1							0	4	5	1	5	1	5	2	3,3	
Teenindav personal																										
28	Täiendkoolitatud personali osakaal	Teenuse osutamiseks vajalike oskustega täiendkoolitatud teenust osutava personali osakaal kogu teenust osutavast personalist.	√			√				2							0	1	1	2	3	2	2	1	1,7	
29	Kaugtöö korras teenust osutava personali osakaal	Personal, kes osutab teenust kaugkanalite abil, nt telefon, e-post.	√							1							0	2	1	2	3	2	2	1	1,9	
30	Letiteenust osutava personali arv	Letiteenus on teenuse osutamise füüsilises kanalis.	√		√		√			3							0	2	1	1	4	5	2	1	2,3	
31	Letiteenust osutava personali osakaal	Letiteenus on teenuse osutamise füüsilises kanalis.	√		√		√			3							0	2	1	1	4	2	2	1	1,9	
Teenuse tegevuseesmärkide saavutamine																										

Nr	Indikaator	Selgitus	Indikaatori kasutamine teenuse hindamiseks							Indikaatori kasutamine kanali hindamiseks							Indikaatori olulisus (5 - väga oluline; 4 - oluline; 3 - väheoluline; 2 - täiesti ebaoluline; 1 - ei oska öelda)																	
			SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Kokku	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Kokku	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Keskmine hinne								
32	Tegevuseesmärkide saavutamise määr	Tegevuseesmäärke kirjeldatakse väljundina – toodete ja teenustena, mida riigi sekkumine peaks looma. Tegevuseesmärgiks on rahalise abi andmine projektidele, mis toetavad maa- piirkondades alustavaid ettevõtteid, ning selle saavutamise indikaatoriks on rahalist abi saavate projektide arv. Tegevuseesmärgid on igal teenusel erinevad.					√										1									0	1	1	1	3	1	1	1	1,3
Organisatsiooni juhtimise kvaliteet																																		
33	Ümberdisainitud teenus	Teenus, mis on aja- ning asjakohastatud üleriigiliselt kokku lepitud teenuste disaini põhimõtete kohaselt.	√				√	√	√	4								0	4	1	1	4	2	2	1	2,0								
34	Standardiseeritud teenusjuhtumite osakaal	Kui suur osakaal teenuste juhtumitest osutatakse standardiseeritult (ilma eranditeta).	√		√		√			3								0	1	1	4	3	2	2	1	2,0								
35	Teenuse integreeritus	Kuivõrd teenused on integreeritud teiste seotud teenustega (nt liidestatud). Eeldab teadmist, milliste teenustega peaks teenus olema integreeritud. Hinnatakse teenuse omaniku poolt.			√		√			2								0	2	1	1	3	2	2	1	1,9								
36	Juhtimiskvaliteet	Eeldab termini "juhtimise kvaliteet" kokkuleppimist. Võimalik tõlgendada läbi kvaliteedijuhtimise põhimõtete.			√		√			2								0	2	1	1	3	3	2	1	2,0								

Nr	Indikaator	Selgitus	Indikaatori kasutamine teenuse hindamiseks							Indikaatori kasutamine kanali hindamiseks							Indikaatori olulisus (5 - väga oluline; 4 - oluline; 3 - väheoluline; 2 - täiesti ebaoluline; 1 - ei oska öelda)									
			SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Kokku	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Kokku	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Keskmine hinne
37	Teenuste eesmärkide kooskõla organisatsiooni eesmärkidega	Kuivõrd teenuse eesmärgid on kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega? Sobib teenustele, mida osutatakse "sest nii on alati tehtud", kuid realselt nende osutamine peaks olema mõne teise organisatsiooni ülesanne.			√	√	√	√	√	5							0	2	1	1	3	2	2	1	1,7	
38	Töötajate rahulolu	Hinnatakse töötajate rahulolu töökorralduse ja töökeskkonnaga, vahetu juhtimisega, koostööd, info liikumist ning infokanaleid, hüvitamist ning arenguvõimalusi. Uuritakse, kas töötaja näeb end pikas perspektiivis organisatsioonis töötamas.					√			1						0	2	1	1	4	4	3	1	2,3		
DEMOKRAATIA																										
Vastavus standarditele																										
39	Vastavus rahvusvaheliste standarditele	Eeldab standardite kokkuleppimist, millele teenused vastama peavad.					√	√	2							0	1	1	1	4	2	1	2	1,7		
40	Vastavus siseriiklikele standarditele	Eeldab standardite kokkuleppimist, millele teenused vastama peavad.					√	√	2							0	1	1	1	5	2	1	2	1,9		
Teenuse mõju eesmärkide saavutamine																										

Nr	Indikaator	Selgitus	Indikaatori kasutamine teenuse hindamiseks							Indikaatori kasutamine kanali hindamiseks							Indikaatori olulisus (5 - väga oluline; 4 - oluline; 3 - väheoluline; 2 - täiesti ebaoluline; 1 - ei oska öelda)									
			SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Kokku	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Kokku	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Keskmine hinne
41	Mõju-eesmärkide saavutamise määr	Mõjueesmärgid on poliitika üldised sihid ja neid väljendatakse lõpliku tulemuse või mõjuna. Edu puhul peab riigi sekkumine tekitama muutuse üldeesmärgi saavutamise suunas (eeldusel, et kõrgetasemeliste eesmärkide saavutamine sõltub ka teistest teguritest väljaspool valitsusasutuse kontrolli). Üldeesmärgiks on näiteks majanduskasvu toetamine maapiirkondades ja selle saavutamise indikaatoriks on maapiirkondade majanduskasvu määr. Mõjueesmärgid on igal teenusel erinevad.					√										0	1	1	1	3	1	1	1	1,3	
Avatus																										
42	Teadlikkuse määr	Küsimusi on võimalik sõnastada erinevalt, nt "kas olete teadlik, et on olemas teenus x"? Või kuhu pöördute probleemiga y? Või nimetage asutuse z teenused, mida olete kasutanud.					√	√									0	5	1	2	5	5	5	2	3,6	
43	Riigiga suhtlust võimaldavad kanalid	Nt UK klassifikaator.			√		√										0	1	1	2	3	2	2	2	1,9	
44	Klientidelt tagasiside küsimise sagedus	Klienditagasiside on kliendi kirjalik või suuline pöördumine, mis väljendab rahulolu või rahulolematust teenusega.		√	√		√	√									0	5	1	3	3	5	4	2	3,3	
Strateegiline olulisus																										

Nr	Indikaator	Selgitus	Indikaatori kasutamine teenuse hindamiseks							Indikaatori kasutamine kanali hindamiseks							Indikaatori olulisus (5 - väga oluline; 4 - oluline; 3 - väheoluline; 2 - täiesti ebaoluline; 1 - ei oska öelda)								
			SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Kokku	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Kokku	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA
45	Elutähtis teenus	Teenus, mis on hädavajalik eluliselt tähtsate ühiskondlike toimingute, tervishoiu, turvalisuse, julgeoleku ning inimeste majandusliku ja sotsiaalse heaolu korraldamiseks.	√	√	√	√	√	√	√	7							0	4	1	1	5	5	1	1	2,6
46	Hädavajalik teenus	Teenus, mis ei ole elutähtis teenus, kuid mida on vaja osutada sõltumata sellest, kas see on majanduslikult mõistlik või mitte.	√	√	√	√	√	√	√	7							0	4	1	1	5	2	1	1	2,1

EFEKTIIVSUS

Väärtus kasutajale

47	Halduskoormus: säästetud aeg	Ajasäästu rahaline väärtus keskmise palga alusel.			√	√				2							0	1	1	5	5	2	1	1	2,3
48	Halduskoormus: säästetud raha	Kaasnev kokkuvõid (nt transpordikulu).			√	√				2							0	1	1	5	5	2	1	1	2,3
49	Teenuse turvalisus/ usaldatavus	Kliendirahulolu uuring, kui paljud kliendid usaldavad teenusepakkujat.			√		√	√		3							0	1	1	5	5	5	4	1	3,1
50	Eelteavitusega teenus	Eelteavitus on teenuse mugavusfunktsioon, millega juhatakse kliendi tähelepanu teenusele (nt tähtaja saabumine).	√	√	√	√	√			6							0	1	1	1	3	2	1	1	1,4

Kättesaadavus

Nr	Indikaator	Selgitus	Indikaatori kasutamine teenuse hindamiseks							Indikaatori kasutamine kanali hindamiseks							Indikaatori olulisus (5 - väga oluline; 4 - oluline; 3 - väheoluline; 2 - täiesti ebaoluline; 1 - ei oska öelda)																		
			SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Kokku	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Kokku	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Keskmine hinne									
51	Kasutajate arv sihtrühmade lõikes	Täpsustab indikaatorit, tegelik nõudlus. Sihtrühmad, mille lõikes vaadelda võivad olla nt: eraisikud, juriidilised isikud, avalik-õiguslikud juriidilised isikud jne.			√	√	√										3				√						1	2	1	2	5	2	2	1	2,1
52	Kasutajate osakaal väljaspool tööaega	Mõeldud on väljaspool standardset tööaega (nt 8-18).		√		√	√										3				√						1	1	1	2	5	2	2	1	2,0
53	Kaugus kliendist (füüsiline)	Keskmine kaugus piirkonniti.															0										0	1	1	2	4	2	2	1	1,9
54	Teenuse leitavus internetist	Märksõnade monitooring.					√	√									2										0	1	1	1	5	5	5	1	2,7
55	Ooteaeg	Keskmine ooteaeg teenuse taotlemisest teenuse osutamise alustamiseni. Ooteaja all on mõistetud teenusele saamise ootamise aega kui päring või taotlus on juba tehtud.						√									1										0	2	1	2	5	1	5	1	2,4
Kasutajamugavus																																			
56	Teenuse kasutamise lihtsus	Kasutaja arusaam teenuse lihtsusest.			√		√										2			√							1	2	1	5	5	5	5	1	3,4
57	Avalikult kättesaadava info selgus ja täpsus	Kasutaja arusaam info selgusest ja täpsusest.			√		√										2										0	2	1	5	5	1	5	1	2,9

Nr	Indikaator	Selgitus	Indikaatori kasutamine teenuse hindamiseks							Indikaatori kasutamine kanali hindamiseks							Indikaatori olulisus (5 - väga oluline; 4 - oluline; 3 - väheoluline; 2 - täiesti ebaoluline; 1 - ei oska öelda)																
			SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Kokku	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Kokku	SKA	SiM	EMTA	JuM	PPA	TLV	TJA	Keskmine hinne							
58	Teenuse muudatuste arv, mis on tehtud vastavalt kasutajate ettepanekutele	Kasutajate ettepanekud, mida on arvesse võetud teenuse arendamisel.			√		√	√									3								0	4	1	5	3	4	4	1	3,1
59	Teenuse paindlikkus	Paindlikkuse all mõistame võimekust teha teenuse raames erandeid, et tulla vastu kliendi erivajadustele. Kasutaja arusaam teenuse paindlikkusest.					√	√									2								0	2	1	1	3	1	2	1	1,6
Teenuse tulemuseesmärkide saavutamine																																	
60	Tulemuseesmärkide saavutamise määr	Tulemuseesmärgid on poliitika vahetud eesmärgid, mis on vaja saavutada, et jõuda üldeesmärkideni. Üksikeesmärgiks on näiteks majandustegevuse toetamine maapiirkondades ja selle saavutamise indikaatoriks on asutatud uute ettevõtete arv.															0								0	1	1	1	3	1	1	1	1,3
Kokku			10	11	30	19	42	16	9		0	0	13	12	1	2	0																
Katvus			15%	18%	50%	32%	70%	27%	15%		0%	0%	25%	24%	2%	4%	0%																

Metoodikate rakendussoovitused

Eelduste loomine metoodikate rakendamiseks

Selleks, et avaliku teenuse kirjeldamise ja hindamise metoodikaid oleks võimalik rakendada asuda, tuleb luua teatud kõrgema taseme eeldused.

Avalike teenuste portfelli juhtimise kasude määratlemine

Enne riigiülese avalike teenuste portfelli juhtimise projektiga alustamist on mõistlik välja selgitada portfelli juhtimise täpsed kasutusjuhtumid, nende kasutusjuhtumite oodatavad kasud ning määratleda nende kasude hindamise moodsid. Planeeritud kasusid tuleb võrrelda portfelli juhtimiseks vajaliku pingutuse ja kuludega. Hindamise tulemusena võib selguda, et avalike teenuste riigiülese portfelli juhtimise projekti pole mõtet algatada ning piisab lokaalsete portfelli juhtimise initsiatiivide toetamisest ja standardiseerimisest.

Läti sarnane kogemus näitab, et riigiülese avalike teenuste kaardistamise projekti kasud jäid oodatust väiksemateks.

Hajusa omanikusuhte korrastamine

Täna eksisteerivad objektiivsed olukorrad, kus avaliku teenuse omanikusuhe, vastutus ja rollid on hajunud. Nt olukord, kus ministeerium koordineerib ja määratleb teenuse, kuid seda viivad ellu KOV-id. Samuti olukord, kus KOV vastutab teenuse eest, kuid seda osutab erasektori ettevõtte. Samuti olukord, kus teenuse osutamise eest eri kanalites vastutavad erinevad organisatsioonid (mitmetes ministeeriumites IT teenuste konsolideerimine, SMIT, RMIT, SoM IT teenistus, RIA, jne).

Sellised olukorrad raskendavad nii teenuste juhtimist, kirjeldamist, kui ka teenuste mõõtmist. Tagajärjeks on suurel hulgal dubleeritud teenuste kirjeldamine, arendamine, samuti mõõtmiseks vajalike andmete kättesaadavus. Teenuste omanikel ei ole võimalik mõjutada ei teenuste kirjeldamist, juhtimist ega koguda andmeid teenuse mõõtmiseks.

Riigiülese portfelli juhtimise rakendamise eelduseks on eelloetletud olukordadele lahenduse leidmine. Selleks soovime läbi viia täiendavad analüüsid ja välja töötada programm lahenduste realiseerimiseks.

Parimate praktikute kaasamine

Metoodikate rakendamise edu eelduseks on kohalike parimate praktikute, võtmeisikute ja eeskujude kaasamine. Soovitame pidevalt kaardistada teenuste juhtimise edulugusid ning omandatud kasulikke kogemusi efektiivselt laiendada üleriigilises initsiatiivis. See tähendab muu hulgas võtmeisikute tööülesannete muutmist, et soovitud isikutel oleks võimalik riiklikku projekti panustada.

Käesoleva projekti raames saame soovitada PPA, PÄA ja EMTA kogemusi, kes kõik tegelevad teenuste juhtimisega küpsuse kõrgeimal tasemel.

Avalike teenuste portfelli juhtimine

Organisatsiooni arendamine

Riigiülese avalike teenuste portfelli juhtimiseks on vaja organisatoorseid rollide ja vastutuste jaotust. Selleks soovime:

- Leppida kokku keskne portfelli haldaja, kes kogu tegevust juhib, koolitab, standardiseerib ja propageerib. Meie soovitus on MKM ITAO.
- Leppida kokku keskse infosüsteemi haldaja, kes selle välja arendab, seda haldab ja on tehniliseks partneriks teenusepakujatele. Meie soovitus on RIA.
- Teenusepakujad ühinevad süsteemiga vabatahtlikult, vastavalt oma küpsusastmele. Sisu ja tegevuste osas on nende partneriks keskne portfelli haldaja, tehnilises osas keskse IS haldaja.
- Muude rollide ja vastutuste määramisel juhendada väljapakutud RACI mudelist, vt Tabel 10. Vastutuste jaotus RACI mudelis.

Tehnilise arhitektuuri arendamine

- Soovime tehnilise arhitektuuri arendamisel lähtuda väljapakutud hübriidlahendusest, vt peatükk Rakendusetepanek.
- Kuna sarnane funktsionaalsus on juba täna arendatud RIA poolt loodud www.eesti.ee portaali Teemade mooduli näol, siis on ettepanek täiendada seda moodulit avaliku teenuse etalonmudeli andmestikuga, et see oleks kooskõlas käesolevas analüüsis kirjeldatuga. Haldamise funktsionaalsus tuleks meie hinnangul luua riha.eesti.ee portaali, mis on juba täna kasutusel e-teenuste haldamise töövahendina.
- Soovime võimalusel luua haldamise komponent selliselt, et seda oleks võimalik eraldada riha.eesti.ee infosüsteemist ning huvitatud teenusepakujad saaksid seda komponenti kasutada ning soovi korral ka täiendada.
- Täiendavalt tuleks luua vastavate andmete uuendamiseks x-tee teenused ning võimaldada teenusepakujatel läbi nende teenuste oma andmestikku hallata.

Õigusliku keskkonna arendamine

Soovime kaaluda täiendada asjaosaliste ametkondade (MKM ITAO ja RIA) põhimäärusi nii, et need kajastaksid lisaks olemasolevatele funktsioonidele ja vastutusvaldkondadele ka sõnaselgelt avalike teenuste dünaamilise portfelli haldamise spetsiifilisi vajaduste ja eesmärkide täitmist, juhul, kui käesolevas dokumendis pakutav kontseptsioon realiseeritakse.

Lisaks dünaamilise portfelli halduse funktsionaalsuse sätete lisamisega asjaomaste riiklike asutuste põhimäärustes ning vajalike õigusaktide (Vabariigi Valitsuse või majandus- ja kommunikatsiooniministri määrused) andmisele, mis oleks aluseks asutuste struktuurides vajalike muudatuste kehtestamiseks, soovime valdkonna spetsiifiliste õigusaktide muutmiseks viia läbi järgmised tegevused:

Teostada kõigi Eestis avalikke teenuseid osutavate institutsioonide tegevust ja nende poolt osutatavaid avalikke teenuseid reguleerivate õigusaktide põhjalik analüüs eesmärgiga tuvastada piirangud ja vastutus avalike teenuste osutamisel. Analüüsi eesmärki püstitades soovime kliendikeskset lähenemist ning arvestada võimalike kaudselt seotud õigusaktide koostoimes ilmnevat mõju (näiteks võimalikke mõjutusi, mis lähtuvad tsiviilseadustiku üldosa seadusest, kohaliku omavalitsuse korralduse seadusest, haldusmenetluse seadusest või halduskoostöö seadusest).

Lähtuvalt õigusliku analüüsi tulemustest saab algatada seadusandliku menetluse, mille tulemusel valmiks seadus, millega kehtestataks selge ja ühetaoline avalike teenuste struktuur ja toimingute/teenuste loetelu ning

sätetatakse teenuse osutamisega seotud ametkondade õigused, kohustused ja vastutus nende teenuste osutamisel. Niisuguses aktis saab reguleerida:

- teenuse mõiste, sh avaliku teenuse kui ka muu avaliku halduse korras osutatava, teenuse;
- teenuste osutamise kohustuste nende osutajate vahel jaotumise printsiibid;
- avaliku teenuse osutamise ajalised piirangud;
- asutusteülese koostöö põhimõtted;
- teenuse osutamise kanalite põhimõtted;
- teenuste registri põhimõtted.

Seaduse eesmärk oleks korrastada olemasolevat õigusruumi ja lisaks avaliku teenuse mõiste ja keskkonna määratlemisele koondaks ühtse ja selge õigusliku raamistiku, millest iga avaliku teenuse osutamise puhul lähtutaks.

Lähtuvalt läbi viidud õigusaktide analüüsi tulemustest võib olla otstarbekas vajalikud toetavad muudatused sisse viia ka teistesse seonduvatesse õigusaktidesse nagu näiteks haldusmenetluse seadusesse, kohaliku omavalitsuse korralduse seadusesse, märgukirjale ja selgitustaotlusele vastamise seadusesse, arhiiviseadusesse jne.

- Soovitame kaaluda avaliku teenuse sõnastiku lühendina võtta kasutusele mõni teine kombinatsioon kui sõnade esitähedest moodustuv akronüüm ATS, kuna see on eesti õigusruumis kasutusel kui avaliku teenistuse seaduse lühend, ning võib sel moel tekitada segadust.

Teenuste kirjeldamine

Mõistete ühtlustamine

Enne laiemat teenuste kirjeldamise või klassifitseerimise projekte peab eksisteerima riigiülene kokkulepe avaliku teenuse ja ka muude teenuste mõistete osas, samuti teenuse kirjelduse atribuutide eesmärkide ja semantika osas. Kui avaliku teenusena käsitleda vaid ATKRR-is toodud mõistete, vabab tulevikuperspektiivis lahtimõtestamist n-ö muu avalik teenus.

Riigiülese kokkuleppe saavutamiseks soovitame:

- Sarnaselt avaliku teenuse määratlemisele viia läbi muude teenuste klassifitseerimine ja mõistete määratlemine. Vt ka peatükk Õigusliku keskkonna arendamine.
- Viia läbi avalik konsultatsioon avaliku teenuse sõnastiku etalonmudeli osas.
- Kehtestada avaliku teenuse sõnastiku struktuur kohustuslikuks kasutamiseks avalike teenuste kirjeldamisel. Erinevate kirjelduse struktuuride korral peab olema tagatud koosvõime riikliku sõnastikuga. Kuna Eesti etalonmudel on kooskõlas EL-i CPSV mudeliga, siis on tagatud kirjeldatavate teenuste piiriülene ja masinloetav koosvõime.

Kohalike klassifikaatorite loomine

Teenuste kirjeldamisega saavad organisatsioonid üldjuhul hästi hakkama, suuri küsitavusi teenuse kirjelduse etalonmudel ei põhjusta. Küll aga on keerukas leida vasteid atribuutidele rahvusvahelistest klassifikaatoritest ning soov rahvusvaheliste klassifikaatorite kasutuselevõtuks on madal ja vajadused ebaselged. Samuti on rahvusvahelised klassifikaatorid valdavalt inglise keelsed, mis teeb nende igapäevase kasutamise keeruliseks nii teenuse haldajate kui ka teenuse kasutajate poolt. Mitmete klassifikaatorite jaoks ei ole head etalonmudelit.

Klassifikaatorite loomiseks on riigi infosüsteemis ette nähtud vastav protsess (klassifikaatorite kooskõlastamine ja registreerimine RIHA-s, Vabariigi Valitsuse määruse „Klassifikaatorite süsteem“ alusel).

Soovitame määrata igale klassifikaatorile haldaja. Avalike teenustega seotud klassifikaatorite haldajaks sobiks kõige paremini ITAO.

Soovitame välja töötada, kinnitada ja kasutusele võtta järgmised klassifikaatorid:

- **Avaliku teenuse tüübi klassifikaator**, mis on seotud Euroopa avaliku teenuse kataloogiga¹⁰¹ piiriülese koosvõime eesmärgil ja samas ka laiendab seda teenuste osas, mida Euroopas ei ole kirjeldatud (nt vanemahüvitise teenus). Teenuse tüübi klassifikaatorit kasutatakse teenuste standardiseerimiseks, nt Tallinna ehitusloa ja Harku valla ehitusloa taotlemise teenused on tüübist „Ehitusloa taotlemine“.
- **Avaliku halduse funktsioonide klassifikaator**. Riigi finantsjuhtimises kasutatakse COFOG-i klassifikaatorit, kuid teenuste halduseks on mõistlikum aluseks võtta UK klassifikaator¹⁰², mida kasutavad ka mitmed teised Euroopa riigid.
- **Kanalite klassifikaator**. UK klassifikaator osutus Eesti konteksti jaoks ebapiisavaks, seega soovitame välja töötada Eesti enda klassifikaatori. Kanalite klassifikaatoril puudub vajadus olla kooskõlas teiste riikide initsiatiividega. Käesoleva uuringu raames kasutatud klassifikaatori saab võtta lähtekohaks, vt peatükk Teenuste kirjeldamine.
- **Autentimise tase** – vajalik teenuse saamiseks nõutava autentimise taseme kirjeldamiseks.
- **Rahastamise tüüp** – vajalik teenuse rahastamise tüüpide kirjeldamiseks.
- **Maksetüüp** – vajalik teenuse kohta kehtiva maksetüübi kirjeldamiseks.
- **Teenuse seisund** – tuleneb portfelli halduse vajadusest, vajalik teenuse elukaare kirjeldamiseks.
- **Teenuse hinne** – tuleneb portfelli halduse ja mõjude hindamise vajadusest, vajalik analüüsi alusel teenusele antud hinnangu kirjeldamiseks.
- **Dimensioon** – tuleneb mõjuhindamise rakendamise vajadusest, vajalik mõjuvaldkondade grupeerimiseks.
- **Mõju valdkond** – tuleneb mõjuhindamise rakendamise vajadusest, vajalik mõjuindikaatorite grupeerimiseks.
- **Indikaator** – tuleneb mõjuhindamise rakendamise vajadusest, vajalik teenuse ja kanali hindamiseks. Klassifikaatori aluseks on avalike teenuste hindamise etalonmudel.

Avaliku teenuse sõnastiku etalonmudeli testimisel selgus, et sihtrühmade klassifikaatorit väljapakutud kujul ei peeta vajalikuks. Soovitama selle mudelist eemaldada eeldusel, et klassifikaatori jaoks ei leidu riigiülese portfelli juhtimise vajadusest lähtuvat kasutusjuhtu.

Töövahendite loomine

Eestis on täna vähe andmekogusid, mida kasutatakse teenuste juhtimiseks. See tuleneb organisatsioonide vähesest küpsusest teenuste juhtimisel. Tänapäevane kontekst on väga sobiv teenuste juhtimiseks vajalike standardite väljatöötamiseks ja juurutamiseks.

Soovitame luua lihtsad töövahendid, nt levinud tabelarvutuse tarkvarade baasil, et vähese teenuse juhtimise küpsusega organisatsioonidel oleks võimalik lihtsal viisil teenuste juhtimise esimeste sammudega alustada. Sellega saavutatakse kooskõla riigiülese vajadusega teenuste portfelli juhtimisel ning portfelli jõuavad ka need teenused organisatsioonidelt, kellel muud tehnoloogilised vahendid, võimalused ja oskused puuduvad.

Eeskujuks saab võtta näiteks EL CPSV projekti käigus loodud Exceli tabeli, mida on lihtne täita ka käsitsi ning mida saab kasutada teenuse kirjeldus masinloetavas vormi konverteerimisel.

Teenuste juhtumiuuringutes kasutasime prooviks Tartu linna poolt välja töötatud teenuste kirjeldamise meetodika raames kasutatavat teenuse küpsuse hindamise mudelit. Selgus, et see mudel leidis väga hea vastuvõtu testitavate seas. Soovitame seda mudelit teenuste juhtimise propageerimisel levitada kui head vahendit, mis aitab teenuspakkujal oma teenuste seisundeid adekvaatselt hinnata. Mudel ei ole oluline riigi portfelli juhtimise seisukohast, kuid on oluline lokaalseteks vajadusteks.

¹⁰¹ <http://standards.esd.org.uk/?uri=list%2Faz>

¹⁰² <http://standards.esd.org.uk/?uri=list%2Ffunctions>

Sobiva teenuste juhtimise tarkvara valik

Täna teevad organisatsioonid iseseisvaid pingutusi teenuste juhtimiseks vajaliku tarkvara kasutuselevõtul. Kasutatakse nii valmislahendusi kui ka rätsepatööd. Lõppkokkuvõttes kulutatakse suur hulk rahalist ressursi sarnase ülesande lahendamiseks.

Soovitame läbi viia teenuste portfelli halduseks vajaliku tarkvarade analüüsi ning selle põhjal piiratud valiku pakkumiseks erinevate vajaduste rahuldamiseks.

Kaalumist väärrib avalike teenuste juhtimise riikliku IT teenuse väljatöötamine ja pakkumine jagatud teenusena (*Shared Service*).

Tarkvara nõuete hulka peaksid kindlasti kuuluma võimalused rakendada tegevuspõhist kuluarvestust, ühilduvust Riigi Tugiteenuste Keskuse arendustegevusega ja sidumist erinevate teenuste hindamiseks vajalike andmeteallikatega.

Teenuste ja kanalite hindamine

Teenuse hindamise võimekuse loomine

Teenuse hindamise mudel peab vastama tegelikule teenuste juhtimise küpsusele. Teenuste juhtimise küpsusmudel algab teenuste mõõtmine tasemel 4. Madalamal tasemel olevad organisatsioonid ei ole võimelised hindamise mudelit rakendama. On ennustatav, et suurem osa Eesti avaliku sektori organisatsioonide on madalamatel küpsusastmetel. Oluliseks väljakutseks on ametnike teadlikkuse tõstmine mõõtmise võimalustest ja selle tulemusena saadavast kasust.

Teenuse hindamise võimekuse loomiseks soovitame:

- Töötada välja koolitusprogramm avaliku sektori organisatsioonidele eesmärgiga motiveerida mõõdikute rakendamist. Koolitusprogramm peaks tutvustama erinevaid mõjude hindamise indikaatoreid läbi praktiliste kaasuste. Koolitust võib pakkuda sihtotstarbeliselt, sh tugiprogrammina nendes organisatsioonides, kus teenuste hindamise vajadust on juba tunnetatud ning eksisteerib selge soov mõõtmist juurutada. Juurutamine saab sel juhul toimuda välise mentori kaasabil. Oluline on juhtidele mõõdikute rakendamise tähtsuse selgitamine, kuna ilma juhtide toetuseta organisatsioonis teenuste mõõtmine ja mõõdikute seadmine ei õnnestu.

Erineva motivatsiooni mõjude elimineerimine

Teenuse hindamise etalonmudeli testimine tõi välja asjaolu, et erineva küpsusastmega organisatsioonid on motiveeritud kasutama erinevat hulka mõõdikuid. Samuti saime teada, et riigi tasemel ja lokaalsel tasemel on motivatsioon kasutada erinevaid mõõdikuid.

Kuna mõõtmine on seotud kuludega, siis on vajalik lahendada vastuolu, mis tekib vajadusest mõõta indikaatoreid, mille kasutamiseks lokaalne motivatsioon puudub. On ennustatav, et nn käsu korras pealesunnitult andmete kogumine annab halva kvaliteediga ja manipuleeritud tulemuse.

Erinevast motivatsioonist tuleneva mõju elimineerimiseks soovitame:

- Viia läbi avalik konsultatsioon, et välja selgitada väikseim hulk kohustuslikke mõjuindikaatoreid, mida organisatsioonid peavad oma kuludega kasutusele võtma olukorras, kus jõutakse teenuste juhtimise arengus küpsusele 4.

- Teiste mõjuindikaatorite osas, mida riik peab tingimata vajalikuks rakendada, on mõistlik välja töötada mõõtmiseks vajalike kulude kompenseerimise viis.
- Propageerida teenuste juhtimise küpsusmudelit, mille abil on organisatsioonidel ennast lihtne samastada. Organisatsioonid saavad ennast lihtsal viisil hinnata, hinnangud saab avalikustada. Küpsusmudeli kui keskse tööriista kasutamine annab lisamotivatsiooni liikumaks kõrgematele küpsusastmetele ning kasutusele võtma rohkemaid mõõdikuid.

Teenuste hindamise infrastruktuuri loomine

Ühe olulise eeldusena edu saavutamiseks soovime luua teenuse mõõtmiseks vajaliku infrastruktuuri. Eelkõige peame silmas infotehnoloogilisi automatiseeritud lahendusi, mis tõstaks kogutavate andmete kvaliteeti ning vähendaks oluliselt mõõtmiseks ja mõõtmise juurutamiseks tehtavat pingutust. Et paljude lokaalsete süsteemide loomine on kallis, eeldatakse riigi tuge kõigi asutuste ülese süsteemi väljatöötamisel, rakendamisel ja rahastamisel.

Süsteemide loomisel on oluline ka sobivate arvestusmetoodikate kasutuselevõtt. Võtmetähtsusega on tegevuspõhise kuluarvestuse ja teenuspõhise juhtimise metoodikate propageerimine.

Teenuste hindamise etalonmudeli optimeerimine

Teenuste hindamise etalonmudelis on 60 indikaatorit, mida testisime seitsme erineva teenuse peal. Testi tulemusena selgus, et osad väljapakutud indikaatorid võivad olla üleardsed eeldusel, et neile ei leidu riigi portfelli juhtimise vajadustest lähtuvat kasutusjuhtumit. Soovitame täiendavalt kaaluda ning kasutusjuhtumite mitte leidumisel mudelist eemaldada või välja vahetada järgmised indikaatorid:

- Kanalist loobumise kulu – eemaldada
- Finantsiline jätkusuutlikkus – eemaldada
- Teenuse osutamise võimekus – eemaldada
- Teiste asutustega vahetatud dokumentide hulk – eemaldada
- Teenustasude osakaal eelarves – eemaldada
- Standarditele vastavuse indikaatorid – eemaldada
- Kõik kättesaadavuse indikaatorid – asendada soovitusindeksiga
- Teenuse muudatuste arv, mis on tehtud vastavalt kasutajate ettepanekule – eemaldada
- Teenuse paindlikkus – eemaldada

Indikaatorite testimise tulemusena selgus, et eksisteerib üheksa erinevat indikaatorit, mille kasutamine võiks olla jõukohane kõikidele organisatsioonidele olukorras, kus nad jõuavad teenuste ja kanalite mõõtmiseks sobivale küpsusele (seitsmest kaasusest vähemalt neli kasutasid seda indikaatorit). Soovitame selle komplekti aluseks võtta nn „indikaatorite stardikomplektina“. Mõõtmist praktiseerides ja tulemusi analüüsid tekib tunnetatud vajadus indikaatoreid laiendada. Soovituslik komplekt on:

- Tegelik nõudlus
- Tehnoloogiline küpsus
- Tasuliste teenuste käive
- Fakt teenuse ümberdisainimise kohta
- Fakt teenuse eesmärkide kooskõla kohta organisatsiooni eesmärkidega
- Klientidelt tagasiside küsimise sagedus
- Fakt elutähtsa teenuse kohta
- Fakt hädavajaliku teenuse kohta
- Fakt eelteavitusega teenuse kohta

Lisad

Lisa 1. Teenuste hindamise mudeli väljatöötamiseks kasutatud allikad

Tabel 18. Indikaatorite vastavus uuritud mõjuhindamise praktikates

Mõju valdkond	Indikaator	Praxis	SKA	PPA	PäA	Cod.	Juhtrühm	Läti	ICCS	TLV	MTA	JustMinRK	MAREVA	WB	UK	UK bench	HD	UK cs	WiBe	ITIL
TÕHUSUS																				
Teenuse kulud	Personalikulud	✓	✓	✓	✓	✓		✓												✓
	Otsesed kulud	✓	✓	✓	✓															✓
	Kaudsed kulud	✓	✓	✓	✓	✓														✓
	Tööjõuvajadus teenuste kohta					✓														
	Keskmine ajakulu teenuse juhtumi kohta					✓			✓					✓						
	Teenuse juhtumi omahind			✓	✓	✓			✓											✓
	Teenuse kogukulud							✓												✓
	Kanalist loobumise kulu							✓												
	Finantsiline jätkusuutlikkus															✓				
Investeeringu tasuvus	Tasuvusaeg												✓		✓					✓
	Puhas nüüdisväärtus (<i>net present value</i>)												✓		✓					✓
	Sisemine tasuvusmäär												✓		✓					✓
	Korduv tulu projektist					✓							✓		✓					
Teenuse mahud	Potentsiaalne nõudlus							✓	✓	✓										✓
	Tegelik nõudlus					✓		✓	✓	✓										✓
	Teenuse osutamise võimekus			✓	✓					✓										
	Teiste asutustega vahetatud dokumentide hulk					✓														
	Teiste riikidega vahetatud dokumentide hulk					✓														

Mõju valdkond	Indikaator	Praxis	SKA	PPA	PäA	Cod.	Juhtrühm	Läti	ICCS	TLV	MTA	JustMinRK	MAREVA	WB	UK	UK bench	HD	UK es	WiBe	ITIL
Teenuse kvaliteet	Menetlusvigade arv teenuse osutamisel	✓						✓												
	Mitte asjakohaste kliendikontaktide arv										✓									
	Toimingute lõpuleviimise määr					✓														
	Põhjendatud kaebuste arv								✓		✓									
	Teenuse kasutajate poolt esitatud päringutele reageerimise aeg							✓	✓	✓	✓									
Teenuse tulud	Tasuliste teenuste käive, omatulu							✓								✓			✓	
	Tasuliste teenuste käive, riigilõiv						✓	✓												
	Teenustasude osakaal eelarves						✓													
Teenindav personal	Täiendkoolitatud personali osakaal					✓														
	Kaugtöö korras teenust osutava personali osakaal					✓														
	Letiteenust osutava personali arv					✓														
	Letiteenust osutava personali osakaal					✓														
Teenuse tegevuseesmärkide saavutamine	Tegevuseesmärkide saavutamise määr	✓		✓	✓															
Organisatsiooni juhtimise kvaliteet	Ümberdisainitud teenus					✓														
	Standardiseeritud teenus					✓								✓						
	Teenuse integreeritus					✓														
	Juhtimiskvaliteet					✓														
	Teenuste eesmärkide koostõla organisatsiooni eesmärkidega													✓						
	Töötajate rahulolu					✓														

Mõju valdkond	Indikaator	Praxis	SKA	PPA	PäA	Cod.	Juhtrühm	Läti	ICCS	TLV	MTA	JustMinRK	MAREVA	WB	UK	UK bench	HD	UK es	WiBe	ITIL
DEMOKRAATIA																				
Vastavus standarditele	Vastavus rahvusvahelistele standarditele					✓														
	Vastavus siseriiklikele standarditele					✓														
Teenuse mõjueesmärkide saavutamine	Mõjueesmärkide saavutamise määr	✓					✓		✓						✓				✓	
Avatus	Teadlikkuse määr						✓													
	Riigiga suhtlust võimaldavad kanalid					✓								✓						
	Klientidelt tagasiside küsimise sagedus							✓								✓				
Strateegiline olulisus	Elutähtis teenus		✓	✓																
	Hädavajalik teenus																✓			
EFEKTIIVSUS																				
Väärtus kasutajale	Halduskoormus: säästetud aeg	✓				✓					✓									
	Halduskoormus: säästetud raha	✓				✓		✓												
	Teenuse turvalisus/ usaldatavus					✓													✓	
	Elteavitusega teenus							✓												
Kättesaadavus	Kasutajate arv sihtrühmade lõikes							✓	✓	✓										
	Kasutajate osakaal väljaspool tööaega					✓														
	Kaugus kliendist (füüsiline)			✓	✓															
	Teenuse leitavus internetist					✓				✓										
	Ooteaeg	✓				✓														
Kasutajamugavus	Teenuse kasutamise lihtsus					✓		✓			✓			✓						✓
	Avalikult kättesaadava info selgus ja täpsus					✓		✓						✓						✓

Mõju valdkond	Indikaator	Praxis	SKA	PPA	PäA	Cod.	Juhtrühm	Läti	ICCS	TLV	MTA	JustMinRK	MAREVA	WB	UK	UK bench	HD	UK cs	WiBe	ITIL
	Teenuse muudatuste arv, mis on tehtud vastavalt kasutajate ettepanekutele									✓										✓
	Teenuse paindlikkus										✓									✓
Teenuse tulemus-eesmärkide saavutamine	Tulemuseesmärkide saavutamise määr								✓			✓							✓	

Tabel 19. Lühendite selgitus indikaatorite vastavustabeli juurde

Lühend	Selgitus
PäA	Päästeameti praktika
PPA	Politsei- ja Piirivalveameti praktika
MTA	Maksu- ja Tolliameti praktika
TLV	Tallinna Linnavalitsuse praktika
SKA	Sotsiaalkindlustusameti praktika
Praxis	Praxise uuring "E-teenuste kasutamise tulemuslikkus ja mõju"
JustMinRK	Justiitsministeeriumi ja Riigikantselei väljatöötatud "Mõjude hindamise metoodika"
Läti	Läti avalike teenuste kirjeldamise projekt
Codagnone	Codagnone, C.; Boccadelli, P. (2006). Measurement Framework Final Version, eGEP Project for the European Commission, DG Information Society.
WB	Ariel Fiszbein, A., Ringold, D., Halsey Rogers, F. (2011) Making Services Work. Indicators, Assessments, and Benchmarking of the Quality and Governance of Public Service Delivery in the Human Development Sectors
ICCS	O'Connell, I.A. (2000) Building a public sector benchmarking framework for citizen satisfaction results
UK cs	MORI (2002) Public Service Reform. Measuring & Understanding Customer Satisfaction.
UK bench	Cowper, J., Samuels, M. Performance benchmarking in the public sector: the united kingdom experience
MAREVA	Prantsuse Elektroonilise Administreerimise ja Arendamise Agentuuri välja töötatud metoodika MAREVA
UK	Her Majesty's Treasury (2011) The Green Book a Guide to Appraisal in Central Government
HD	Avalike teenuste ühtne portfelli juhtimine riigihankedokumentid
Juhtrühm	Avalike teenuste ühtne portfelli juhtimine projekti juhtrühm
WiBe	WiBe meetod. Kasutusel Saksamaal
ITIL	ITIL – Information Technology Infrastructure Library, IT teenuste juhtimise raamistik

Lisa 2. Õigusaktide loetelu

Nr	Õigusakti nimetus	Õigusakti liik	Vastutav töötleja/haldaja	Lühiselgitus	Viide	Märkus
A. Olulisemad siseriiklikud määrused ja juhendid						
1	Eesti teabevärava eesti.ee haldamise, teabe kättesaadavaks tegemise, arendamise ning kasutamise nõuded ja kord	määrus	Riigi Infosüsteemi Amet	Eesti teabevärava eesti.ee haldamise, teabeväravas teabe ja elektrooniliselt üldkasutatavate teenuste kättesaadavaks tegemise ning teabevärava arendamise ja kasutamise nõuded ja kord.	https://www.riigiteataja.ee/akt/104102013008?leiaKehtiv	
2	Aadressiandmete süsteem	määrus	Maakatastri volitatud töötleja	Aadressiandmete süsteem, sealhulgas koha-aadresside määramise ja esitamise, aadressiandmete töötlemise ja aadressiteenuste osutamise ühtsed põhimõtted.	https://www.riigiteataja.ee/akt/12901083?leiaKehtiv	
3	Klassifikaatorite süsteem	määrus	Statistikaamet	Kehtestab klassifikaatorite süsteemi ja selle koosseisu ning klassifikaatorite haldamise korra.	https://www.riigiteataja.ee/akt/12910889?leiaKehtiv	
4	Infosüsteemide turvameetmete süsteem	määrus		Riigi ja kohaliku omavalitsuse andmekogudes sisalduvate andmekoosseisude töötlemiseks kasutatavate infosüsteemide ning nendega seotud infovarade turvameetmete süsteem.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13125331?leiaKehtiv	
5	Infosüsteemide andmevahetuskiht	määrus	Majandus- ja Kommunikatsiooni-ministeerium	Kehtestatakse nõuded infosüsteemide andmevahetuskihile, selle kasutamisele ja haldamisele.	https://www.riigiteataja.ee/akt/119012011015?leiaKehtiv	
6	Riigi infosüsteemi haldussüsteem	määrus	Riigi Infosüsteemide Arenduskeskus	Kehtestatakse: 1) riigi infosüsteemi haldussüsteem; 2) andmekogu registreerimise kord riigi infosüsteemi halduse infosüsteemis; 3) andmekogu tehnilise dokumentatsiooni (edaspidi andmekogu dokumentatsioon) koostamistamise tingimused ja kord; 4) andmekogu asutamise korralduslikud nõuded; 5) riigi infosüsteemi halduse infosüsteemi pidamise kord.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13147268?leiaKehtiv	
7	Asjaajamiskorra ühtsed alused	määrus		Reguleeritakse riigi- ja kohaliku omavalitsuse asutuste ning avalik-õiguslike juriidiliste isikute 1) asjaajamisele ja dokumendihaldusele esitatavaid nõudeid; 2) dokumentide vormistamise nõudeid; 3) dokumentide registreerimise korraldamist; 4) asutuse dokumendihaldussüsteemile ja dokumendiregistrile esitatavaid nõudeid; 5) dokumentide läbivaatamise, koostamistamise ja allkirjastamise protseduuri; 6) asjaajamise üleandmist ametiisiku, teenistuja (edaspidi ametnik) või töötaja teenistusest või töölt vabastamise, teenistussuhte või töösuhte peatumise või asutuse töökorralduse muutmise korral.	https://www.riigiteataja.ee/akt/119062012007?leiaKehtiv	
8	Geodeetiline süsteem	määrus		Geodeetiline süsteem, selle koosseis ning geodeetiliste võrkude	https://www.riigiteataja.ee/akt/	

Nr	Õigusakti nimetus	Õigusakti liik	Vastutav töötleja/haldaja	Lühiselgitus	Viide	Märkus
				parameetrid ja nende koosseis.	128102011003?leiaKehtiv	
9	Andmekogude juhend	juhend		Suunatud andmekogude asutajatele ja pidajatele, annab ülevaate avaliku sektori andmekogude reguleerimise praktilistest küsimustest.	https://www.ria.ee/public/RIHA/Andmekogude_juhend_2013.8.14.pdf	
B. Siseriiklikud seadused						
10	Avaliku teabe seadus	seadus		Tagada üldiseks kasutamiseks mõeldud teabele avalikkuse ja igaihe juurdepääsu võimalus, lähtudes demokraatliku ja sotsiaalse õigusriigi ning avatud ühiskonna põhimõtetest, ning luua võimalused avalikkuse kontrolliks avalike ülesannete täitmise üle.	https://www.riigiteataja.ee/akt/122032011009&leiaKehtiv	
11	Isikuandmete kaitse seadus	seadus		Reguleerib isikuandmete töötlemist, sh delikaatsete isikuandmete töötlemist.	https://www.riigiteataja.ee/akt/130122010011&leiaKehtiv	
12	Maksukorralduse seadus	seadus		Reguleerib maksukohuslaste registri pidamist.	https://www.riigiteataja.ee/akt/107062013003?leiaKehtiv	
13	Politsei ja piirivalve seadus	seadus	Politsei- ja Piirivalveamet	Reguleerib politsei andmekogude pidamist.	https://www.riigiteataja.ee/akt/126032013012?leiaKehtiv	
14	Riikliku statistika seadus	seadus		Volitab riikliku statistika tegijaid (Statistikaametit, Eesti Panka) asutama sisemisi andmekogusid.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13338093?leiaKehtiv	
15	Digitaalallkirja seadus	seadus	Majandus- ja Kommunikatsiooni-ministeerium	Reguleerib mh sertifitseerimise registri pidamist.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13314840?leiaKehtiv	
16	Rahvastikuregistri seadus	seadus	Siseministeerium	Sätetab rahvastikuregistri andmete koosseisu ja rahvastikuregistri kasutuselevõtmise, pidamise, andmete töötlemise, andmetele juurdepääsu, elukoha andmete rahvastikuregistrisse kandmise ja rahvastikuregistri pidamise üle järelevalve teostamise korra.	https://www.riigiteataja.ee/akt/114032011005?leiaKehtiv	
17	Riigi Teataja seadus	seadus	Justiitsministeerium	Ametlik võrguväljaanne, milles avaldatakse õigusaktid ja muud dokumendid.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13310801?leiaKehtiv	
18	Abieluvararegistri seadus	seadus	Maakohtute kinnistusosakonnad	Register, kuhu kantakse abikaasade abieluvaralepingus toodud ning seaduses sätestatud juhtudel teised varalised õigused.	https://www.riigiteataja.ee/akt/119122012008?leiaKehtiv	
19	Karistusregistri seadus	seadus	Justiitsministeerium	Isiku karistusandmete andmekogu.	https://www.riigiteataja.ee/akt/127062013009?leiaKehtiv	Põhimäärus veel kinnitamata
20	Keskonnaregistri seadus	seadus	Keskonna-ministeerium	Loodusressursside, looduspärandi, keskkonnaseisundi ja keskkonnategurite kohta käivate andmete töötlemine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/12766258?leiaKehtiv	
21	Majandustegevuse registri seadus	seadus	Majandus- ja Kommunikatsiooni-	Erinõuetega tegevusaladel tegutsevate ettevõtjate, seadusega nimetatud asutuste, sihtasutuste ja mittetulundusühingute üle	https://www.riigiteataja.ee/akt/125042012002?leiaKehtiv	

Nr	Õigusakti nimetus	Õigusakti liik	Vastutav töötaja/haldaja	Lühiseltgitus	Viide	Märkus
			ministeerium	avalikkusele kättesaadaval viisil arvestuse pidamine ja järelevalve teostamine.		
22	Laeva lipuõiguse ja laevaregistrite seadus	seadus	Maakohtute kinnistusosakonnad	Laevaregister ja ehitatavate laevade register.	https://www.riigiteataja.ee/akt/123122010040?leiaKehtiv	
23	Eesti väärtpaberite keskreistri seadus	seadus		Register aktsiate, võlakohustuste ja muude õiguste ja nende õigustega tehtavate toimingute registreerimiseks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/125072012011?leiaKehtiv	
C. Euroopa Liidu õigusaktid ja rahvusvaheliste organisatsioonide soovitus						
24	Isikuandmete automatiseeritud töötlemisel isiku kaitse konventsioon - Euroopa Nõukogu 1981, lisaprotokoll - 2001	konventsioon		Euroopa Nõukogu keskne leping isikuandmete kaitse alal. Lisaprotokolliga täpsustatakse andmete piiriülest liikumist ja reguleeritakse järelevalveasutusi.	https://www.riigiteataja.ee/akt/78300?leiaKehtiv	
25	Euroopa Nõukogu raamotsus 2008/977/JSK	EL otsus		Isikuandmete töötlemine ja kaitse seoses kriminaalasjades tehtava politsei- ja õigusalase koostööga.	http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:350:0060:0071:ET:PDF	
26	Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv 95/46/EÜ	EL direktiiv		Üksikisikute kaitse kohta isikuandmete töötlemisel ja selliste andmete vaba liikumise kohta.	http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1995L0046:20031120:ET:PDF	
27	Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv 2002/58/EÜ	EL direktiiv		Käsitletakse isikuandmete töötlemist ja eraelu puutumatus kaitset side sektoris.	http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:13:29:32002L0058:ET:PDF	
28	EUROOPA NÕUKOGU Ministrite Komitee soovitus nr R (87) 15 liikmesriikidele,	EL soovitus		Reguleeritakse isikuandmete kasutamist politsei valdkonnas.	https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?command=com.instranet.CmdBlobGet&InstraneImage=2196583&SecMode=1&DocId=1960496&Usage=2	
29	EUROOPA NÕUKOGU Ministrite Komitee soovitus nr R (99) 5 liikmesriikidele	EL soovitus		Reguleeritakse eraelu puutumatus kaitset internetis.	https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?command=com.instranet.CmdBlobGet&InstraneImage=1897345&SecMode=1&DocId=1239836&Usage=2	
30	EUROOPA NÕUKOGU Ministrite Komitee soovitus nr R (89) 2 liikmesriikidele	EL soovitus		Tööhõive otstarbel kasutatavate isikuandmete kaitse reguleerimine.	https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?command=com.instranet.CmdBlobGet&InstraneImage=276595&SecMode=1&DocId=1239838&Usage=2	

Nr	Õigusakti nimetus	Õigusakti liik	Vastutav töötaja/haldaja	Lühiseltgitus	Viide	Märkus
31	Eraelu kaitse ning piiriüleste isikuandmevoogude juhend - OECD 1980	juhend		OECD keskne soovitus isikuandmete kaitse alal.	http://www.oecd.org/internet/economy/oecdguidelinesonthe protectionofprivacyandtransborderflowssofpersonaldata.htm	
D. Andmekogude ja registrite asutamist ja pidamist reguleerivad määrused						
32	„Maksudokumentide registri” asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Maksu- ja Tolliamet	Andmete kogumine maksuseadustest ja teistest seadustest tulenevate ülesannete täitmiseks, arvestuse pidamine maksude tasumise õigsuse kontrollimiseks, maksude määramiseks ja sissenõudmiseks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/113082012002?leiaKehtiv	
33	«Riikliku kasulike mudelite registri» pidamise põhimäärus	määrus	Patendiamet	Leiutiste registreerimine ja neile õiguskaitse tagamine, samuti tehnika taseme hulka kuuluva teabe kogumine ja avalikkusele kättesaadavaks tegemine	https://www.riigiteataja.ee/akt/13351724?leiaKehtiv	
34	«Riikliku pensionikindlustuse registri» pidamise põhimäärus	määrus	Sotsiaalkindlustusamet	Sotsiaalkindlustusametile andmete kogumine «Riikliku pensionikindlustuse seaduse», «Riiklike peretoetuste seaduse», «Puuetega inimeste sotsiaaltoetuste seaduse», «Ohvriabi seaduse» ja teiste seaduste ning riikidevaheliste sotsiaalkindlustuslepingutega pandud ülesannete täitmiseks riikliku pensionikindlustuse korraldamisel ning riiklike pensionide, toetuse ja hüvitiste määramisel ja maksmisel.	https://www.riigiteataja.ee/akt/124072012011?leiaKehtiv	
35	Alkoholi maksumärkide andmekogu põhimäärus	määrus	Maksu- ja Tolliamet	Tagada alkoholiaktsiisi maksmise järelevalve maksuhalduri väljastatud maksumärkide, nende saajate ning maksumärkide ja alkoholiga seotud toimingute kohta arvepidamine	https://www.riigiteataja.ee/akt/123032012009?leiaKehtiv	
36	Audiitortevgevuse registri asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Rahandusministeerium	Sisaldab informatsiooni «Audiitortevgevuse seaduse» reguleerimisalasse kuuluvate isikute ja nende tegevuse kohta.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13360310?leiaKehtiv	
37	Diplomaatiliste passide andmekogu asutamine ja andmekogu põhimäärus	määrus	Välisministeerium	Riigi sisejulgeoleku tagamiseks arvestuse pidamine välja antud, kehtetuks tunnistatud ja kehtivuse kaotanud diplomaatiliste passide üle.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13224467?leiaKehtiv	
38	Eeltäidetud viisatootluse andmekogu asutamine ja andmekogu põhimäärus	määrus	Välisministeerium	Hõlbustada ja kiirendada viisatootluse menetlemist, kuna viisatootleja poolt andmekogusse kantud andmed on töödeldavad viisaregistris.	https://www.riigiteataja.ee/akt/129052012012?leiaKehtiv	
39	Eesti arengukoostöö andmekogu asutamine ja andmekogu põhimäärus	määrus	Välisministeerium	Pidada arvestust Eesti Vabariigi arengukoostöö ja humanitaarabi tegevuste (edaspidi tegevus) ja nende kulude üle ning tagada avalikkuse juurdepääs asjakohasele teabele.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13157205?leiaKehtiv	

Nr	Õigusakti nimetus	Õigusakti liik	Vastutav töötleja/haldaja	Lühiselgitus	Viide	Märkus
40	Eesti kodakondsuse saanud, taastanud või kaotanud isikute andmekogu pidamise põhimäärus	määrus	Politsei- ja Piirivalveamet	Andmete töötlemine «Kodakondsuse seaduses» sätestatud menetluste läbiviimiseks ja arvestuse pidamine Eesti kodakondsuse saanud, taastanud või kaotanud isikute ja nende taotluste üle.	https://www.riigiteataja.ee/akt/105042013018?leiaKehtiv	
41	Eesti kui vastuvõtva riigi toetuse riikliku registri asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Kaitseministeerium	„Rahvusvahelise sõjalise koostöö seaduses” ettenähtud korras ja eesmärkidel Eesti Vabariigi territooriumil viibivatele välisriigi relvajõududele vastuvõtva riigi toetuse (Host Nation Support) (edaspidi HNS) osutamiseks vajalike andmete üle arvestuse pidamine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/113062013004?leiaKehtiv	
42	Eesti spordiregistri asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Kultuuriministeerium	Sportidegevuse korraldamise ja juhtimise ning sporditegevuses osalemise tõhustamiseks arvestuse pidamine Eesti spordiorganisatsioonide, spordikoolide, spordiehitiste ja treenerite üle.	https://www.riigiteataja.ee/akt/128082013009?leiaKehtiv	
43	Eestis asuvate valitsustevaheliste rahvusvaheliste organisatsioonide või muude rahvusvahelise kokkuleppega loodud institutsioonide andmekogu asutamine ning andmekogu põhimäärus	määrus	Välisministeerium	Rahvusvaheliste organisatsioonide või muude institutsioonide kohta andmete töötlemine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13058551?leiaKehtiv	
44	Eestis seadusliku aluseta viibivate ja viibinud välismaalaste andmekogu pidamise põhimäärus	määrus	Siseministeerium	Eestis ebaseaduslikult viibivad ja Eestist lahkumise kohustusega olevate välismaalaste andmete töötlemine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/128092013007?leiaKehtiv	
45	Elamislubade ja töölubade registri pidamise põhimäärus	määrus	Siseministeerium	Eestis seaduslikult elavate ja töötavate välismaalaste andmete töötlemine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/127082013015?leiaKehtiv	
46	Esimese ja teise astme kohtute statistika ja lahendite andmekogu pidamise kord	määrus	Justiitsministeerium	Kohtulahendite ja statistiliste andmete töötlemine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/163738?leiaKehtiv	
47	Euroopa Kohtu eelotsusemenetluste ja Eesti suhtes algatatud rikkumismenetluste andmekogu asutamine ning andmekogu	määrus	Välisministeerium	Hallata Euroopa Kohtu eelotsusemenetluste kohta saadetud informatsiooni, jälgida menetluste käiku ning teavitada sellest asjaomaseid ametiasutusi.	https://www.riigiteataja.ee/akt/124012013005?leiaKehtiv	

Nr	Õigusakti nimetus	Õigusakti liik	Vastutav töötleja/haldaja	Lühiseltgitus	Viide	Märkus
	põhimäärus					
48	Geodeetiliste punktide andmekogu asutamine ja andmekogu pidamise põhimäärus	määrus	Maa-amet	Koguda, säilitada ja töödelda andmeid geodeetiliste tööde, geodeetiliste võrkude, punktide ja märkide, geodeetiliste võrkude mõõtmisandmete ning nende teiseduste kohta.	https://www.riigiteataja.ee/akt/127122011006?leiaKehtiv	
49	Isikuandmete töötlejate ja isikuandmete kaitse eest vastutavate isikute registri pidamise põhimäärus	määrus	Andmekaitse Inspeksioon	Andmete kogumine isikuandmete töötlejate ja isikuandmete kaitse eest vastutavate isikute kohta, et anda avalikkusele asjakohast teavet ning teostada järelevalvet.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13356042?leiaKehtiv	
50	Isikut tõendavate dokumentide andmekogu pidamise põhimäärus	määrus	Politsei- ja Piirivalveamet	Riigi sisejulgeoleku tagamiseks arvestuse pidamine isikute tuvastamise ja isikut tõendavate dokumentide väljaandmise ja kehtetuks tunnistamise ning nimetatud dokumente taotlenud isikute üle.	https://www.riigiteataja.ee/akt/129032013012?leiaKehtiv	
51	Julgeolekuasutuste riigivara registri asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Siseministeerium ja Kaitseministeerium	Julgeolekuasutuste valduses olevate kinnisasjade ja nendega seotud asjaõiguste, samuti Vabariigi Valitsuse kehtestatud tingimustele vastavate vallasasjade ning rahaliselt hinnatavate õiguste ja kohustuste üle arvestuse pidamine, otstarbeka kasutamise ja säilitamise jälgimine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/119062012012?leiaKehtiv	
52	Kaitseleonnuduse õhusõidukite registri asutamine ja pidamise põhimäärus	määrus	Kaitseministeerium	Kaitseväe ülesannete täitmiseks kasutatavate õhusõidukite üle arvestuse pidamine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13211726?leiaKehtiv	
53	Kaitseväe ja Kaitseleidiu sõidukite registri asutamine ja pidamise põhimäärus	määrus	Kaitseministeerium	Liikluses osaleva Kaitseväe või Kaitseleidiu kasutuses oleva mootorsõiduki ja selle haagise, sealhulgas maastikusõiduki ja selle haagise ning traktori, liikurmasina ja selle haagise või välisriigi relvajõudude poolt rahvusvahelise lepingu alusel Eestisse ajutiselt toodud sõiduki ja selle haagise (edaspidi koos sõiduk), mis ei ole kantud liiklusregistrisse, haldamise ja arvestuse pidamise korraldamine ning sõiduki kohta usaldusväärse teabe säilitamine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/116122011002?leiaKehtiv	
54	Kaitseväekohustuslaste registri põhimäärus	määrus	Kaitseministeerium	Kaitseväekohustuslaste, kaitseväekohustust võtta soovivate isikute, kaitseväekohustuse täitmise ning seaduses ettenähtud toimingute ja otsuste tegemise üle arvestuse pidamine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/129032013022?leiaKehtiv	
55	Kalalaevade riikliku registri asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Põllumajandus- ministeerium	Eesti riigilipu all sõitvaid või Eesti laevakinnistusraamatusse või väikelaevaregistrisse kantud kalalaevu puudutavate andmete kogumine, töötlemine ja väljastamine kalavarude kaitse ja säilitamise eesmärgil ning kalapüügi korraldamiseks ja püügivõimsuse kontrollimiseks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/103082011002?leiaKehtiv	
56	Kohtu kinnistusosakonna	määrus		Iga maakohtu kinnistusosakond peab kinnistusraamatut ja abieluvararegistrit oma tööpiirkonna kohta.	https://www.riigiteataja.ee/akt/121062013011?leiaKehtiv	

Nr	Õigusakti nimetus	Õigusakti liik	Vastutav töötleja/haldaja	Lühiselt	Viide	Märkus
	kodukord					
57	Kollektiivlepingute andmekogu põhimäärus	määrus	Sotsiaalministeerium	Eestis sõlmitud kollektiivlepingute registreerimine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/128012011003?leiaKehtiv	
58	Konsulaarametniku ametitoimingute andmekogu asutamise ja pidamise kord	määrus	Välisministeerium	Konsulaarametniku osutatud konsulaarteenuse ja tehtud konsulaarabitomingu registreerimine ja koondarvestuse pidamine ning andmekogus kajastatud andmete operatiivne vahetamine Välisministeeriumi konsulaarosakonna ja välisesindustes töötavate konsulaarametnike vahel.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13189944?leiaKehtiv	
59	Koodikeskuse asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Ravimiamet	Võimaldada Eestis kasutatavate ravimpreparaatide, ekstemporaalsete ravimite, samuti nende meditsiiniseadmete ning meditsiinilisel näidustusel kasutamiseks ette nähtud eritoitude, mille eest tasu maksmise kohustuse võtab üle Eesti Haigekassa, üheselt mõistetavat defineerimist kõigis Eesti tervishoiu infosüsteemides ning täpset teabevahetust ja arvepidamist nimetatud ravimpreparaatide ja toodete üle.	https://www.riigiteataja.ee/akt/120092013017?leiaKehtiv	
60	Kriminaalhooldusregistri asutamine ja kriminaalhooldusregistri põhimäärus	määrus	Justiitsministeerium	Töödelda kriminaalhoolduse teostamiseks ja ettevalmistamiseks vajalikke andmeid.	https://www.riigiteataja.ee/akt/129032011020?leiaKehtiv	
61	Kultuurimälestiste riikliku registri pidamise põhimäärus	määrus	Muinsuskaitseamet	Andmed kultuurimälestiste kohta andmete töötlemiseks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/205003?leiaKehtiv	
62	Kutseregistri põhimäärus	määrus	Haridus- ja Teadusministeerium	Kutsesüsteemi kohta andmete kogumine, süstematiseerimine ja säilitamine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13185447?leiaKehtiv	
63	Liiklusregistri pidamise põhimäärus	määrus	Maanteeamet	Arvestuse pidamine sõidukite, väikelaevade, alla 12-meetrise kogupikkusega laevade ja jettide, juhilubade ja muude juhtimisõigust tõendavate dokumentide, digitaalse sõidumeeriku kaartide, juhtide ametikoolituse ja registerpantide üle.	https://www.riigiteataja.ee/akt/121062011003?leiaKehtiv	
64	Lõpueksamite andmekogu asutamine ja põhimäärus	määrus	Haridus- ja Teadusministeerium	Sätestab andmekogus lõpueksamite ülesannete loomise ja haldamise, lõpueksamite tööde koostamise ja kättesaadavaks tegemise ning lõpueksamite sooritamise ja standardiseeritud hindamise korraldamise.	https://www.riigiteataja.ee/akt/119022013001?leiaKehtiv	
65	Maaparandusalal tegutsevate ettevõtjate registri asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Põllumajandusministeerium	Annab avalikkusele teavet maaparandusalal tegutsevate ettevõtjate kohta.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13249752?leiaKehtiv	
66	Maaparandussüsteemide registri asutamine ja registri pidamise	määrus	Põllumajandusministeerium	Ehitatavate ja kasutusele võetud maaparandussüsteemi kuuluvate hoonete ja rajatiste kohta teabe koondamine,	https://www.riigiteataja.ee/akt/13249775?leiaKehtiv	

Nr	Õigusakti nimetus	Õigusakti liik	Vastutav töötleja/haldaja	Lühiselgitus	Viide	Märkus
	põhimäärus			hoidmine ja avalikustamine.		
67	Mahepõllumajanduse registri pidamise põhimäärus	määrus	Põllumajandusministeerium	Arvestuse pidamine mahepõllumajanduse valdkonnas tegutsevate isikute ja nende tunnustatud ettevõtete üle avalikkusele kättesaadaval ning tõhusa järelevalve teostamist võimaldaval viisil.	https://www.riigiteataja.ee/akt/115022011007?leiaKehtiv	
68	Meditsiinilise sünniregistri põhimäärus	määrus	Sotsiaalministeerium	Elus- ja surnultsündide, perinataalse haigestumuse ja suremuse epidemioloogiliseks uurimistööks, rasedusaegse ja sünnitusjärgse tervishoiuteenuse ning sündimusstatistika korraldamiseks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/128052011009?leiaKehtiv	
69	Meremeeste registri asutamise, pidamise ja likvideerimise kord	määrus	Veeteede Amet	Meremehe kvalifikatsiooni tõendavate dokumentide ja tervisetõendi andmete ning munsterdamise ja muude meremehe kohta käivate andmete registreerimine ja töötlemine ning nende andmete üle arvestuse pidamine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/237624?leiaKehtiv	
70	Metsaressursi arvestuse riikliku registri põhimäärus	määrus	Keskonna- ministeerium	Arvestuse pidamine metsa pindala, tagavara, paiknemise, seisundi, omaniku, kasutamise ja selle kitsenduste üle.	https://www.riigiteataja.ee/akt/113062013010?leiaKehtiv	
71	Mobilisatsiooniregistri põhimäärus	määrus	Kaitsevägi	Arvestuse pidamine sõjaaja ametikohtade täitmise ja mobilisatsiooni korraldamiseks vajalike materiaalse vahendite üle.	https://www.riigiteataja.ee/akt/121052013003?leiaKehtiv	
72	Muuseumide andmekogu asutamine ja põhimäärus	määrus	Kultuuriministeerium	Võimaldada: 1) kultuuriväärtusega asjade ühtse korra kohast ja elektroonilist museaalina arvele võtmist; 2) museaalide, muuseumisse kauemaks kui üheks aastaks hoiule võetud kultuuriväärtusega asjade (edaspidi hoiulevõetud asi) ja abikogusse arvatud asjade kohta muuseumisse vastuvõtmisel ning hilisema uurimistöö käigus kogutud andmete kesket ja süstemaatilist säilitamist.	https://www.riigiteataja.ee/akt/110072013070?leiaKehtiv	
73	Müokardiinfarktregistri asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Sotsiaalministeerium	Müokardiinfarkti diagnostika ja ravikvaliteedi parandamiseks, tervishoiuteenuse ja müokardiinfarktijuhtude statistika korraldamiseks ning epidemioloogiliseks uurimistööks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/121122011008?leiaKehtiv	
74	Nakkushaiguste registri põhimäärus	määrus	Sotsiaalministeerium	Nakkushaiguste juhtumite registreerimine nakkushaiguste ennetamiseks ja nende levikutendentside selgitamiseks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/120032013011?leiaKehtiv	
75	Narkomaaniaravi andmekogu asutamine ja andmekogu pidamise põhimäärus	määrus	Sotsiaalministeerium	Narkomaaniaravile pöördunud isikute andmete töötlemine, mis on vajalik narkomaania esinemise analüüsimiseks ja sellealaste tervishoiuteenuste korraldamiseks, narkomaania preventsoonimeetmete kavandamiseks ja nende tõhususe hindamiseks ning narkomaaniaravi statistika korraldamiseks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/12754176?leiaKehtiv	

Nr	Õigusakti nimetus	Õigusakti liik	Vastutav töötleja/haldaja	Lühiseltgitus	Viide	Märkus
76	Nimemärgiste riikliku registri asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Majandus- ja Kommunikatsiooni- ministeerium	Korrastatud andmekogu loomine Eestis väärismetalltooteid valmistavate ja Eestisse väärismetalltooteid sissevedavate ettevõtjate nimemärgiste kohta, et tagada järelevalve müügiks pakutavate ja tasu eest võõrandatavate väärismetalltoodete üle ning informatsiooni kättesaadavus väärismetalltoodete nõuetele vastavuse eest vastutavate ettevõtjate kohta.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13028684?leiaKehtiv	
77	Piirikontrolli andmekogu pidamise põhimäärus	määrus	Politsei- ja Piirivalveamet	Piirikontrolli läbivate isikute ja sõidukite üle arvestuse pidamine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/105042013020?leiaKehtiv	
78	Piiriületuse ootejärjekorra andmekogu põhimäärus	määrus	Siseministeerium	Piiriületuse ootejärjekorra korraldamine ja avaliku korra tagamine sõidukite piiriületuse ootejärjekorda võtmise, ootejärjekorra pidamise, piiriületuse ootejärjekorras koha võtmise, piiriületuse ootejärjekorras eelisjärjekorra koha taotlemise ja selle võimaldamise, tollideklaratsiooni, sõidukiga transporditava isiku ja kauba ning isiku, kauba töötlemine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/107022013004?leiaKehtiv	
79	Politsei andmekogu pidamise põhimäärus	määrus	Politsei- ja Piirivalveamet	Politseiliste ülesannetega seotud toimingute ja menetlustega seotud andmete kogumine ühtsesse andmekogusse politseiliste ülesannete efektiivsuseks ja kiireks täitmiseks ning tõhusa järelevalve teostamiseks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/105042013016?leiaKehtiv	
80	Probleemtooteregistri põhimäärus	määrus	Keskkonna- ministeerium	Andmete koondamine probleemtoodete tootjate kohta, Eestis valmistatud, Eestisse sisseveetud ja Eestist väljaveetud probleemtoodete ning probleemtoodetest tekkinud jäätmete (edaspidi jäätmed) taaskasutamise arvestuse pidamine „Jäätmeseadusest” tulenevate ülesannete täitmiseks ning Euroopa Komisjonile jäätmealase teabe esitamiseks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/118092013007?leiaKehtiv	
81	Proviisorite ja farmatseutide riikliku registri asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Terviseamet	Proviisorite ja farmatseutide registreerimine, mis annab neile õiguse osutada apteegis ja apteegi struktuuriüksuses apteegiteenust.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13348003?leiaKehtiv	
82	Põllumajandusloomade registri asutamine	määrus	Põllumajandus- ministeerium	Korrastatud andmekogu loomise kaudu ennetada ja likvideerida loomade nakkushaigusi ning kaitsta inimest loomadega ühiste ja loomade kaudu levivate haiguste eest.	https://www.riigiteataja.ee/akt/104102011012?leiaKehtiv	
83	Põllumajandustoetuste ja põllumassiivide registri pidamise põhimäärus	määrus	Põllumajandus- ministeerium	PRIA-le õigusaktidega pandud kohustuste täitmise tagamiseks järgmiste andmete kogumine, töötlemine ja säilitamine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/119062012017?leiaKehtiv	
84	Rahvusvaheliste patenditaotluste ja nende menetluse andmekogu asutamine	määrus	Patendiamet	Töödelda ja kaitsta menetlusse võetud patenditaotlustesse puutuvat teavet ja teha see patendiseaduses sätestatud ulatuses avalikkusele kättesaadavaks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/110012012026?leiaKehtiv	

Nr	Õigusakti nimetus	Õigusakti liik	Vastutav töötleja/haldaja	Lühiselgitus	Viide	Märkus
85	Rahvusvahelistele tsiviilmissioonidele, välisriikidesse ja rahvusvahelistesse organisatsioonidesse lähetatavate ekspertide andmekogu "Ekspert" asutamine ning andmekogu põhimäärus	määrus	Välisministeerium	Koondada ühtsesse andmekogusse võimalike ekspertide andmeid, et määrata inimressursialane võimekus ja seeläbi paremini koordineerida osalemist rahvusvaheliste organisatsioonide korraldatavatel ja teistel rahvusvahelistel tsiviilmissioonidel, samuti anda ülevaade välisriikides ja rahvusvahelistes organisatsioonides töötavate Eesti ekspertide kohta.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13274523?leiaKehtiv	
86	Rasedus- katkestusandmekogu asutamine	määrus	Sotsiaalministeerium	Kõikides riigi-, munitsipaal- ja erateravishoiuasutustes (edaspidi tervishoiuasutus) toimunud raseduskatkestuste registreerimine ja arvestuse korraldamine ning perepoliitika väljatöötamiseks vastava meditsiiniandmekogu pidamine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/604842?leiaKehtiv	
87	Ravimiregistri asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Ravimiamet	Arvestuse pidamiseks Eestis kehtiva müügiiloaga ravimite, sealhulgas veterinaarravimite, taimsete ravimite ja homöopaatiliste preparaatide üle ning avalikkusele nende kohta teabe andmiseks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/117072012008?leiaKehtiv	
88	Ravimite käitlemise tegevuslubade registri põhimäärus	määrus	Ravimiamet	Arvestuse pidamine ravimite käitlemise tegevusloa omajate ja nende erialase tegevuse ning ravimite käitlemisega seotud järelevalve üle, et saada andmeid ravimipoliitika juhtimise ja korraldamise ülesannete täitmiseks ning ravimite käitlemise statistika tegemiseks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/126022011002?leiaKehtiv	
89	Riigi- ja kohaliku omavalitsuse asutuste riikliku registri asutamine	määrus	Rahandus- ministeerium	Valitsusasutuste, valitsusasutuste hallatavate riigiasutuste, valla või linna ametiasutuste ja valla või linna ametiasutuste hallatavate asutuste, Riigikogu Kantselei, Vabariigi Presidendi Kantselei, Õiguskantsleri Kantselei, Riigikontrolli, Vabariigi Valimiskomisjoni, kohtute, avalik-õiguslike juriidiliste isikute ja avalik-õiguslike juriidiliste isikute asutuste (edaspidi asutused) üle arvestuse pidamine ning registriandmete käesolevas põhimääruses sätestatud ulatuses kättesaadavaks tegemine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/119072013005?leiaKehtiv	
90	Riigi kinnisvararegistri asutamine ja selle pidamise põhimäärus	määrus	Rahandus- ministeerium	Riigile kuuluvast ja riigi poolt kasutatavast kinnisvarast ühtse ülevaate saamiseks ja riigi kinnisvaratehingute avalikustamiseks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/128122010002?leiaKehtiv	
91	Riigi personali- ja palgaarvestuse andmekogu asutamine ja selle põhimäärus	määrus	Riigi Tugiteenuste Keskus	Riigi ametiasutustele, nende hallatavatele riigiasutustele ja andmekoguga liitunud põhiseaduslikele institutsioonidele strateegiliseks ja personalijuhtimiseks vajaliku informatsiooni olemasolu tagamine ja Rahandusministeeriumile avaliku teenistuse arendamiseks ning Riigikogule ülevaate koostamiseks vajalike statistiliste andmete olemasolu tagamine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/121052013006?leiaKehtiv	
92	Riigi personali- ja palgaarvestuse andmekogusse andmete esitamise ja arvestuse	määrus		Andmete loetelu ja arvestuse pidamise kord.	https://www.riigiteataja.ee/akt/121052013007?leiaKehtiv	

Nr	Õigusakti nimetus	Õigusakti liik	Vastutav töötleja/haldaja	Lühiselt	Viide	Märkus
	toimingute teostamise kord					
93	Riigi söödaregistri pidamise põhimäärus	määrus	Põllumajandus- ministeerium	Andmete kogumine ja arvestuse pidamine tunnustatud või registreeritud sööda käitleja, tema ettevõtte ja selle tegevusvaldkonna kohta ning nende andmete süstematiseerimine, et tagada efektiivne ja tõhus järelevalve.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13362885?leiaKehtiv	
94	Riigiabi ja vähese tähtsusega abi registri põhimäärus	määrus	Rahandus- ministeerium	Tagada arvestus riigiabi ja vähese tähtsusega abi andmise ja kasutamise üle.	https://www.riigiteataja.ee/akt/107062012002?leiaKehtiv	
95	Riigihangete registri põhimäärus	määrus	Rahandus- ministeerium	Riigihangetealase teabe töötlemine, avalikustamine ja edastamine Euroopa Liidu Väljaannete Talitusele.	https://www.riigiteataja.ee/akt/112062012001?leiaKehtiv	
96	Riiklik geograafiliste tähiste register	määrus	Justiitsministeerium	Geograafilistele tähistele õiguskaitse andmine, samuti õiguskaitse saanud geograafilisi tähiseid puudutavate andmete töötlemine ja andmete avalikkusele kättesaadavaks tegemine «Geograafilise tähise kaitse seaduse» §-s 40 sätestatud ulatuses ja tingimustes.	https://www.riigiteataja.ee/akt/129122011154?leiaKehtiv	
97	Riikliku alkoholiregistri pidamise põhimäärus	määrus	Põllumajandus- ministeerium	Korrastatud andmekogu loomine Eestis toodetava ja Eestisse toimetatava alkoholi kohta ja «Alkoholiseaduse» § 8 lõikes 1 määratud ülesannete täitmine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/101102013004?leiaKehtiv	
98	Riikliku DNA-registri asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Eesti Kohtuekspertiisi Instituut	Seaduse alusel kogutud ja registreisse kantud DNA-proovide analüüsil saadud andmete töötlemine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/111062013021?leiaKehtiv	
99	Riikliku ehitisregistri asutamine ja pidamise põhimäärus	määrus	Majandus- ja Kommunikatsiooni- ministeerium	Ehitatavate ja kasutatavate ehitiste kohta teabe koondamine, hoidmine ja avalikustamine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/119062012020?leiaKehtiv	
100	Riikliku kiirgustöötajate doosiregistri pidamise põhimäärus	määrus	Keskkonna- ministeerium	Kiirgustöötajate saadud kutsekiirguse dooside üle arvestuse pidamine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/103082011006?leiaKehtiv	
101	Riikliku kinnipeetavate, karistusjärgselt kinnipeetavate, arestialuste ja vahistatute registri asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Justiitsministeerium	Eesmärgiks on kinnipeetavate, karistusjärgselt kinnipeetavate, arestialuste ja vahistatute andmete töötlemine vanglatele ja arestimajadele pandud ülesannete täitmiseks, vähemalt teist korda arestimajja või vanglasse sattunud isiku kohta andmete kiiresti leidmise võimaldamine ja volitatud töötajate töökoormuse vähendamine andmete salvestamisel ja otsimisel.	https://www.riigiteataja.ee/akt/129122011204?leiaKehtiv	
102	Riikliku kohanimeregistri pidamise põhimäärus	määrus	Siseministeerium	Teabe kogumine Eesti kohanimede kohta, selle teabe töötlemine, säilitamine ja kasutajatele kättesaadavaks tegemine ning kohanimekasutuse korrastamine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/128032013014?leiaKehtiv	

Nr	Õigusakti nimetus	Õigusakti liik	Vastutav töötleja/haldaja	Lühiselgitus	Viide	Märkus
103	Riikliku pakendiregistri põhimäärus	määrus	Keskonna- ministeerium	Eestis turule lastud kauba pakendite, Eestis tekkinud pakendijäätmete, pakendi korduskasutuse, pakendijäätmete taaskasutamise ning taaskasutamise sihtarvude täitmise kohta arvestuse pidamine „Pakendiseadusest” ja „Pakendiaktsiisi seadusest” tulenevate ülesannete täitmiseks, Euroopa Komisjonile pakendijäätmete alase teabe esitamiseks ning järelevalve teostamiseks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/113062013014?leiaKehtiv	
104	Riikliku patendivolinike registri asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Patendiamet	Patendivoliniikke puudutavate andmete töötlemine ja andmete avalikkusele kättesaadavaks tegemine «Patendivoliniiku seaduse» §-s 24 sätestatud ulatuses.	https://www.riigiteataja.ee/akt/129122011155?leiaKehtiv	
105	Riikliku rahvusvahelise kaitse andmise registri asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Siseministeerium	„Välismaalasele rahvusvahelise kaitse andmise seaduse” alusel elamisloataotluse esitanud ja elamisloa saanud isikute isikuandmete ning nimetatud seaduse alusel läbiviidud varjupaigamenetluse või ajutise kaitse menetlusega seotud andmete töötlemine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/129032013015?leiaKehtiv	
106	Riikliku raudteeliiklusregistri asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Majandus- ja Kommunikatsiooni- ministeerium	Arvestuse pidamine raudteede ja raudteeveeremi ning vedurijuhtide, eriveeremi juhtide ja vedurijuhiabide üle, et tagada «Raudteeseaduses» ja selle alusel antud õigusaktides riigile pandud ülesannete täitmine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13217505?leiaKehtiv	
107	Riikliku sõrmejälgede registri asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Eesti Kohtuekspertiisi Instituut	Seaduse alusel kogutud ja registrisse kantud isikute daktüloskopeerimisel saadud andmete ja sündmuskoha või muu objekti vaatlusel kogutud naha papillaarkurrustiku jälgede töötlemine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/111062013020?leiaKehtiv	
108	Riikliku teeregistri asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Maanteeamet	Teede kohta vajalike andmete kogumine, töötlemine, säilitamine ja avalikustamine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/928515?leiaKehtiv	
109	Riikliku väetiseregistri pidamise põhimäärus	määrus	Põllumajandus- ministeerium	Turustamisotstarbeliste väetiste, väetiste käitlejate ja nende tegevusvaldkondade kohta andmete kogumine ja süstematiseerimine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13351728?leiaKehtiv	
110	Riikliku ühistranspordiregistri asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Majandus- ja Kommunikatsiooni- ministeerium	Eesmärgis on koondada ühtsesse andmebaasi käigusolevate bussiliinide sõiduplaanid, informatsioon sõitjatevedu korraldavate vedajate kohta ja vedajatele antud ühenduse tegevuslubade, ühenduse tegevusloa tõestatud koopiade, liinilubade ning sõlmitud avaliku teenindamise lepingute ja ühissõidukipeatuste kohta käiv informatsioon.	https://www.riigiteataja.ee/akt/129122011158?leiaKehtiv	
111	Sadamaregistri pidamise põhimäärus	määrus	Majandus- ja Kommunikatsiooni- ministeerium	Arvestuse pidamine sadamate üle, et tagada vajalike andmete olemasolu riigiasutustele seadustest ja teistest õigusaktidest tulenevate veeliikluse ohutuse, turvalisuse ja keskkonnakaitse valdkondliku juhtimise ja korraldamise ülesannete täitmiseks ning riikliku järelevalve teostamiseks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/113122012014?leiaKehtiv	

Nr	Õigusakti nimetus	Õigusakti liik	Vastutav töötleja/haldaja	Lühiselgitus	Viide	Märkus
112	Sertifitseerimise registri põhimäärus	määrus	Majandus- ja Kommunikatsiooni-ministeerium	Arvestuse pidamine sertifitseerimis- ja ajatempliteenuse osutajate üle.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13243661?leiaKehtiv	
113	Sissesõidukeeldude riikliku registri pidamise põhimäärus	määrus	Siseministeerium	Süsteemse arvestuse ning tervikliku andmekogu pidamine välismaalaste kohta, kelle suhtes on kohaldatud sissesõidukeeld, et tagada turvalisus ja julgeolek Eesti Vabariigi territooriumil.	https://www.riigiteataja.ee/akt/117122010024?leiaKehtiv	
114	Sordiregistri pidamise põhimäärus	määrus	Põllumajandus-ministeerium	Sortide kohta andmete kogumine, töötlemine ja säilitamine «Taimede paljundamise ja sordikaitse seaduses» ettenähtud ülesannete täitmiseks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13250744?leiaKehtiv	
115	Sotsiaalteenuste ja -toetuste andmeregistri asutamine ja selle pidamise põhimäärus	määrus	Sotsiaalministeerium	Register on juhtumikorralduse põhimõttel läbiviidava sotsiaaltöö dokumenteerimiseks ja menetlemiseks, sotsiaalteenuste ja -toetuste ning muu abi osutamise dokumenteerimiseks ja menetlemiseks, lapsendamise korraldamiseks, eestkoste korraldamiseks ning sotsiaalhoolekandevalise teabe ja kohaliku omavalitsuse makstavate, isikute individuaalsest abivajadusest, toimetulekuvõimest või majanduslikust olukorrast mittesõltuvate sotsiaalteenuste kohta käiva teabe ja statistika kogumiseks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/121052013015?leiaKehtiv	
116	Statsionaarse automaatse kiirusmõõtesüsteemi andmekogu põhimäärus	määrus	Maanteeamet	Läbi riigimaanteedele püsipaigaldatud statsionaarse automaatse kiirusmõõtesüsteemi kogutud liiklusalaste õigusrikkumiste andmete töötlemise tagada tõhus liiklusjärelvalve lubatud piirkiiruse ületamise suhtes.	https://www.riigiteataja.ee/akt/131052011005?leiaKehtiv	
117	Strateegilise kaubaga seotud toimingute andmekogu asutamine ja andmekogu põhimäärus	määrus	Välisministeerium	Registri eesmärgiks on võimaldada strateegilise kauba komisjonil teostada strateegilise kauba kontrolli strateegilise kauba veo, teenuse osutamise ja strateegilise kaubaga tegelevate ettevõtjate üle.	https://www.riigiteataja.ee/akt/129122011144?leiaKehtiv	
118	Struktuuritoetuse riikliku registri pidamise põhimäärus	määrus	Rahandus-ministeerium	Registri eesmärgiks on koguda statistilist ja finantsteavet, mille põhjal peetakse toetuse andmise ja kasutamise arvestust Euroopa Komisjonile vajalike andmete esitamiseks, toetuse andmise ja kasutamise juhtimiseks ning järelevalveks ja tehakse toetuse väljamakseid.	https://www.riigiteataja.ee/akt/129052013017?leiaKehtiv	
119	Surma põhjuste registri asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Sotsiaalministeerium	Riikliku sotsiaalpoliitika väljatöötamine, rahvastiku koostise ja tervise seisundi hindamine ning sotsiaal- ja tervisevaldkonna ennetustegevuste planeerimine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/119062012021?leiaKehtiv	
120	Sõjaväerelvade riikliku registri asutamine ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Kaitseministeerium	Kaitsejõududele lahingutegevuseks ning kaitsejõududele ja Kaitseministeeriumi valitsemisalas asuvatele asutustele teenistusülesannete täitmiseks ettenähtud relvade ning kaitseliitlaste isiklike relvade üle süsteemse arvestuse pidamine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13346663?leiaKehtiv	

Nr	Õigusakti nimetus	Õigusakti liik	Vastutav töötleja/haldaja	Lühiselt	Viide	Märkus
121	Taimekaitsevahendite registri pidamise põhimäärus	määrus	Põllumajandus- ministeerium	Eesmärk on koguda, töödelda ja säilitada andmeid Eestis turule lubatud taimekaitsevahendite ning nende tootjate ja turustajate, väga mürgiste taimekaitsevahendite Eestisse toimetajate ja kasutajate ning taimekaitsevahendite hoiu- ja turustamiskohtade kohta.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13250588?leiaKehtiv	
122	Taimetervise registri pidamise põhimäärus	määrus	Põllumajandus- ministeerium	Eesmärk on koguda, töödelda ja säilitada andmeid «Taimekaitseaduse» § 31 lõigetes 1 ja 2 nimetatud isikute kohta.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13250348?leiaKehtiv	
123	Teenetemärkide registri põhimäärus	määrus	Vabariigi Presidendi kantselei	Eesmärgiks on tagada korrastatud ülevaade isikutest, kellele, milliste teenete eest ja millise riikliku teenetemärgi on Vabariigi President andnud. Registri pidamise eesmärk on tagada ka ülevaade selle kohta, millised välisriigid on millistele Eesti kodanikele ja milliste teenete eest au- või teenetemärgi andnud.	https://www.riigiteataja.ee/akt/12931015?leiaKehtiv	
124	Teenistus- ja tsiviilrelvade riikliku registri asutamise ja registri pidamise põhimäärus	määrus	Politsei- ja Piirivalveamet	Eesmärgiks on: 1) ühendada tsiviilkäibes lubatud teenistus- ja tsiviilrelvade olulised andmed ühtsesse andmebaasi; 2) koguda ja säilitada teavet Eestisse saabunud (v.a transiit) ja Eestis asuvate relvade ning nende omanike või valdajate kohta; 3) tagada järelevalve relvade käitlemise üle; 4) võimaldada saada operatiivselt teavet relvade ja nende omanike või valdajate kohta; 5) võimaldada saada teavet tüübikinnituse saanud relva- ja padrunimudelite ning nende modifikatsioonide kohta.	https://www.riigiteataja.ee/akt/129122011220?leiaKehtiv	
125	Tervishoiuteenuse osutamise tegevuslubade riikliku registri põhimäärus	määrus	Terviseamet	Register on loodud arvestuse pidamiseks kiirabi, eriarstiabi, perearsti nimistu alusel üldarstiabi, iseseisvalt õendusabi ja iseseisvalt ämmaemandusabi osutamise õiguse saanud füüsilisest ja juriidilisest isikust ettevõtjate üle ning ministeeriumidele, Eesti Haigekassale ja sotsiaalministri määratud asutustele seadustest ja teistest õigusaktidest tulenevate tervishoiuvaldkonna juhtimise ja korraldamise ülesannete täitmiseks ning tervisestatistika korraldamiseks vajalike andmete saamiseks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/122112012004?leiaKehtiv	
126	Tervishoiutöötajate riikliku registri põhimäärus	määrus	Terviseamet	Register on tervishoiutöötajate registreerimiseks, et tagada tervishoiuteenuse tarbija riiklik kaitse tervishoiuteenuse osutamise kaudu selleks nõutud kvalifikatsiooni omavate isikute poolt ja nende üle järelevalve teostamiseks, õigusaktidest tulenevate tervishoiuvaldkonna juhtimise ja korraldamise ülesannete täitmiseks ja tervishoiustatistika korraldamiseks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/122112012003?leiaKehtiv	
127	Tolli automaatse numbrituvastussüsteemi andmekogu põhimäärus	määrus	Maksu- ja Tolliamet	Transpordivahendite ning kaubakonteinerite liikumise kohta teabe kogumine ja töötlemine riiklike maksude kogumiseks ning rahvusvahelise kaubanduse seaduslikkuse tagamiseks, samuti maksupettuste ja salakaubaveo tõkestamiseks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/122022012012?leiaKehtiv	
128	Tsiviilõhusõidukite riikliku registri	määrus	Majandus- ja Kommunikatsiooni-	Tsiviilõhusõidukite andmete koondamine ja töötlemine	https://www.riigiteataja.ee/akt/	

Nr	Õigusakti nimetus	Õigusakti liik	Vastutav töötaja/haldaja	Lühiselgitus	Viide	Märkus
	asutamine ja registri pidamise põhimäärus		ministeerium	õhusõidukite registreerimiseks ja nende identifitseerimiseks.	72096?leiaKehtiv	
129	Tuberkuloosiregistri põhimäärus	määrus	Sotsiaalministeerium	Register on loodud tuberkuloosijuhude registreerimiseks, ravi kulgemise ja tõhususe analüüsiks, tuberkuloositõrjemeetmete väljatöötamiseks, tervishoiuteenuse ja tuberkuloosihaigestumuse statistika korraldamiseks ning teaduslikuks ja epidemioloogiliseks uurimistööks	https://www.riigiteataja.ee/akt/128052011011?leiaKehtiv	
130	Tunnistuste (apostille'de) registri põhimäärus	määrus	Notarite Koda	Registri ülesandeks on 1) väljastatud tunnistuste (apostille'de) üle arvestuse pidamine; 2) tunnistusele kantud andmete säilitamine, et vajaduse korral teha kindlaks tunnistusele kantud andmete vastavus registris sisalduvatele andmetele; 3) tunnistuse koostamise hõlbustamine; 4) allkirja- ja pitserinäidiste säilitamine.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13261879?leiaKehtiv	
131	Töötuna ja töötajana arvel olevate isikute ning tööturuteenuste osutamise registri pidamise põhimäärus	määrus	Eesti Töötukassa	Eesmärgiks on tagada Eesti Töötukassale ja Sotsiaalministeeriumile neile „Tööturuteenuste ja -toetuste seaduse”, „Välismaalaste seaduse”, „Töötuskindlustuse seaduse”, „Sotsiaalmaksuseaduse” ning Euroopa Liidu õigusaktide, välislepingute ning riiklike programmide ja projektidega pandud ülesannete täitmiseks vajalike andmete olemasolu.	https://www.riigiteataja.ee/akt/129032013020?leiaKehtiv	
132	Töötuskindlustuse andmekogu põhimäärus	määrus	Eesti Töötukassa	Eesti Töötukassale seadusega ja muude õigusaktidega pandud ülesannete täitmise tagamine. Andmekogusse kantakse andmed kindlustatute ja nende kindlustusstaazi, töötajate, töölepingute kollektiivse ülesütleamise hüvitise ja tööandja maksejõuetuse hüvitise taotlejate ja saajate ning määratud ja makstud hüvitiste kohta ja töötuskindlustusmaksete kohta.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13175956?leiaKehtiv	
133	Vabariigi Valitsuse 14. detsembri 1993. a määruse nr 393 «Endiste omanike ja vara registri reorganiseerimine» muutmine	määrus	Rahandusministeerium	Riiklik register, mis on asutatud Eesti Vabariigi omandireformi aluste seaduse alusel kogu riigi territooriumi hõlmava andmekoguna, kuhu kantakse andmed omandi- ja maareformi objektiks oleva õigusvastaselt võõrandatud vara, omandireformi õigustatud subjektide, vara tagastamise ja vara kompenseerimise otsuste kohta.	https://www.riigiteataja.ee/akt/851396?leiaKehtiv	
134	Viisaregistri pidamise põhimäärus	määrus	Siseministeerium	Eesmärgiks on tagada avalik kord ja riigi julgeolek välismaalaste Eestis ajutise viibimise seaduslike aluste ja tingimuste andmete töötlemise kaudu.	https://www.riigiteataja.ee/akt/129032013016?leiaKehtiv	
135	Vähiregistri põhimäärus	määrus	Sotsiaalministeerium	Vähijuhtude andmete töötlemine vähi esinemise ja vähihaigete elulemuse analüüsiks, tervishoiuteenuse korraldamiseks, vähitõrjemeetmete kavandamiseks ja nende tõhususe hindamiseks, samuti haigestumuse statistika korraldamiseks ning epidemioloogiliseks uurimistööks.	https://www.riigiteataja.ee/akt/128052011010?leiaKehtiv	
136	Välislepingute	määrus	Välisministeerium	Andmekogu annab ülevaate Eesti Vabariigi välislepingutest ja	https://www.riigiteataja.ee/akt/	

Nr	Õigusakti nimetus	Õigusakti liik	Vastutav töötleja/haldaja	Lühiselgitus	Viide	Märkus
	andmekogu asutamine ja andmekogu põhimäärus			ametkondlikest välislepingutest ning nende menetlemise käigust ning võimaldab avalikkusele juurdepääsu asjakohasele teabele.	13326870?leiaKehtiv	
137	Välismaalase lühiajalise Eestis töötamise registreerimise andmekogu pidamise põhimäärus	määrus	Politsei- ja Piirivalveamet	Eesmärgiks on tagada avalik kord ja riigi julgeolek välismaalaste lühiajalise Eestis töötamise seaduslike aluste ja tingimuste andmete töötlemise kaudu.	https://www.riigiteataja.ee/akt/127082013010?leiaKehtiv	
138	Välisriikide ja rahvusvaheliste organisatsioonide esinduste ja nende isikkoosseisu andmekogu põhimäärus	määrus	Välisministeerium	Välissuhtlemisseadusega Välisministeeriumile pandud ülesannete täitmiseks arvestuse pidamine Eestis tegutsevate välisriigi diplomaatiliste esinduste, konsulaarasutuste ja rahvusvaheliste organisatsioonide esinduste kasutuses olevate ruumide, töötajate ja nende perekonnaliikmete, esindustele ja nende töötajatele kuuluvate mootorsõidukite registreerimise ning diplomaadi- ja teenistuskaartide väljaandmise üle.	https://www.riigiteataja.ee/akt/13317694?leiaKehtiv	

Kasutatud kirjandus

1. Ariel Fiszbein, A., Ringold, D., Halsey Rogers, F. (2011). Making Services Work. Indicators, Assessments and Benchmarking of the Quality and Governance of Public Service Delivery in the Human Development Sectors
2. Avalike teenuste korraldamise roheline raamat http://www.mkm.ee/public/ATKRR_2013.pdf
3. Brasil. Serviços Públicos <http://www.servicos.gov.br/>
4. Codagnone, C.; Boccardelli, P. (2006). Measurement Framework Final Version, eGEP Project for the European Commission, DG Information Society
5. Coordinatiecel Vlaams e-government (CORVE) <http://www.corve.be/projecten/lokaal/IPDC/>
6. Cowper, J., Samuels, M. Performance benchmarking in the public sector: the United Kingdom Experience
7. CPSV näidiskirjeldused <http://cpsv.testproject.eu/CPSV/>
8. Digital Enterprise Research Institute (DERI) <http://deri.ie/>
9. Dublin Core Metadata Initiative (DCMI) <http://dublincore.org/>
10. E-delegationen. National Service Catalog <http://tjanster.interoperabilitet.se/tjanste/public/PublicServiceList.seam>
11. ePractice <http://epractice.eu>
12. ESD Standards <http://doc.esd.org.uk/ServiceList/4.00.html>
13. ESD Standards <http://standards.esd.org.uk/>
14. ESD Standards. Channels <http://standards.esd.org.uk/?uri=list%2Fchannels>
15. ESD Standards. Functions <http://standards.esd.org.uk/?uri=list%2Ffunctions>
16. ESD Standards. Local Government Business Model diagram <http://standards.esd.org.uk/LGBM.aspx>
17. ESD Standards. Navigation <http://standards.esd.org.uk/?uri=group%2FwebsiteNavigation>
18. ESD Toolkit's Service List <http://doc.esd.org.uk/ServiceList/4.00.html>
19. European Commission. Joinup – Core Public Service https://joinup.ec.europa.eu/asset/core_public_service/description
20. European Commission. Joinup – Share and reuse interoperability solutions for public administrations <https://joinup.ec.europa.eu/>
21. European Commission. Digital Agenda for Europe <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en>
22. European Commission. ISA – Interoperability Solutions for European Public Administrations http://ec.europa.eu/isa/actions/01-trusted-information-exchange/1-3action_en.htm; http://ec.europa.eu/isa/actions/02-interoperability-architecture/2-1action_en.htm
23. Expression of Core FRBR Concepts in RDF <http://vocab.org/frbr/core.html>
24. FOAF Vocabulary Specification 0.99 <http://xmlns.com/foaf/spec/>
25. Grec Interoperability Centre. Service Registry Demonstrator [http://www.iocenter.eu/demos/service-registry-\(greek--english\).aspx](http://www.iocenter.eu/demos/service-registry-(greek--english).aspx)
26. Haldusmenetluse seadus <https://www.riigiteataja.ee/akt/686696?leiaKehtiv>
27. Her Majesty's Treasury. (2011). The Green Book a Guide to Appraisal in Central Government
28. ITIL – Information Technology Infrastructure Library
29. Justiitsministeerium ja Riigikantselei. (2012). Mõjude hindamise meetodika http://valitsus.ee/UserFiles/valitsus/et/riigikantselei/strateegia/strateegiate-mojude-hindamine/MHM_03-12-12.pdf
30. Kalvet, T., Tiits, M., Hinsberg, H. (2013). E-teenuste kasutamise tulemuslikkus ja mõju. Tallinn: Balti Uuringute Instituut ja Poliitikauuringute Keskus Praxis <http://www.praxis.ee/index.php?id=1113>
31. Läti avalike teenuste kirjeldamise projekti töödokumendid
32. MAREVA <http://synergies.modernisation.gouv.fr/>
33. Microsoft <http://www.kaugtoo.ee/>
34. MORI. (2002). Public Service Reform. Measuring & Understanding Customer Satisfaction
35. O'Connell, I.A. (2000). Building a public sector benchmarking framework for citizen satisfaction results
36. OASIS eGovernment. Promoting Open Standards for Citizen-Centric Government <http://www.oasis-egov.org/>
37. OASIS https://www.oasis-open.org/committees/tc_home.php?wg_abbrev=tgf
38. OECD. (2009). Rethinking e-government services
39. PEPPOL <http://www.peppol.eu/>
40. Politsei- ja Piirivalveamet <http://www.politsei.ee>

41. Politsei- ja Piirivalveamet. Raik, V. (2013). Abimaterjal teenuspõhiseks juhtimiseks
42. Politsei- ja Piirivalveamet. Raik, V. (2013). Mõisted teenuspõhise juhtimise juurutamisel
43. Politsei- ja Piirivalveamet. Raik, V. (2013). Projekti rollid
44. Politsei- ja Piirivalveamet. Raik, V. (2013). Strateegilised tasandid
45. Politsei- ja Piirivalveamet. Raik, V. (2013). Teenuse loogika
46. PwC. Out in the open. Delivering public services reform <http://psrc.pwc.com/pdf/out-in-the-open.pdf>
47. Päästeamet <http://www.rescue.ee>
48. Päästeamet. Ennetuspilt
49. Päästeamet. Ennetustöö – koolitamine teenus
50. Päästeamet. Järelevalve – tulekahjude tekkepõhjuste väljaselgitamine
51. Päästeamet. Lahingumoonas teenus
52. Päästeamet. Ojala, T. (2012). Päästeameti teenustepõhine juhtimismudel (teenuste juhtimise abimaterjal)
53. Päästeamet. Ojala, T. Tegevuspõhise tulemusjuhtimise rakendamine Päästeametis
54. Päästeamet. Pää eesmärgid 2013
55. Päästeamet. Pää juhtimismudel
56. Päästeamet. Pää struktuur
57. Päästeamet. Pää teenused
58. Päästeamet. Pää tegevuspõhine juhtimine
59. Päästeamet. Päästeameti peadirektori käskkirj nr 106; muudetud 07.08.2013 nr 324
60. Päästeamet. Riskide hindamise protsess
61. Päästeamet. Tööplaani koostamise protsess
62. Päästeamet. VATK Päästeameti 2013.aasta tegevuskava
63. Queensland Government. Queensland Government enterprise architecture 2.0
<http://www.qgcio.qld.gov.au/products/about-the-qgea>
64. Redaktion for de fællesoffentlige referencemodeller <http://blog.modernisering.dk/>
65. Report on Government Services <http://www.pc.gov.au/gsp/rogs>
66. RISO. Riigi infosüsteemi koosvõime raamistik <http://www.riso.ee/et/koosvoime/raamistik>
67. RISO. Uuring: E-lahendused on muutnud avalikke teenuseid kordades kiiremaks
http://www.riso.ee/et/infyhiskond/uuringud/e-teenuste_moju
68. Siseministerium. VAAK Siseministeriumi valitsemisala arengukava
69. Sotsiaalkindlustusamet <http://www.sotsiaalkindlustusamet.ee>
70. Sotsiaalkindlustusamet. Saarevet, J. Protsessikataloogi juhend_v2.0
71. Sotsiaalministerium. Sotsiaalministeriumi valitsemisala arengukava aastateks 2014-2017
72. SPOCS <http://www.eu-spocs.eu/>; http://www.eu-spocs.eu/index.php?option=com_processes&task=showProcess&id=18&Itemid=61
73. STORK <https://www.eid-stork.eu/>
74. Ziraff. Kasutajasõbralike e-teenuste disainimise mudel. Avaliku sektori käsiraamat.
https://www.ria.ee/public/Programm/avalikud_teenused/E-teenuste_disaini_kasiraamat_versioon1.pdf
75. Tallinn Linnavalitsus . Tallinna avalike teenuste andmekogu põhimäärus
<https://www.riigiteataja.ee/akt/416042013026>
76. Tallinn Linnavalitsus . Tallinna avalike teenuste edasiarendamist tagava infotehnoloogilise keskkonna arengukava 2008-2013
https://oigusaktid.tallinn.ee/?id=3001&aktid=111429&fd=1&leht=1&q_sort=elex_akt.akt_vkp
77. Tallinn Linnavalitsus <http://www.tallinn.ee/teenused>
78. Tallinna Linnavalitsus. 2010 osutatud teenuste kokkuvõte
79. Tallinna Linnavalitsus. 2012 osutatud teenuste kokkuvõte
<http://www.tallinnlv.ee/lvistung/bin/docview1.asp?docid=109003>
80. Tallinna Linnavalitsus. 2013 I pa osutatud teenuste kokkuvõte
<http://www.tallinnlv.ee/lvistung/bin/docview1.asp?docid=112578>
81. The Interoperability Solutions for European Public Administrations <http://ec.europa.eu/isa/>
82. The Public Service Concept Model
<http://www.pauldcdavidson.com/pscm/index.php?Action=ShowModel&Id=3>
83. TROUX <http://www.troux.com/>
84. Turu-uuringute AS. Uuring: Institutsioonide usaldusväärsus.

85. UK government reference architecture (UKRA) <https://www.gov.uk/government/publications/uk-government-reference-architecture-ukra>
86. W3C. HTML5 <http://www.w3.org/TR/html5>
87. W3C. <http://www.w3.org/ns/org#>
88. W3C. Resource Description Framework (RDF): Concepts and Abstract Syntax <http://www.w3.org/TR/rdf-concepts>
89. W3C. Semantic Annotations for WSDL and XML Schema <http://www.w3.org/TR/sawSDL/>
90. W3C. SKOS <http://www.w3.org/2004/02/skos/>
91. W3C. SPARQL Query Language for RDF <http://www.w3.org/TR/rdf-sparql-query>
92. White House. Federal Enterprise Architecture (FEA) <http://www.whitehouse.gov/omb/e-gov/FEA>
93. WiBe <http://wibe-tco.com/>
94. Wikipedia. Enterprise Architecture http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_architecture
95. Wikipedia. Information Technology Infrastructure Library http://en.wikipedia.org/wiki/Information_Technology_Infrastructure_Library
96. Wikipedia. Linked data http://en.wikipedia.org/wiki/Linked_data
97. Wikipedia. Notation3 <http://en.wikipedia.org/wiki/Notation3>
98. Wikipedia. N-Triples <http://en.wikipedia.org/wiki/N-Triples>
99. Wikipedia. RDF/XML <http://en.wikipedia.org/wiki/RDF/XML>
100. Wikipedia. Resource Description Framework http://en.wikipedia.org/wiki/Resource_Description_Framework
101. Wikipedia. Web Services Description Language <http://en.wikipedia.org/wiki/WSDL>
102. Vikipeedia. Avalik teenus http://et.wikipedia.org/wiki/Avalik_teenus
103. Vocabulario de términos y servicios públicos <http://data.fundacionctic.org/vocab/infraestructuras/servicios.html>

www.pwc.ee