



Avaliku sektori äriprotsessid Protsessianalüüsi käsiraamat



ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

 MAJANDUS- JA
KOMMUNIKATSIOONI-
MINISTEERIUM

 Riigi
Infosüsteemi
Amet

 Europa Liit
Euroopa
Regionaalarengu Fond

 Eesti tuleviku heaks

Sisukord

1	Sissejuhatus.....	1
1.1	Eesmärk.....	1
1.2	Taust.....	1
2	Protsessipõhise juhtimise taust	2
3	Protsessikaardistuste põhimõtted.....	3
3.1	Kaardistuse eesmärgi seadmine	6
3.1.1	Dokumenteerimine	6
3.1.2	Optimeerimine	6
3.1.3	Automatiseerimine.....	6
3.2	Töövahendite valik	6
3.3	Põhiprotsessi dekomponeerimine	7
3.4	Protsessi ulatuse määratlemine	9
3.5	Tegijate tuvastamine.....	10
3.6	Tegevuste määratlemine.....	11
3.7	Protsessi organisatsiooni kokkuleppimine	11
3.7.1	Juhtkond.....	12
3.7.2	Kaardistustöögrupp	12
3.7.3	Protsessi omanik	12
3.7.4	Protsessi osalised	12
4	Protsessikaardistuse läbiviimise tehnikad	13
4.1	Sekundaarandmete analüüs	13
4.2	Töötoad.....	13
4.3	Intervjueerimine	14
4.4	Vaatlemine	14
4.5	Kontrollimine	14
5	BPMN märgistiku ülevaade	15
5.1	Vooelemendid	15
5.2	Osapoolte ja lisainfo tähistamine.....	16
5.3	Ühenduselemendid	18
6	Protsesside dokumenteerimine	18
6.1	Protsesside kataloog.....	19
6.2	Tegevusdiagrammid.....	19
6.3	Protsessi kirjeldus	20
6.3.1	Tegevuste ja osapoolte vaheliste seoste näitamine	21

7	Ärireeglite dokumenteerimine.....	23
7.1	Arvutusvalemid	25
7.2	Otsustuskeemid	26
7.3	Kontroll-loendid	27
8	Möödikud	28
8.1	Miks mõõta?	28
8.2	Mida mõõta?	29
8.3	Möödikute defineerimine	29
8.4	Möödikute grupid	31
8.5	Möötmise ohud	32
9	Protsesside muutmine.....	35
9.1	Muudatuste eesmärgistamine	35
9.2	Protsessianalüüsi tehnikad.....	36
9.2.1	Lean.....	37
9.2.2	ABC.....	39
9.3	Protsessimuudatuste läbiviimine	40
9.3.1	Planeeri.....	41
9.3.2	Tee.....	42
9.3.3	Kontrolli	42
9.3.4	Reageeri.....	43
10	Näidisprotsesside kaardistuse struktuur ja läbiviimine.....	44
LISA 1	Tallinna linnakantselei – Avaliku ürituse loa menetlemine	46
LISA 2	Maksu- ja Tolliamet – Maksudeklaratsioonide menetlemine.....	65
LISA 3	Registrite ja infosüsteemide keskus – Infotehnoloogiateenuste tellimine.....	80
LISA 4	Haridus- ja teadusministeerium – Täiskasvanute koolitusasutuse koolitusloa menetlemine.....	94
LISA 5	Siseministeerium – Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia arendustöö algatamine..	106

1 SISSEJUHATUS

1.1 EESMÄRK

Käesoleva käsiraamatu eesmärk on välja pakkuda maailma parimatel praktikatel põhinev protsessijuhtimise ja protsessikaardistuse meetoodika, mis sobib kasutamiseks Eesti avalikus sektoris. Meetoodika sobivuse testimiseks rakendati seda erinevate avalike sektori asutuste näidisprotsesside kaardistamisel.

Käsiraamat on abivahendiks avaliku sektori organisatsioonidele protsessipõhise juhtimismudeli juurutamiseks, protsessikaardistuse läbiviimiseks ning organisatsiooni töö korrastamiseks ja parendamiseks. Protsessipõhine juhtimine muudab organisatsioonid läbipaistvamaks, võimaldab välja töötada toimiva tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi ning parandab kulude ja ressursikasutuse jälgimise võimekust.

Protsessipõhine juhtimine toob kasu kõigile organisatsiooni osapooltele:

- ▶ Juhtkond saab reaalselt mõõdetava ülevaate asutuses toimivatest protsessidest
- ▶ Protsessi osaliste jaoks täpsustuvad tööülesanded, seosed teiste tööga ja asutuse eesmärkidega, mis aitab igal töötajal aru saada oma rollist asutuses ja oma töö vajalikkusest
- ▶ Klientide jaoks saab selgemaks, kuidas asutuse töö on korraldatud ning millistes tööloikudes on vajalik kliendi poolne panustamine

1.2 TAUST

Käesolev käsiraamat on koostatud Euroopa Liidu struktuurfondide programmi „Infoühiskonna teadlikkuse tõstmine“ raames avaliku sektori äriprotsesside kaardistamise ja analüüsi meetoodika väljatöötamiseks. Projekti tellijaks oli Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium koostöös Riigi Infosüsteemi Ametiga ning täitjaks Ernst & Young Baltic AS.

Raamatu koostamise ajendiks oli Avalike Teenuste Korraldamise Rohelises Raamatus (<http://www.mkm.ee/infouhiskonna-teenuste-arendamine/>) väljatoodud asjaolu, et mitmed avaliku sektori asutused on omal käel läbi viinud protsesside kaardistamist ning optimeerimist, kuid selle teemaline asutuste ülene koostöö on olnud tagasihoidlik. Samuti näitas osapoolte seas läbi viidud küsitlus, et protsessikaardistuse eesmärk, valitud meetoodika ja töövahendid on olnud asutuste kaupa erinevad ning seetõttu on tulemid olnud erineva kvaliteediga.

Ühtlustatud meetoodika väljatöötamiseks koostati õppeprogramm, mis sisaldas 6 koolitusseminari avaliku sektori asutustele, kes avaldasid soovi õppeprogrammis osaleda ning kellel oli olemas baasteadmised protsessipõhisest juhtimisest ning protsesside kaardistamisest. Koolitusseminaridel osalesid järgmised asutused:

- ▶ Haridusministeerium
- ▶ Päästeamet
- ▶ Registrate ja Infosüsteemide Keskus
- ▶ Siseministeerium
- ▶ Maksu- ja Tolliamet
- ▶ Tallinna Linnakantselei

Seminaride käigus tutvustati protsessikaardistuse ja protsessipõhise juhtimise levinuid praktikaid ning viidi läbi praktilised harjutused. Iga osalenud asutus valis näidisprotsessi ning viis läbi selle kaardistuse ja analüüsi. Seminaridel osalejad valisid näidisprotsessiks oma töös kasutatava protsessi, mis oli neile tuttav ning väljendas asutuse tööpetsiifikat. Kolm asutust valisid kaardistamiseks menetlusprotsessi ja kaks asutust IT arenduse tellimise protsessi. Näidisprotsesside dokumentatsioon on esitatud käesoleva käsiraamatu lisades.

Käsiraamatu metoodika peatükid on koostatud koolitustel käsitletud teemade põhjal, millede seast on tehtud valik vastavalt koolitusel osalenute hinnangule nende rakendatavuse ja asjakohasuse osas Eesti avalikus sektoris.

2 PROTSESSIPÕHISE JUHTIMISE TAUST

Protsessipõhise juhtimise aluseks on organisatsiooni protsessikaardistus ja protsesside dokumenteerimine, mis annab hea ülevaate organisatsiooni toimimise põhimõtetest, ülesannete jaotusest ja ressursikasutusest. Protsessikaardistus loob head eeldused ka toimiva möödikute süsteemi väljatöötamiseks ning organisatsiooni efektiivsuse tõstmiseks.

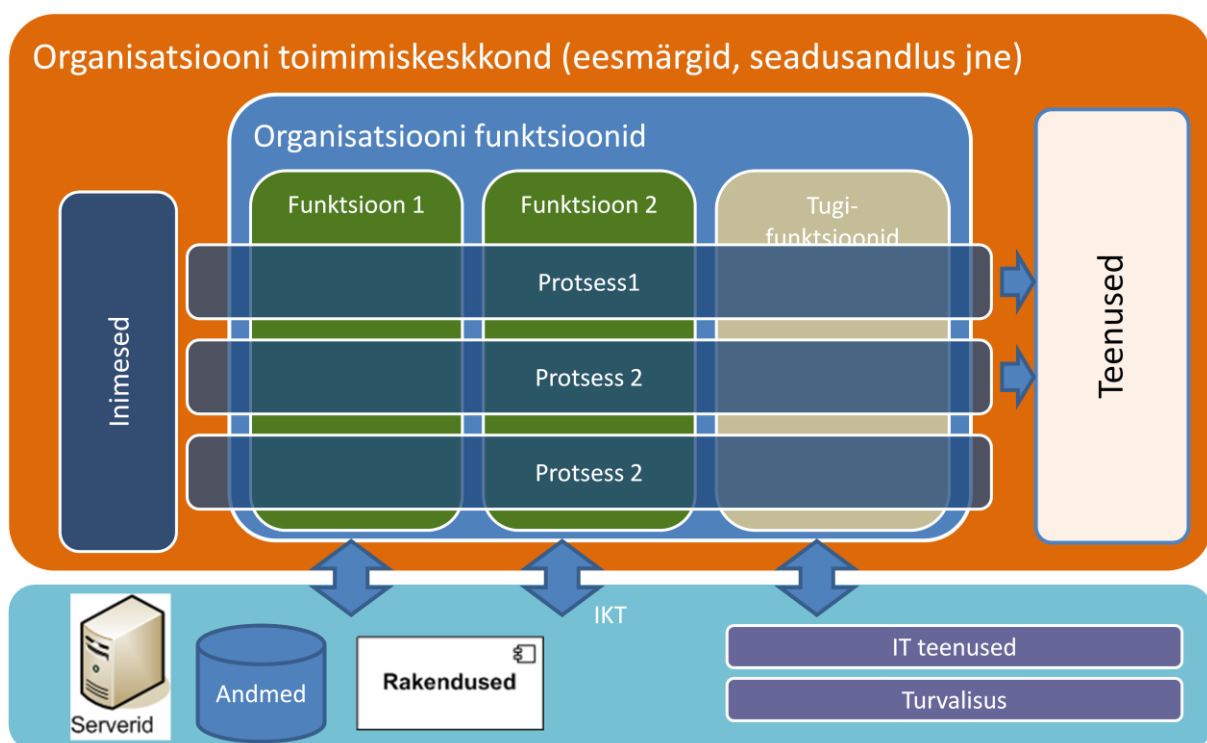
Protsesside kirjeldamise ja optimeerimisega on organisatsioonid tegelenud juba pikemat aega. Klassikalises käsitluses hakkasid esimesed süstematiseeritud protsessipõhise juhtimise põhimõtted levima 19. sajandi lõpul koos masstootmise kasutusele võtmisega, mis asendas senise käsitöendusliku meistrikeskse mõtteviisi tulemusel orienteeritud protsessikeskse lähenemisega. Tiivustatuna protsessipõhise juhtimise edust tootmissektoris levis möödunud sajandi 80ndatel ja 90ndatel aastatel protsessipõhise juhtimise mõtteviis ka teenindussektoris ja avalikku sektoris.

Tolleaegsed töövahendid ja rakenduspraktika olid sageli piiratud ning ei võimaldanud saavutada märkimisväärseid tulemusi. Seetõttu leidis palju meetodis pettunuid, kes nägid protsessikaardistuses pigem tüütut lisakohustust kui vahendit organisatsiooni töökorralduse parendamiseks. Tänapäevaks on töövahendid arenenud ja rakenduspraktika ennast paljude edukate juurutuste põhjal tõestanud ning võib julgelt öelda, et õige lähenemise korral sobib protsessipõhise juhtimine pea kõikidesse eluvaldkondadesse.

3 PROTSESSIKAARDISTUSTE PÕHIMÕTTED

Protsessikaardistus on organisatsiooni töö kirjeldamine, mille käigus tuvastatakse mingi kitsama funktsiooni või eesmärgi saavutamiseks vajalikud erinevad tegevused, osapooled, nende vahelised seosed ja toimimisloogika.

Protsessikaardistuse läbiviimine eeldab organisatsiooni poolt teatud ettevalmistuste tegemist, mis on seotud nii organisatsioonis olevate inimeste motiveerimisega kui ka üldise töökorraldusega. Valdavalt on organisatsioonid üles ehitatud vertikaalse struktuuriga st nad on liigendatud funktsioonipõhisteks osakondadeks või allasutusteks. Samas on organisatsioonides kasutusel olevad protsessid pigem horisontaalsed st. erinevaid allasutusi või osakondi läbivad. Alloleval joonisel on esitatud protsesside organisatsioonis paiknemise lihtsustatud skeem.



Protsessikaardistuse edukaks läbiviimiseks on vajalik organisatsiooni eri osade soov ja võime koostööd teha. Siin võib sageli kohata inimeste vastasseisu, mille põhjuseks võib olla näiteks koormatus muude tegevustega ning inimeste soovimatus tegeleda toimingutega, mis ei too kohest kasu nende igapäevatöös. Seda on võimalik vältida kui läbi viia piisav teavitus kaardistuse eesmärkidest, komplekteerida sobiv protsessiorganisatsioon ning võtmeisikutel reserveerida aeg kaardistuse läbiviimiseks. Protsessiorganisatsiooni rolle ja nende ülesandeid on kirjeldatud peatükis 3.7.

Üheks oluliseks eelduseks protsesside kaardistamisel on kokkulepe saavutamine protsessi definitsiooni ja peamiste tunnuste osas. Levinud käsitluse järgi peab protsess vastama järgnevatele tunnustele:

- **Kirjeldatavus** – protsessil peavad olema selgelt defineeritud raamid ehk protsessi algus ja sisendid ning protsessi lõpp ja väljundid. Protsessi alguseks on tavaliselt mingi

sündmus, mis edasise protsessi käivitab – näiteks tähtaja, dokumendi, teate, päringu vms saabumine. Protsessi lõpp väljendab konkreetselt, mis saab edasi st. kas protsessile järgneb järgmine protsess või lõpetatakse edasised tegevused juhtumiga

- ▶ **Järjekord** – protsessi käigus tehtavad tegevused on järjestatud ajas ja ruumis st. tegevused on omavahel seotud ning moodustavad ahela sisendist väljundini. Tegevuste ahelas võib olla tingimusi ja tagasipöördumisi, kuid protsess peab kirjeldama samm-sammult, kuidas sisendist saab väljund
- ▶ **Klient** – igal protsessil peab olema tarbija, kes vajab protsessi tulemeid. Kliendiks võib olla välimine osapool (näiteks kodanik või ametiasutus), aga ka sisemine osapool (näiteks mõni teine osakond)
- ▶ **Lisaväärtus** – protsessi käigus tehtavad tegevused peavad protsessi kliendile looma lisaväärtust, st protsess peab olema kliendile vajalik ja see vajadus peab protsessi kirjeldusest välja tulema.
- ▶ **Paiknemine** – protsess on paigutatav organisatsiooni struktuuri, st protsessi käigus tehtavad tegevused tehakse organisatsiooni töötajate poolt. See tingimus aitab protsessi kirjeldamisel hoida fookust organisatsiooni sisemise töökorralduse kirjeldamisel ning vältida väliste osapoolte tegevuste kirjeldamist, mille üle organisatsioonil kontroll puudub
- ▶ **Funktsiooniülesus** – protsess võib (aga ei pea) hõlmata mitut organisatsiooni funktsionaalset üksust st. protsessi käigus toimub tööjärje üleandmine ühelt üksuselt teisele. Näiteks toetuse menetlusprotsess võib alata klienditeeninduses taotluse vastuvõtmisest, liikuda edasi menetlusosakonda otsuse tegemiseks ning liikuda edasi raamatupidamisse väljamaksmiseks

Enne kaardistusprojekti algatamist on soovitatav läbi mõelda tegevuste järjekord ning nende teostamiseks vajalikud kompetentsid, ajakulu ning ootused tulemitele. Vastasel korral on oht, et kaardistus ei kata kogu organisatsiooni ning kaardistuse tulemite kvaliteet on ebaühtlane. Järgnevates alapeatükkides on esitatud soovitatav tegevuste järjekord koos tegevuse kirjeldustega.



Vaatleme ülaltoodud tunnuseid Registrate ja Infosüsteemide Keskuse IT-teenuste tellimise protsessi kontekstis (vt LISA 3 peatükk 2.3).

Tunnus	Kirjeldus
Kirjeldatavus	Protsess algab arendusidee tekkimisega, mis vormistatakse lähteülesandena. Ideed kaalutakse ning langetatakse otsus arenduse teostamiseks. Protsessi ulatus hõlmab tegevusi lähteülesande kaalumist kuni arendusotsuse langetamiseni. Seega on protsessi raamid selgelt paigas ning positiivse arendusotsuse korral läheb tegevusjärg üle järgmisesse protsessi „1.2 IT teenuste arendamine“
Järjekord	Kõik tegevused on järjestatud ning otsustuskohad protsessi tähistatud. Protsessi tegevuste põhiline erisus tekib projekti mahu põhjal. Suur arendusprojekt vajab projekti profiili koostamist ning selle kooskõlastamist, pisitäienduste korral piisab arendusotsuse langetamiseks ainult eelanalüüsi koostamisest.
Klient	Antud protsessi kliendiks on tellija, kellel on arendusvajadus ning kes ise ka selle protsessi algatab
Lisaväärtus	Protsessi käigus loodavaks lisaväärtuseks on esialgse idee analüüs ja selle põhjal tehtud arendusotsus. Esialgne idee kirjeldatakse lähteülesandena, seejärel täpsustatakse arendustellimusena, mille põhjal viiakse läbi eelanalüüs
Paiknemine	Protsessis osalevad Registrate ja Infosüsteemide keskuse erinevad struktuuriüksused: tellija, sisuosakond ja arendusosakond. Välise osapoolena on protsessi sisse toodud väline arendaja, kes teatud juhtudel viib läbi eelanalüüsi. Iga tegevuse juures on selgelt välja toodud, kes tegevuse eest vastutab.
Funktsiooniülesus	Antud protsessis on osapoolteks sisuosakond, arendusosakond ning väline arendaja. Seega protsess ei kirjelda ainult kitsalt ühe osakonna tööloiku, vaid käsitleb arendusidee elutsükli loogilist etappi

3.1 KAARDISTUSE EESMÄRGI SEADMINE

Oluline on enne kaardistamisega alustamist kokku leppida, miks kaardistust tehakse. See võib tunduda triviaalne, kuid praktikas on sageli ette tulnud, et eesmärki ei ole üheselt kokku lepitud, seda ei ole organisatsioonis osapooltele teavitatud või on eesmärk töö käigus muutunud. Eesmärgi valik mõjutab otseselt protsesside kirjeldamise detailsust, rõhuasetust ning kaardistamise vormistuse valikuid. Põhjuseid, miks organisatsioonid on protsessikaardistust ette võtnud, on palju. Alljärgnevatel alapeatükkides on esitatud mõned levinumad.

3.1.1 Dokumenteerimine

Protsessid kaardistatakse organisatsiooni tegevusest ülevaate saamiseks (*as-is* vaade). Sellist ülevaadet saab kasutada näiteks uute töötajate koolitamiseks, väliste osapooltele organisatsiooni kirjeldamiseks või organisatsiooni auditeerimise või sertifitseerimise läbiviimiseks.

3.1.2 Optimeerimine

Protsesside optimeerimiseks tuvastatakse olemasolevatest protsessidest ressursikulukad või põhjendamatult keerukad kohad ning korraldatakse töö ümber viisil, mis muudab protsessi lihtsamaks või vähem ressursikulukaks ilma lõpptulemi kvaliteeti muutmata. Protsesside optimeerimine või parendamine on kõige sagedasem põhjus protsessikaardistuse läbiviimiseks. Soovitav on kõigepealt kaardistada olemasolev olukord (*as-is* vaade), seejärel läbi viia protsessianalüüs ning analüüsi tulemuste põhjal luua tulevikuprotsessid (*to-be* vaade). Protsesside muutmise põhimõtteid on pikemalt käsitletud peatükis 9.

3.1.3 Automatiseerimine

Protsesside automatiseerimine on olemasoleva paberdokumentipõhise või paljude manuaalsete tegevustega protsessi üleviimine infosüsteemi või automaatjuhtimissüsteemi. Oma iseloomult sarnaneb automatiseerimine protsesside optimeerimisega, kus kõigepealt kaardistatakse olemasolev olukord (*as-is* vaade) ja seejärel soovitud tulevikuolukord (*to-be* vaade). Oluline on enne automatiseerimist protsess põhjalikult läbi analüüsida, sest näiteks paberasjaajamine ja käsitsi korraldatud töö sisaldab sageli lisategevusi, mis automatiseeritud keskkonnas ei ole otstarbekad. Sellised lisategevused võivad olla näiteks dokumentide transport, dokumentide ümberregistreerimine asukoha vahetumisel, koopiategemine, köitmine, sorteerimine jne. Sageli on automatiseerimisega võimalik loobuda ka välistelt osapooltelt (klientidelt, partneritelt) dokumentide nõudmisest ning vajaminev informatsioon koguda registritest või infosüsteemi liidestustega.

3.2 TÖÖVAHENDITE VALIK

Tänapäeval on saadaval palju protsesside modelleerimiseks sobivaid tarkvarapakette, mille seast leiab sobiva erinevate eesmärkide täitmiseks. Peamiselt jagunevad tarkvarapaketid:

- ▶ **Joonistusvahendid** – programmid lihtsate joonistuste või plokkdiagrammide tegemiseks (näiteks Microsofti kontoripaketi tooted Visio, Word, Powerpoint või joonistusprogrammid Gimp, Photoshop)
- ▶ **Modelleerimisvahendid** – programmid, mis toetavad mõnda protsesside modelleerimise keelt ning oskavad jälgida protsessi vormistuse korrektsust ning abistada protsessijoonise

koostamisel (näiteks Bizagi Process Modeler, ARIS Business Architect, IBM WebSphere Business Modeler)

Modelleerimistarkvara eeliseks on protsessijoonise koostamise abistamine notatsioonireeglite kontrollimisel ja tegevuste ümbertöstmisel. Kui kaardistuse eesmärk on protsesside automatiseerimine, siis võib automatiseerimiskeskond seada piiranguid, milliste töövahenditega koostatud protsesse saab sellega kasutada.

Töövahendi valiku üheks olulisemaks kriteeriumiks on selle vastuvõetavus kasutajatele. Siinjuures tasub meeles pidada, et kuitahes hea töövahend ei tee tööd ise ära ja kui kasutajatel puuduvad oskused või soov seda kasutada, siis kokkuvõttes kannatab tulemus. Seetõttu ei ole mõistlik teha suuri investeeringuid töövahenditesse enne kui ollakse veendunud, et organisatsioon on protsessipõhise juhtimise põhimõtte omaks võtnud ja töövahendite osatakse sobival viisil kasutada.



Eesti avalikus sektoris on paljudes asutustes protsesside modelleerimisel kasutusele võetud vabavaraline tarkvara Bizagi Process Modeler (<http://www.bizagi.com>). Tarkvarapakett kasutab laialt levinud BPMN notatsiooni ning pakub mugava ja paindliku töökeskkonna erinevas mahus kaardistusprojektide läbiviimisel. Ka käesolevas käsiraamatus esitatud protsessijoonised on koostatud selle tarkvarapaketiga.

3.3 PÕHIPROTSESSI DEKOMPONEERIMINE

Protsessikaardistuse projekti üks esmaseid väljakutseid on ammendava protsessiloendi koostamine. Eelkõige on see probleemiks organisatsioonidel, mis on üles ehitatud funktsioonipõhiselt või mille tegevusvaldkond on väga lai. Seejuures teeb ülesande keerulisemaks asjaolu, et organisatsioonides leidub erinevat tüüpi protsesse. Levinumad protsessitüübid on:

- ▶ **Juhtimisprotsessid** – protsessid, mis kirjeldavad organisatsiooni valitsemist. Siia gruppi kuuluvad näiteks eelarve koostamine, arenduskava koostamine, strateegia koostamine jne. Juhtimisprotsessidele on iseloomulik, et nende puhul on hästi kirjeldatavad protsessi tulemid, kuid sisendid ja tegevused võivad sõltuda paljudest kaudsetest teguritest, näiteks eelarve kärped, turusituatsioon, poliitilised mõjutused jms. Seetõttu on juhtimisprotsesside kohta sageli keeruline koostada protsessijoonist, kus tegevused on üheselt määratud järgnevuses ning nende dokumenteerimiseks on soovitatav leida paremini toimiv esitusviis näiteks tegevuste loendi või protsessi põhimõtete kirjelduse näol.
- ▶ **Talitusprotsessid** – protsessid, mis kirjeldavad asutuse põhitegevust. Nende protsesside tuvastamine ja kaardistamine on enamasti kõige lihtsam kuna need on seotud protsessi osaliste igapäevatööga ja avalikus sektoris ka küllalt tugevalt reguleeritud.
- ▶ **Tugiprotsessid** – protsessid, mis toetavad talitus- või juhtimisprotsesse. Klassikaliselt liigituvad tugiprotsesside alla näiteks raamatupidamise, logistika ja asjaajamisega seotud protsessid. Tugiprotsesside detailne kaardistamine ei loo sageli sellist lisaväärtust nagu talitusprotsesside puhul. Samas kui tugiprotsesside täitmiseks kulub organisatsioonis

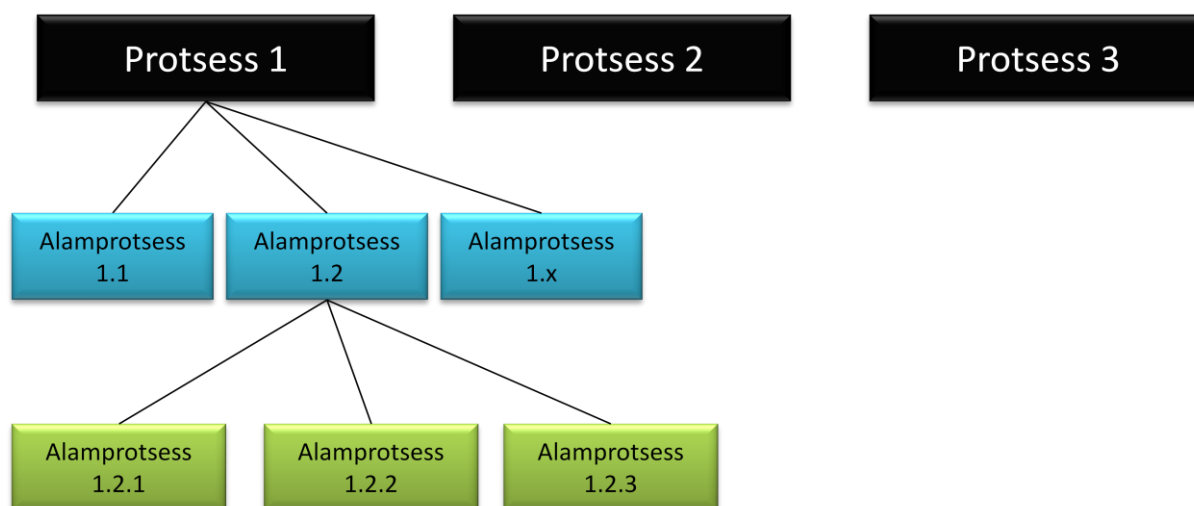
märkimisväärne osa ajast võivad tugiprotsessid anda hea võimaluse protsesside optimeerimiseks.



Koolituseminaridel osalenud asutused valisid kaardistatavaks näidisprotsessiks valdavalt talitusprotsessid, vaid Siseministeerium valis IKT arendustöö algatamise, mis on pigem käsitletav tugiprotsessina. Üldise soovitusena on enamasti mõistlik kaardistamist alustada talitusprotsessidest ning seejärel liikuda tugi- ja juhtimisprotsesside juurde kui seda peetakse otstarbekaks.

Kui organisatsioonil on defineeritud väärtusahel või põhiprotsess, siis on soovitatav protsesside tuvastamisel kasutada ülalt-alla lähenemist st põhiprotsess dekomponeerida protsessideks ning need omakorda alamprotsessideks. Selline lähenemine tagab organisatsiooni täieliku kaetuse ning loob protsesside järgnevuse põhimõttelise struktuuri.

Protsesside mitmetasemelise protsessihierarhia põhimõtteskeem on esitatud alljärgneval joonisel.



Protsessihierarhia tasemete arv sõltub paljuski protsesside keerukusest ning see on soovitatav valida vastavalt praktilisele vajadusel. Seejuures ei pea hierarhia tasemete arvu hoidma protsessikaardistust läbivalt ühtlasena. Tavaliselt on piisav 2-3 tasemeline protsessihierarhia ning sageli kasutatakse viimast taset ainult üksikute protsesside puhul, kus on vaja teatud protsessi osasid detailsemalt kirjeldada. Avaliku sektori asutustel, mille tegevusvaldkonnad ja ülesanded defineerib põhimääras, on see sageli parim koht, kust alustada talitusprotsesside loendi koostamist.



Protsesside tuvastamise näitena vaatleme Maksu- ja Tolliameti põhimääruse (<https://www.riigiteataja.ee/akt/129012013003>) §7 väljavõtet, mis defineerib ameti ülesanded:

1. riigieelarvesse laekunud ning tasumisele kuuluvate riiklike maksude ja muude rahaliste kohustuste täitmise üle arvestuse pidamine, aruannete koostamine, nende esitamine rahandusministrile ning maksukohustuslaste registri pidamine;
2. riiklike maksudega seotud maksuasjade menetlemine, riiklike maksude arvestamise ja tasumise õigsuse kontrollimine ning seadusega sätestatud suuruses ja korras maksude tasumise ning maksusoodustuste kohaldamise jälgimine, tasumisele kuuluva maksusumma ja intressi arvestamine ning määramine;
3. maksuvõlgade sissenõudmine, maksuvõla tasumise ajatamine, maksuvõla mahakandmine ja kustutamine;

Maksu- ja Tolliameti valitud näidisprotsess „Maksudeklaratsioonide menetlemine“ (vt. LISA 2) tuleneb otseselt ameti ülesannete 2. punktist.

3.4 PROTSESSI ULATUSE MÄÄRATLEMINE

Peale protsessiloendi koostamist on oluline etapp iga protsessi ulatuse määratlemine. Protsessi ulatus annab protsessile konkreetsed raamid ning võimaldab kontrollida, kas teineteisele järgnevate protsesside vahele ei jää katmata alasid. Sageli toob see endaga kaasa vajaduse protsessiloendit muuta, sest mõned esialgsesse loendisse sattunud protsessid on pigem mõne suurema protsessi tegevused või alamprotsessid. Samuti võib ilmned, et mõne protsessi ulatus on liiga laialivalgub ning mõistlik on see tükeldada väiksemateks protsessideks.

Protsessi ulatuse kirjeldamiseks on soovitatav fikseerida järgmised parameetrid:

- ▶ **Lühikirjeldus** – mõne lausega sõnastatud protsessi eesmärk ja peamised tegevused
- ▶ **Sisendid ja algused** – protsessi algustingimused, mis käivitavad protsessi. Näiteks sisenddokumendi saabumine, kokkulepitud ajaintervalli möödumine, andmekoosseisu tuvastamine vms.
- ▶ **Väljundid ja lõpud** – protsessi lõputingimused ehk mis saab valmis kui protsess saab läbi. Väljundiks võib olla näiteks dokumendi valmimine, aga väljundiks võib olla ka mõne järgmise protsessi käivitus.
- ▶ **Kaardistuse seis** – kokkulepitud ajahetk, mille seisuga protsess kirjeldatakse. Kuna kaardistusprojekt võib kesta küllaltki kaua ning projekti käigus võivad osad protsessid muutuda, siis on soovitatav kogu kaardistus läbi viia kokkulepitud ajahetke seisuga ning seejärel viia protsessidesse sisse vahepeal toimunud muudatused.



Maksu- ja Tolliameti maksudeklaratsioonide menetlemise näitel (vt LISA 2) on protsessi ulatus kirjeldatud järgnevalt:

Lühikirjeldus – Maksudeklaratsioonide menetlemine hõlmab endas maksudeklaratsiooni vastuvõtmist, paberdeklaratsiooni puhul sellel olevate andmete sisestamist ja maksudeklaratsiooni vormilist kontrolli

Sisendid – Paberil või elektroonselt esitatud maksudeklaratsioon

Väljundid – Maksukohustuslaste Registrisse sisestatud puudusteta maksudeklaratsioon

Kaardistuse seis – Kaardistus viiakse läbi hetkeseisuga

3.5 TEGIJATE TUVASTAMINE

Kui protsessi ulatus on fikseeritud, siis järgmise sammuna tuvastatakse protsessi osapooled. Protsessi osapoolteks on kõik isikud ja huvigrupid, kes vastutavad mõne protsessi lõigu täitmise eest või kes on protsessi kasusaajad. Protsessi osapooled liigituvad:

- ▶ **Sisemised osapooled** – siia gruppi kuuluvad vahetud protsessi osalised, kes teostavad protsessi tegevusi, peamised infosüsteemid, mis teostavad automaatsed toiminguid ning huvitatud isikud nagu juhtkond, audiitor
- ▶ **Välimised osapooled** – siia gruppi kuuluvad kliendid ja partnerid, kellega toimub infovahetus või keda protsessi käigus teenindatakse
- ▶ **Muud huvigrupid** – siia gruppi kuuluvad kaudsed osapooled, kes võivad kehtestada protsessile täiendavaid nõudeid või olemasolevaid muuta. Näiteks seadusandja, Euroopa Liit, järelevalve



Maksu- ja Tolliameti maksudeklaratsioonide menetlemise näitel (vt LISA 2) on protsessi osapoolteks:

Sisemised osapooled – teenindaja, tagatoaametnik ja revident, kes võtavad vastu dokumente, viivad läbi menetlusprotseduure ning langetavad otsuseid

Välimised osapooled – klient, kes esitab deklaratsiooni

Muud huvigrupid – seadusandja, kes kehtestab maksudeklaratsioonide menetlemise reeglid

Protsessi kaardistamisse on soovitatav kaasata kõikide tuvastatud huvigruppide esindajad. Kui kaardistuse eesmärk on protsesside optimeerimine või automatiseerimine, siis on sageli just välimised osapooled ja muud huvigrupid oluliste piirangute või protsessi nõuete kehtestajad, kellega tuleb arvestada muudatuste planeerimisel.

3.6 TEGEVUSTE MÄÄRATLEMINE

Protsessi detailne kirjeldamine hõlmab tegevuse kaupa protsessi käigus tehtavate toimingute ja nendevaheliste seoste kirjeldamist. Protsessi kirjeldust võib dokumenteerida visuaalse diagrammina, tekstidokumendina või interaktiivse mudelina. Protsesside dokumenteerimist on pikemalt käsitletud peatükis 6.

Organisatsiooniülese kaardistuse läbiviimisel on sageli suur väljakutse tegevuste kirjeldamisel ühtlase detailsuse taseme hoidmine. Seetõttu võib juhtuda, et mõni lihtne protsess kirjeldatakse väga suure detailsusega tuues sisse mikrotegevused ja paisutatakse protsessikirjeldus väga suureks ja raskesti jälgitavaks. Samas mõne keeruka protsessi kirjeldamisel valitakse suurem üldistuste ning protsessi kontekstis olulised otsustuskohad ja erijuhtumid peidetakse üldistuste taha. Enamasti on see põhjustatud analüütikute erinevast käekirjast või sisendi andjate erinevast üldistustasemest.

Ühtlase taseme hoidmiseks on tegevuste kirjeldamisel soovitatav jälgida OPOPOT (*one person, one place, one time*) põhimõtet, mille järgi tegevus on toiming, mida teeb üks inimene, ühes asukohas, ühekorraga. See tähendab, et vahepeal ei toimu töö üleandmist või töö katkestust. OPOPOT põhimõtte järgi kaardistatud protsessid tagavad kõigi osapoolte väljatoomise ning oluliste otsustuskohtade säilimise protsessis.



Näiteks Tallinna Linnakantselei näidisprotsessil „P1.1 Avaliku ürituse loa taotluse esitamine“ (vt LISA 1 peatükk 2.3) on spetsialisti tegevused taotluse vastuvõtmisel:

- ▶ Taotluse ja lisadokumentide kontroll
- ▶ Täiendavate dokumentide nõudmine (vajadusel)
- ▶ Taotluse ja lisadokumentide skaneerimine
- ▶ Taotluse ja lisadokumentide registreerimine

Neid tegevusi võiks vaadelda ka ühe koondtegevusena „Taotluse ja lisadokumentide kontroll ja registreerimine“, kuid sellisel juhul jääb pildilt välja info, et kui kontrolli käigus avastatakse puuduseid, siis küsitakse taotlejalt täiendavaid dokumente ning et paberil esitatud dokumendid vajavad enne registreerimist digitaliseerimist. OPOPOT põhimõtte järgi muutub nende tegevuste käigus aeg (lisadokumentide esitamine võtab aega) ning koht (spetsialist kontrollib dokumente paberil ning registreerib need dokumendihaldussüsteemis). Infosüsteemi vahetus on siinkohal käsitletav koha vahetusena. Seetõttu on vaadeldud tegevused mõistlik OPOPOT põhimõtte järgi kirjeldada nelja erineva tegevuse, mitte ühe üldise tegevusena.

3.7 PROTSESSI ORGANISATSIOONI KOKKULEPPIMINE

Kui protsessikaardistuse eesmärk on kokku lepitud on soovitatav läbi mõelda protsessikaardistust läbiviiv ja hiljem kaardistuse tulemusi ajakohastav meeskond. Eelkõige on see oluline organisatsioonides, kus protsesse kaardistatakse esmakordselt ning senine

organisatsiooni ülesehitus on olnud pigem funktsioonipõhine. Alljärgnevalt on toodud protsessiorganisatsiooni võtmerollid koos nende soovituslike vastutusaladega.

3.7.1 Juhtkond

Kuna protsesside kaardistamine hõlmab praktiliselt kogu organisatsiooni ning nõuab töötajatele arvestatavat ajalist panust, on väga oluline juhtkonna toetus kaardistusprojektile. Juhtkonna peamised vastutusalad on:

- ▶ Kaardistusprojekti algatamine või algatuse toetamine
- ▶ Kaardistuse eesmärgi seadmine või eesmärgi kooskõlastamine
- ▶ Projekti võtmerollide määramine ja projektiorganisatsiooni kinnitamine
- ▶ Vahendite eraldamine sh tööaja broneerimine projektile, vajadusel välise analüütiku palkamine, tarkvaraplatvormide soetamine jms.

3.7.2 Kaardistustöögrupp

Kaardistustöögrupp on peamine protsessi kaardistuse teostaja, mis moodustatakse projekti läbiviimiseks ajutise töögrupina. Kaardistustöögrupp moodustatakse reeglina ettevõtte töötajatest vajadusel kaasatakse väliseid konsultante või analüütikuid. Kaardistustöögrupi peamised tööülesanded on:

- ▶ Protsesside loetelu ja protsessi kataloogi koostamine
- ▶ Kaardistusmetoodika valimine
- ▶ Kaardistuse töömeetodite ja töövahendite valimine
- ▶ Kaardistuse dokumenteerimise ja dokumentatsiooni haldamise reeglite kehtestamine
- ▶ Protsessikaardistuse läbiviimine ja dokumenteerimine

3.7.3 Protsessi omanik

Protsessi omanik on isik, kes vastutab protsessi ajakohasuse ja korrektsuse eest. Soovitatavalt määratakse protsessi omanik igale kaardistatud protsessile ning isiku tasemel. Protsessi omaniku rolli määramine osakonnale või struktuuriüksusele ei ole soovitatav kuna sellisel juhul vastutus hajub ning omaniku roll jääb sisuliselt täitmata. Protsessi omaniku peamised ülesanded on:

- ▶ Protsessikaardistuse tulemite vastuvõtmine kaardistustöögrupilt. Sageli kuulub kaardistustöögruppi ka protsessiomanik ise
- ▶ Protsessi muudatusettepanekute kogumine töötajatelt või muudelt huvigruppidelt
- ▶ Protsessi reguleeriva õigusruumi muudatuste jälgimine ja osalemine selle kujundamises
- ▶ Protsessimuudatuste väljatöötamine ja kooskõlastuste korraldamine
- ▶ Protsessidokumentatsiooni ajakohastamine
- ▶ Protsessi eesmärkide ja tegevuste tutvustamine sisemistele ja välistele osapooltele

3.7.4 Protsessi osalised

Protsessi osalised on protsessi tegevusi ja toiminguid teostavad töötajad. Protsesside kirjeldamisel on soovitatav iga tegevuse juures tähistada selle teostaja rolli või ametikoha tasemel. BPMN notatsioonis tähistatakse tegijad tavaliselt protsessi radadega (vt peatükk 5). Protsessi osaliste peaksid olema teadliku organisatsioonis kaardistatud protsessidest, olema tutvunud kaardistuse tulemitega ning teadma oma rolli erinevates protsessides.

4 PROTSESSIKAARDISTUSE LÄBIVIIMISE TEHNIKAD

Protsesside kaardistamine sisaldab organisatsiooniülest mahukat info kogumist paljudest erinevatest allikatest. Info kogumise tõhusaks läbiviimiseks on oluline valida sobivad töömeetodid, et vältida asjatut ajakulu ning inimeste liigset koormamist. Alljärgnevalt on toodud loetelu enamlevinud infokogumise viisidest koos nende kirjelduse, eeliste ja puudustega.

4.1 SEKUNDAARANDMETE ANALÜÜS

Sekundaarandmete analüüs on protsessi reguleerivate õigusaktide, sisekordade, standardite ja muu dokumentatsiooni põhjal protsesside tuvastamine ja kirjeldamine. Kuna valdavalt on avaliku sektori asutused tugevalt reguleeritud, siis annab see meetod väga detailse pildi protsessidest, samuti on dokumentatsioon hõlpsasti kättesaadav ja seetõttu kulutatakse minimaalselt protsessi osaliste aega.

Soovitav on kasutada sekundaarandmete analüüsi esmase sisendina eriti juhul kui kaardistust viib läbi väline partner või analüütik, kellel ei ole head ülevaadet protsesside sisust. Samas tuleb arvestada, et kaardistuse aluseks olevad dokumendid võivad sisaldada palju ballastinfot, mis otseselt ei kirjelda protsessi (näiteks dokumendi vormid, viited õigusaktidele, näpunäited infosüsteemide kasutamiseks jms) ning samuti ei pruugi dokument kajastada tegelikku olukorda. Seetõttu võib sekundaarandmete põhjal protsesside kirjeldamine nõuda suuremat ajalist panust analüütikult ning saadud tulemeid tuleks kindlasti üle kontrollida mõne muu meetodiga.

4.2 TÖÖTOAD

Töötuba on fokuseeritud rühmaarutelu etteantud teemal. Eduka töötoa läbiviimisel on soovitatav arvestada järgnevate põhimõtetega:

- ▶ Töötuppa kutsutakse ainult konkreetse teemaga seotud inimesed, näiteks protsessis osalevate huvigruppide esindajad;
- ▶ Töötuba peab olema korraldaja poolt ettevalmistatud ja juhitud, et tagada teemas püsimist ja soovitud tulemite saavutamist. Töötoa korraldajaks peaks olema protsessikaardistuse läbiviija, kes on eelnevalt välja töötanud protsesside esialgsed kirjeldused, millega töötoas osalejatel on olnud võimalus eelnevalt tutvuda;
- ▶ Töötuba planeeritakse sobivas mahus. Parimate praktikate järgi on soovitatav töötoa kestuseks planeerida maksimaalselt 4 tundi ning osalejate arvuks maksimaalselt 7 inimest. Selline formaat võimaldab säilitada fookust ning annab kõigile osalejatele võimaluse oma arvamuse avaldamiseks;
- ▶ Töötoas on kokkulepitud rollid. Tüüpilised rollid on:
 - ▶ Moderaator – vastutab töötoa läbiviimise, ajakavas püsimise ja soovitud tulemite saavutamise eest;
 - ▶ Osalejad – osalevad diskussioonis, kirjeldavad oma seisukohti, vajadusel argumenteerivad neid ning vaidluste korral teevad koostööd kokkuleppe saavutamiseks;
 - ▶ Protokollija – dokumenteerib töötoas toimuvat vestlust;
 - ▶ Vaatleja – kogub taustainfot või jälgib töötoa läbiviimist, kuid ei sekku ise vestlusse;

Töötua läbiviimine kaardistusmeetodina annab suhteliselt kiire ja täpse ülevaate protsessist, samuti õnnestub kohe tuvastada ka protsessi kitsaskohad ja võimalikud lahendusvariandid. Samas tuleb arvestada, et mahuka kaardistusprojekti korral vajab erinevates töötubades osalemine organisatsiooni võtmeisikutelt märkimisväärselt ajalist panust ning ilma hea ettevalmistuseta võib töötuba olla ebaefektiivne.

Töötuba sobib hästi analüütiku poolt sekundaarandmete põhjal koostatud protsesside kontrollimiseks ja täpsustamiseks protsessi osalistega.

4.3 INTERVJUEERIMINE

Intervjueerimine on eelistatult ühe, maksimaalselt 2-3 inimesega vestlus konkreetsel teemal. Intervjuu tõhusaks läbiviimiseks on soovitatav intervjuu läbi viia struktureeritud küsimustiku põhjal, mis aitab tagada teema igakülgse kaetuse ning mida on võimalik osalejatele saata eelnevalt tutvumiseks. Intervjuu vorm sobib väikese arvu osapooltega protsesside kaardistamiseks või suurema protsessi osade detailsemaks kirjeldamiseks.

Meetodi suurimaks probleemideks on isikukeskse vaate saamine, mis võib olla moonutatud ning seetõttu vähendab tulemite kvaliteeti. Kui intervjueerimist kasutakse suurema protsessi jupp haaval kaardistamiseks, on tavaliselt probleemiks erinevate intervjuude vasturääkivuste lahendamine või katmata alade kaardistamine.

4.4 VAATLEMINE

Vaatlemine on protsessi osaliste jälgimine kaardistaja poolt ning selle põhjal protsessi kirjeldamine. Meetodit on sagedasti kasutatud tootmisprotsesside kaardistamiseks, aga ka infosüsteemide kasutajaliideste loomisel.

Meetod sobib hästi protsessi osaliste jaoks rutiinsete protsesside kaardistamisel, sest võimaldab koos kirjeldamisega mõõta ka protsessi läbimiseks kuluvat aega ning välja tuua protsessi puudused, mida osalejad ise ei pruugi märgata.

Kvaliteetse tulemi saavutamiseks on protsessi vaatlemine küllaltki ajamahukas ning eeldab kaardistajalt head protsessi tundmist. Vastasel korral võivad kirjeldusest välja jääda protsessis harvemini esinevad olukorrad.

4.5 KONTROLLIMINE

Kontrollimine on protsessi kirjelduse ülevaatamine protsessi omanikuga ning täiendamist või täpsustamist vajavate kohtade väljaselgitamine. Eelkõige kasutatakse kontrollimist protsesside viimistlusmeetodina kuna tavaliselt on protsessi omanik kaardistustulemite lõplik vastuvõtja ja kinnitaja.



5 BPMN MÄRGISTIKU ÜLEVAADE

Käsiraamatus on äriprotsessi kaardistamiseks valitud äriprotsesside mudeldamise standard BPMN (*Business Process Model and Notation*), mille osaks on märgistik äriprotsesside graafiliseks esitamiseks. BPMNi eesmärk on pakkuda märgistikku, mis on piisavalt intuiitivne ärikasutajatele ja samas võimeline esitama tehnilistele kasutajatele vajalikul tasemel keerukust. BPMN on avatud standard, mis on koostatud varasemate tootjapõhiste standardite põhjal ning on tänaseks laialdaselt kasutusele võetud paljude tarkvaaratootjate poolt kui peamine protsesside kirjeldamise märgistik.

Selles peatükis antakse ülevaade BPMNi peamistest sümbolitest ja protsessivoo komponentidest. BPMN kohta leiab põhjalikumalt materjali standardi kodulehelt (käsiraamatu koostamise ajal oli uusim versioon 2.0, mis on saadaval veebilehel <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/>). Samuti on internetis avalikult saadaval suurel hulgal õpetusi ja juhendmaterjale BPMNi märgistiku kasutamise kohta.

5.1 VOOELEMENTID

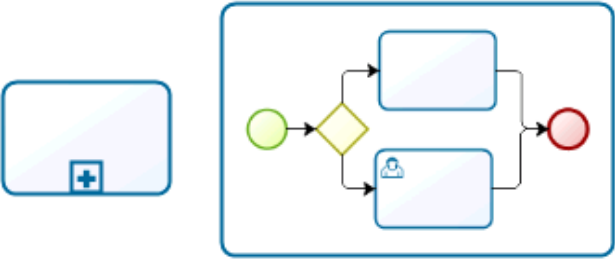
BPMNis on kolm peamist vooelementide rühma, mille elementidest BPMNi protsessijooniseid koostatakse. Igas elementirühmas paiknevad elemendid on välimuselt sarnase kujuga ning erinevad teineteisest täpsustava ikooni poolest. Alljärgnevas tabelis on toodud BPMNi vooelementide rühmad koos sinna kuuluvate sümbolite näidistega.

Sümbol ¹	Nimi	Kirjeldus
	Sündmus	<p>Sündmus tähistatakse ringiga ja see on midagi, mis „juhtub“ protsessi täitmise käigus. Sündmus mõjutab protsessivoo ning sellel on põhjus ja tagajärg. Sündmustel on kolm tüüpi (üleval vasakult paremale): algus-, vahepealne ja lõppsündmus. Sündmus saab eksisteerida eraldi vooelementina või lisatuna tegevusele, mis juhul käivitab sündmus mingil tingimusel alternatiivvoo. Kõikidel sündmuse tüüpidel on ka lisaelemendid, mis selgitavad millist liiki sündmusega on tegemist. Toodud näites on nendeks (all vasakult paremale): tingimuslik, taimeriga ja sõnumit saatev sündmus.</p>
	Tegevus	<p>Tegevus on toiming, mida protsessi osalised teostavad protsessi vältel. Tegevust tähistab ümarate nurkadega ristkülik. Tegevusel on samuti lisaelemendid, mida tähistab väike lisasümbol ristküliku vasakus ülemises servas, käesolevas näites (paremal) on tegemist sõnumit vastuvõtva tegevusega.</p>

Sümbol ¹	Nimi	Kirjeldus
	Lüüs	Lüüsi kasutatakse protsessi hargnevuste ja koonduvuste kirjeldamiseks. Lüüsi tähistatakse rombiga. Näites on valik lüüsi lisaelemente (vasakult paremale): välistav lüüs, paralleelne lüüs, sisaldav lüüs, välistav sündmuspõhine lüüs.

¹ – BPMNis ei oma sümbolite värv tähendust, need võivad olla ka mustvalged. Sümboli tähenduse määrab selle kuju, sellel olev märk, sümboli piirjoonte paksus jmt. Näidetes on kasutatud Bizagi Process Modeleri värvilist elementide esitlust.

Lisaks põhielementidele on BPMNis kasutusel ka alamprotsessi tüüpi tegevus, millega piiritletakse protsessi osad, mida soovitakse näidata eraldi protsessina.



Sümbol	Nimi	Kirjeldus
	Alamprotsess	Alamprotsessi tähistatakse tegevusega, millel on küljes plussmärk (vasakul). Alamprotsessiga saab tegevusi detailsemalt lahti seletada, kuna alamprotsess käitub joonisel tegevusena, kuid sisuliselt on tegemist pesastatud protsessiga (paremal).

5.2 OSAPOOLTE JA LISAINFO TÄHISTAMINE

BPMNis on kasutusel ujumisbasseini põhimõte, kus ühe asutuse, üksuse või organisatsiooni protsessiga seotud rollid või isikud on ühes basseinis ja neid tähistatakse basseinisest ujumisradadega. Erinevad protsessi osapooled, kes ei suhtle omavahel vahetult, paigutatakse erinevatesse basseinidesse ja suhtlus nende vahel käib sõnumite saatmise teel.


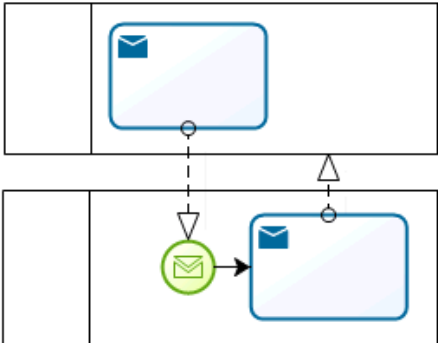
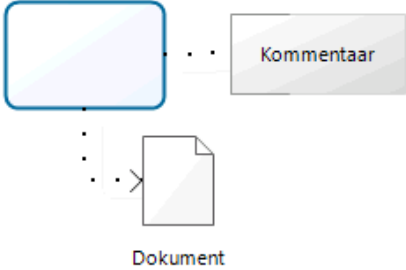
Sümbol		Nimi	Kirjeldus
Ministeerium		Bassein	Basseiniga tähistatakse üht protsessi põhiosapoolt, tavaliselt asutust või allüksust. Basseini kasutatakse tegevuste visuaalseks grupeerimiseks ja see lihtsustab protsessi loetavust. Kahe basseini vahel käib infovahetus sõnumite teel.
Ministeerium	Spetsialist	Rada	Ujumisrajaga on basseini allüksus ja tähistab rolli, isikut või allüksust, mis kuulub basseiniga tähistatud põhiosapoolle alla. Basseini radade vaheline suhtlus on vahetu ja sõnumite saatmise asemel järgneb üks tegevus teisele, kasutatakse järgnevusvoogu.
	Kantsler		

Lisaks vooelementidele on BPMNis ka lisainfot sisaldavad elemendid ehk artefaktid. Artefaktid ei mõjuta otseselt protsessivoogu, vaid täiendavad seda lisainfoga, et muuta protsess paremini loetavaks.

Sümbol	Nimi	Kirjeldus
 Kohtuotsus	Andmeobjekt	Andmeobjektid annavad infot selle kohta, mida tegevuse tegemiseks on tarvis või mis on tegevuse tulem. Tavaliselt tähistatakse andmeobjektiga mõnda dokumenti.
 Karistusregister	Andmekogu	Andmekogu tähistab andmebaasi või infosüsteemi, mida kasutatakse protsessi läbiviimisel. Kasutatav andmekogu võib olla organisatsiooni väline või sisene.
 Kommentaar	Märkus	Märkus on üks viise, kuidas protsessijoonisele lugejale vajalikku täiendavat infot lisada.

5.3 ÜHENDUSELEMENDID

Ühenduselemendid ühendavad vooelemente ja määravad kindlaks protsessi tegevuste järjestuse ning seovad vooelementidega vajalikku lisainfot.

Sümbol	Nimi	Kirjeldus
	Järgnevusvoog	Järgnevusvoogu kasutatakse protsessi tegevuste täitmise järjekorra tähistamiseks. Järgnevusvoogu tähistatakse suunatud pidevjoonega ning see ühendab vooelemente.
	Sõnumivoog	Sõnumivoogu kasutatakse protsessi osapoolte vahelise sõnumivahetuse tähistamiseks. Sõnumivoogu tähistatakse suunatud katkendjoonega ning see ühendab vooelemente või basseine teises basseinis asuva vooelemendi või teise basseiniga.
	Seos	Seoseid kasutatakse vooelementidele graafilise või tekstilise lisainfo lisamiseks. Seost tähistatakse katkendjoonega, mille otsas võib olla nool info või andmete liikumise suuna näitlikustamiseks. Seos ei muuda protsessi tegevuste täitmise järjekorda.

6 PROTSESSIDE DOKUMENTEERIMINE

Protsesside dokumenteerimise suurim väljakutse on, kuidas kaardistuse käigus kogutud info kirja panna viisil, mis tagab selle mugava haldamise ning pakub kasutajale hea ülevaate organisatsiooni protsessidest. Reeglina on organisatsioonis protsesse palju, need on omavahel teineteisega seotud ning neid haldavad erinevad inimesed, seetõttu sisaldab protsessidokumentatsioon suurel hulgal faile, mille haldamiseks on vaja kehtestada ühtsed reeglid.

Protsessidokumentatsioon hõlmab endas järgnevaid osasid:

- ▶ **Protsesside kataloog** – loetelu organisatsiooni protsessidest ja nende olulistest tunnustest
- ▶ **Tegevusdiagrammid** – protsessi visuaalsed töövooskeemid, mis kirjeldavad protsessi osapooli, tegevusi ja nendevahelisi seoseid

- ▶ **Protsesside kirjeldused** – protsessi struktureeritud tekstiline kirjeldus, mis täiendab tegevusdiagrammi ning sisaldab muud protsessiga seotud infot

Protsessidokumentatsiooni on võimalik säilitada erineval viisil. Sobiva viisi valik sõltub dokumentatsiooni kasutamise eesmärkidest, tehnilistest võimalustest ja kasutajate harjumustest. Enamlevinud dokumentatsiooni säilitamise viisid on:

- ▶ **Failisüsteem** – protsessiga seotud materjalid on saadaval ühiskasutataval võrgukettal või muul jagatud ressursil. Sobib igapäevaseks tööks protsessijoonistega. Soovitatav on protsesside kaupa piirata ligipääsuõiguseid tagades, et protsesse saavad muuta ainult volitatud isikud
- ▶ **Veebiportaal** – dokumentatsioon on interaktiivsel kujul avaldatud intranetiportaalis või veebilehel. Sobib protsessijooniste levitamiseks laiemale isikute ringile, kes protsessides muudatusi ei tee
- ▶ **Paberkaust** – protsessijoonised ja kirjeldused on välja printitud ja köidetud ning soovijatele saadaval tutvumiseks paberkanjal. Sobib hästi, kui protsesse on tarvis võrrelda või analüüsida, kuna paberil on jooniseid lihtsam kõrvutada.

Alljärgnevas alapeatükis on toodud soovituslikud põhimõtted protsessidokumentatsiooni haldamiseks.

6.1 PROTSESSIDE KATALOOG

Protsesside kataloog on protsesside loetelu koos protsesside oluliste tunnustega. Sellisteks tunnusteks võivad olla näiteks:

- ▶ **Protsessi identifikaator** – protsessi unikaalne tunnus, mida saab kasutada protsessile viitamiseks. Näiteks P1, P2 jne.
- ▶ **Protsessi nimetus** – lühike ja selge sõnastusega protsessi nimi, mis kirjeldab protsessi sisu
- ▶ **Protsessi omanik** – protsessi eest vastutav isik, koos kontaktandmetega
- ▶ **Kehtiv redaktsioon** – protsessi muutmiskuupäev või viimane versiooninumber
- ▶ **Protsessi dokumentatsiooni asukohta** – viide protsessi kirjelduse asukohale

Loetletud tunnuste kohta on soovitatav koostada konkreetne juhend, mis tagab, et kõik protsessid saavad vormistatud sarnasel viisil ning protsesside nimed ja tähistused ei saaks dubleerivad.

Lisaks otseselt protsessi kirjeldavatele materjalidele ilmneb protsessianalüüsi käigus tavapärast protsessiga seotud lisadokumente nagu taotluste vormid, arvutusvalemid, juhendid jne. Neid on otstarbekas hoiustada vastava põhiprotsessi juures ja määrata sarnaselt põhiprotsessidele kindlaks kausta- või failinime struktuur, mis tagaks süsteemsuse.

6.2 TEGEVUSDIAGRAMMID

Tegevusdiagramm kirjeldab protsessi tegevusi ja nendevahelisi seoseid graafilise protsessijoonisena. Tegevusdiagrammi koostamisel tuleks pöörata tähelepanu sellele, et vajalik info oleks diagrammil esitatud, kuid säiliks loetavus ja tegevusdiagrammi hoomatavus. Liiga suureks kasvavad tegevusdiagrammid on soovitatav jagada mitmeks alamprotsessiks. Alamprotsesside omavahelised seosed esitatakse kõrgema taseme põhiprotsessi tegevusdiagrammil.



Alamprotsessideks jagamise näitlikustamiseks vaatleme Tallinna Linnakantselei näidisprotsessi (vt. LISA 1 peatükk 2.3). Põhiprotsess „Avaliku kogunemise taotluse menetlemine“ on jagatud seitsmeks alamprotsessiks, mis moodustavad järgmised alamprotsesside grupid:

- ▶ Avaliku ürituse loa taotlemine
- ▶ Ilutulestiku loa taotlemine
- ▶ Spordiürituse loa taotlemine
- ▶ Avaliku koosoleku teate esitamine, registreerimine ja avalikustamine

Igas alamprotsesside grupis on koostatud loogiline tegevusahel, seejuures alamprotsess „P1.6 Loa avalikustamine ja väljastamine“ on korduvkasutatav ning ühine kõigile gruppidele. Iga alamprotsessi kohta on koostatud eraldi tegevusdiagramm, selle protsessi kirjeldusega. Käsiraamatu piiratud formaadi tõttu on esitatud ainult alamprotsesside P1.1 ja P1.2 tegevusdiagrammid.

Käsiraamatus kasutusel oleva BPMN-notatsioonis organiseeritakse tegevusdiagrammil olevad tegevused nn basseinide ja ujumisradadega rühmadesse. Iga rühm tähistab protsessi osapoolt – asutus, osakond, ametikoht või roll. Lisaks sellele on saab tegevustele BPMNis lisada täiendavat infot artefaktide ehk kirjeldavate protsessijoonise elementide näol. Artefaktidega saab tähistada näiteks dokumente, mis on protsessile sisendiks või mis tekivad protsessi täitmise käigus.

Bizagi Process Modeleri praktilise näpunäitena võib soovitada põhiprotsessi ja selle alamprotsesside jooniste ning nendega seotud info koondamist ühte faili, moodustades iga joonise jaoks eraldi saki. Selline lähenemine vähendab hallatavate failide hulka ning võimaldab iga protsessi dokumentatsiooni hoida ühes kohas.

6.3 PROTSESSI KIRJELDUS

Sageli üritatakse tegevusdiagrammi koostamisel kogu protsessi kohta käiv info kanda otse joonisele, kuid see muudab joonised mahukaks ja raskesti jälgitavaks. Samas on oluline, et kogu info kirja saaks ning tegevuste kirjeldus ei piirduks ainult mõne lakoonilise märksõnaga, vaid annaks joonise lugejale selga arusaamise, mida täpselt iga tegevuse juures tehakse.

Sellist protsessidega seotud lisainfot on võimalik talletada erineval viisil. Alljärgnevalt on näitena toodud mõned levinumad viisid:

- ▶ **Protsessi vabatekstiline kirjeldus** – lisaks tegevusdiagrammile koostatakse protsessi tekstiline kirjeldus, mis annab detailsema ülevaate protsessi käigus toimuvast. Sellisel juhul jääb tegevusdiagramm pigem illustratsiooniks ning olulised detailid on peidetud teksti sisse. Protsessi tekstilise kirjelduse näide on lisatud Maksu- ja Tolliameti näidisprotsessile (vt. LISA 2 peatükk 1)
- ▶ **Protsessikaart** – protsessikaart on range struktuuriga protsessi lisainfo talletamiseks. Sageli esitatakse seda tabeli vormis, kuhu kantakse protsessi tegevuste kirjeldused, sisendid/väljundid, seotud infosüsteemid, protsesside piirangud jne. Protsessikaardi puudused on sarnased vabateksti kirjeldusega. Protsessikaardi vormis on esitatud ka

käsiraamatu lisades toodud näidisprotsessid kuna see on sobivaim viis trükitaval kujul protsessi kirjelduse esitamiseks (vt. LISA 1 - LISA 5).

- ▶ **Interaktiivne protsessimudel** - käsiraamatus kirjeldatud Bizagi Process Modeler võimaldab igale protsessi tegevusele lisada tekstilise kirjelduse. Samuti on joonistele võimalik lisada täiendavaid faile, tabeleid ning veebilinke ning kogu seda infot on soovi korral võimalik eksportida tekstidokumendina või kasutada interaktiivse protsessimudeli loomisel. Interaktiivse protsessimudeli näidisega on võimalik tutvuda aadressil <http://tiny.cc/z8iqxw>



Käsiraamatu koostamisele eelnenud koolituseminaride tsükklis tutvustati kõiki loetletud võimalusi seminaridel osalenud asutuste esindajatele. Esiialgu tundus vabateksti kirjeldus ja protsessikaart paljudele osalistele arusaadavam, omasem ja sarnasem olemasolevatele sisekordadele. Interaktiivset mudelit peeti liiga tehnoloogiliseks, mis nõuab häid eelteadmisi kasutatavast mudeldamistarkvarast. Näidisprotsesside kaardistamise ajal leiti, et eraldi failides hoitavaid protsessi vooskeeme ja kirjeldusi on ebamugav kasutada ning need ei ole ülevaatlikud. Kokkuvõttes leiti üksmeelselt, et pigem tasub panustada interaktiivse mudeli loomisele ning vajadusel protsessidokumentatsiooni kasutajaid koolitada töövahendi kasutamisel.

6.3.1 Tegevuste ja osapoolte vaheliste seoste näitamine

Protsesside mudeldamisel kasutatud BPMN märgistik võimaldab iga tegevusega seostada konkreetse tegija, kes vastutab selle tegevuse teostamise eest. Sageli on tegevustega seotud ka teised osapooled, kes tööd delegeerivad, kellega tegevuse käigus konsulteeritakse või keda teavitatakse töö lõpetamisest. Selliste seoste kirjeldamiseks on soovitatav protsessijoonisele lisada RACI-maatriks. Näide RACI maatriksist on toodud alljärgnevas tabelis.

Tegevus \ Roll	Avaliku ürituse sektori spetsialist	Teenindusbüroo juhtivspetsialist	Õigusteestus	Linnasekretär	Väliskoostajad
Linnasekretäri teavitamine edasise menetlemise kooskõlastamiseks	R	A		I	
Avaliku ürituse menetluseks kooskõlastuse andmine	I			RA	
Taotluse edastamine kooskõlastamiseks väliskoostajatele	R	A	C		I

Vastutusmaatriksi veergudesse kantakse protsessi rollid (osapooled) ja ridadesse protsessi tegevused. Rollide ja tegevuste vahelisi seoseid tähistatakse tähtedega RACI, mis lahtiseletatuna tähendavad:

- ▶ **Responsible** – teostaja, vastutab ülesande teostamise eest;
- ▶ **Accountable** – vastutaja, vastutab töö valmimise eest, kinnitab vastutaja tehtud töö või tulemuse;
- ▶ **Consulted** – nõustaja, annab infot ja teadmisi;
- ▶ **Informed** – teavitatud osapool, teavitatakse tegevuse toimumisest.

Mõne käsitluse järgi võib lisada veel ka viienda seose:

- ▶ **Support** – tugi, teostajale eraldatud ressurss, abistab ülesande täitmisel.

7 ÄRIREEGLITE DOKUMENTEERIMINE

Koos protsesside dokumenteerimisega on soovitatav kaardistada ja dokumenteerida ka protsessidega seotud ärireeglid. Ärireeglid on protsessi käigus tehtavate otsuste või arvutuste kokkulepitud või väljakujunenud tingimused. Protsessikirjelduses tähistatakse ärireeglid tavaliselt ühe tegevusena, näiteks „Hüvitise summa arvutamine“.

Protsessi detailsel kirjeldamisel üritatakse sageli ärireegleid dokumenteerida protsessi osana, kus seda esitletakse teineteisele järgnevate tingimuste ja tegevuste ahelana. Selle praktika puudus on suured ja raskesti jälgitavad protsessijoonised ning ebaühtlane protsessi tegevuste detailsuse tase, mis ei vasta OPOPOT põhimõttele (vt. 3.6).

Soovitatav on ärireeglid protsessis selgelt välja tuua ja eraldi dokumenteerida, näiteks BPMN notatsioonis on ärireeglite tähistamiseks eraldi tegevuse tüüp. See aitab vältida protsessidokumentatsiooni sagedast muutmist kuna sageli ei muutu mitte protsess ehk tegevused ja nende järgnevus, vaid ärireeglid ehk üksiku tegevuse sisu. Protsesside ja ärireeglite lahutamine võimaldab ehitada ka protsesse paremini toetavaid ja väiksemate ülalpidamiskuludega infosüsteeme, kus ärireeglite haldus on toodud süsteemist välja ning nende muutmine ei vaja eraldi tarkvaraarendust.

Ärireegleid on erinevat tüüpi, iga tüübi jaoks on soovitatav leida sobiv dokumenteerimise viis, mis võimaldab parimal moel ülevaate sisust ja annab edasi reegli keerukust. Alljärgnevates alapeatükkides on toodud levinumad reeglite tüübid ja nende võimalikud kirjeldusviisid.

Ärireeglite dokumenteerimisel kirjeldatakse järgnevad parameetrid:

- ▶ **Sisendparameetrid** – millist lähteinfot on vaja reegli kasutamiseks
- ▶ **Väljundparameetrid** – mis saab valmis ja millisel kujul peale reegli rakendamist
- ▶ **Arvutus- või otsustusloogika** – reegli tüübi spetsiifiline reegli sisuline kirjeldus, kuidas sisendist saadakse väljund
- ▶ **Reegli kehtivuse aeg** – ajavahemik, millal reegel kehtib
- ▶ **Reegliga seotud konstandid ja muutujad** – reegli arvutamisega seotud määrad, tähtajad, koefitsiendid jms.

Sageli on kriitilise tähtsusega reegli kehtivuse kirjeldamine. Sama ajahetkel võib paralleelselt kehtida mitu reeglit, mida rakendatakse erineva vanusega sisendinfole. Sellistes olukordades on oluline läbi mõelda, kuidas säilitada reeglite omavahelisi seoseid ja nende rakendamise põhimõtteid.



Paralleelselt kehtivate ärireeglite näitlikustamiseks vaatleme järgnevat hüpoteetilist olukorda.

Kodanik peab koos loataotlusega tasuma riigilõivu. Kuni aasta lõpuni kehtib riigilõivu määrana 5 eurot. Järgmise aasta algusest hakkab kehtima uus määr 6 eurot. Kokku on lepitud, et vana määr rakendatakse taotlustele, mis on esitatud enne aasta lõppu. Kui kodanik soovib taotluse esitada paberil ja edastab selle postiga 30. detsembril, siis taotlus võib jõuda kohale alles 3. jaanuaril. Seega võib tekkida 3. jaanuaril olukord, kus klienditeeninduses esitatud taotlusele rakendatakse uut riigilõivu määrat, kuid posti teel tulnud taotlusele vana määrat.

Selle näite puhul on oluline vahet teha taotluse esitamise kuupäeval, mis on märgitud taotlusele, ning taotluse ülevaatamise kuupäeval, millal menetleja arvutab riigilõivu määrat. Vastavaid ärireegleid võib kirjeldada alljärgnevalt.

Vana reegel:

Sisendparameetrid – loa taotlus

Väljundparameetrid – riigilõivu määr

Reegli kehtivuse aeg – taotlus esitatud enne 01.01.2013

Arvutusloogika – fikseeritud määr 5 eurot.

Uus reegel:

Sisendparameetrid – loa taotlus

Väljundparameetrid – riigilõivu määr

Reegli kehtivuse aeg – taotlus esitatud alates 01.01.2013

Arvutusloogika – fikseeritud määr 6 eurot.

7.1 ARVUTUSVALEMID

Arvutusvalemid on etteantud sisendi ja kokkulepitud arvutusloogika põhjal väljundtulemuse leidmine. Valemid võib dokumenteerida näiteks risttabelina või matemaatilise tehtena. Risttabel sobib esitusviisiks kui sisendparameetreid ei ole palju ning parameetrite väärtuste kõik kombinatsioonid on võimalikud.



Arvutusvalemi näitena vaatleme spordiklubi pileti hinna määramise ärireeglit.

Sisendparameetrid – isiku sugu, vanus ja klubi liikmelisus

Väljundparameetrid – isikule kehtiv pileti hind

Reegli kehtivuse aeg – alates 01.01.2013

Klubi liige	Sugu	Vanus	Pileti hind
Jah	Mees	<12 aastat	1,8
		12-18 aastat	2
		19-63 aastat	5
		>63 aasta	2
	Naine	<12 aastat	1,8
		12-18 aastat	2
		19-60 aastat	5
		>60 aasta	2
Ei	Mees	<12 aastat	2
		12-18 aastat	3
		19-63 aastat	7
		>63 aasta	3
	Naine	<12 aastat	2
		12-18 aastat	3
		19-60 aastat	7
		>60 aasta	3

7.2 OTSUSTUSSKEEMID

Otsustuskeemid on sisendparameetrite väärtuste põhjal sobiva väljundi leidmine. Olemuselt sarnaneb otsustuskeem arvutusvalemile. Reeglina kasutatakse otsustuskeeme juhul kui sisendparameetreid on palju ning parameetrid on teineteist välistavad, mille tõttu kõikvõimalikud parameetrite kombinatsioonid ei ole olulised.

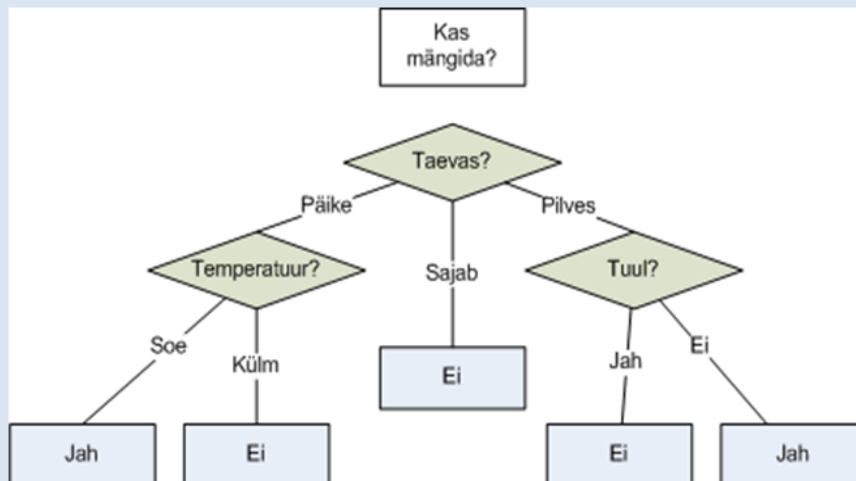


Otsustuskeeme esitatakse sageli puukujulise diagrammina. Vaatleme näitena ärireeglit, mille põhjal otsustatakse, kas tennisemäng toimub.

Sisendparameetrid – pilvisus, õhutemperatuur, tuule tugevus

Väljundparameetrid – mängu toimumise otsus

Reegli kehtivuse aeg – suvehooaeg



7.3 KONTROLL-LOENDID

Kontroll-loendid on etteantud tunnustekomplektid, mille täidetusest sõltub väljundtulemus. Kontroll-loendeid esitatakse tavaliselt tunnuskomplektide nimekirjadena, millele lisatakse vajadusel tunnuskomplekti rakendamise tingimused.



Kontroll-loendi näitena vaatleme pensioni taotluse ja sellega koos esitatud dokumentide ülevaatus. Kontroll-loendis on välja toodud nõutavad dokumendid, kusjuures osad neist tuleb esitada ainult teatud tingimustel.

Loendi tulpa „Vajalik“ märgitakse juhtumipõhiselt, kas dokumendi esitamise tingimus on täidetud ning tulpa „Korras“, kas dokument on esitatud (juhul kui see oli vajalik).

Sisendparameetrid – pensioni taotlus koos lisadokumentidega

Väljundparameetrid – hinnang esitatud dokumentide piisavusele

Reegli kehtivuse aeg – alates 01.01.2000

Esitatavad dokumendid	Tingimus	Vajalik	Korras
Isikutunnistus	Kohustuslik	Jah	Jah
Tööraamat	Kui on töötanud enne 1999. aastat	Jah	Jah
Staaži tõendavad dokumendid	Kui taotleb eripensioni	Ei	Jah
Ülalpeetavad	Valikuline	Ei	Jah
Volitus	Kui taotleb kellelegi teisele	Jah	Ei

Antud näite puhul ei läbinud taotlus kontroll-loendit kuna ei ole esitatud volitust.

8 MÕÕDIKUD

Töö efektiivsuse ja tulemuslikkuse mõõtmine ei ole tavaliselt protsessikaardistuse otsene eesmärk, kuid kaardistatud protsessid loovad hea eelduse tõhusa mõõdikutesüsteemi väljatöötamiseks või olemasoleva süsteemi kohandamiseks.

Toimiva mõõdikutesüsteemi väljatöötamine avalikus sektoris on suur väljakutse kuna avaliku sektori toimimispõhimõtte on erasektorist erinev. Üheks iseloomulikuks tunnuseks avalikus sektoris on mitme paralleelse ja sageli vastandliku väärtusprintsipi omamine. Näiteks kohtusüsteemilt oodatakse kiireid otsuseid, kuid samas eeldatakse, et kohtupidamine peab olema ka õiglane ja põhjalik. Nende kahe eesmärgi samaaegne saavutamine on küllaltki keeruline. Seejuures puudub kohtul võimalus mõjutada kohtuasjade arvu või kohtuasja osapoolte käitumist näiteks venitamistaktika ära hoidmiseks.

Teiseks avaliku sektori tunnuseks on orienteeritus pigem protsessile, mitte tulemusele. Näiteks kohaliku omavalitsuse eesmärgiks ei tohiks olla võimalikult paljude ehituslubade väljastamine, vaid pigem ehitusloa väljastamisel tagada, et see on välja antud korrektsetel alustel ja kõigi osapoolte huvidega arvestades. Protsessidele orienteeritus seab töö efektiivsuse mõõtmisele hoopis teistsugused kriteeriumid, millega hea mõõdikute süsteem peab arvestama.

Mõõdikute süsteemi väljatöötamisel tuleb arvestada, et mõõteinfo kogumine võtab aega ning äsjadefineeritud mõõdikute põhjal saab otsuseid langetama hakata võib-olla alles aasta või paari möödudes. Samuti on hea meeles pidada, et kui mõõdikute süsteemi muudetakse, siis kaob mõõteinfo järjepidevus ning halveneb mõõtmistulemuste võrdlusvõimalus varasemate perioodidega.

8.1 MIKS MÕÕTA?

Enne mõõdikute väljatöötamist või mõõdikutesüsteemi loomist tasub analüüsida, miks üldse on vaja protsesse mõõta. Üldistatult võib öelda, et mõõtmisüsteemi vajaduse tingib kolm lihtsat põhimõtet:

- ▶ Kui ei mõõda, siis ei tea, kas läheb hästi või halvasti
- ▶ Kui arengut ei tuvasta, siis ei saa seda premeerida
- ▶ Kui taandarengut ei tuvasta, siis ei saa seda parandada

Maailmapraktika põhjal võib välja tuua järgmised ootused, mida organisatsioonid oma mõõtesüsteemile on esitanud:

- ▶ **Läbipaistvuse suurendamine** – tõhusa mõõtmisega tekib teadmine, millised on kulud ja millega on need seotud
- ▶ **Õppimine** – mõõtmise käigus selgub, mis tuleb hästi välja ja mis vajab järeleaitamist
- ▶ **Hindamine** – ühtlustatud mõõdikute korral on võimalus võrrelda ennast teiste organisatsioonidega

Läbipaistvuse suurendamine on eelkõige vajalik suuremates asutustes kuna kehtib nn Parkinsoni seadus, mis ütleb, et töötajate arvu suurenemine põhjustab tööajakao suurenemist. Selle põhjuseks on administratiivsete tööde suurenemine, mille osakaal kasvab suuremas tempos kui organisatsiooni kasv.

8.2 MIDA MÕÖTA?

Teise olulise aspektina enne mõõdikute kirjeldamist on oluline välja selgitada, mida soovitakse mõõta. Soovituslikult peaks igal organisatsioonil olema defineeritud visioon ja missioon, mis kirjeldavad kuhu ja kuidas organisatsioon soovib areneda. Visiooni ja missiooni saavutamiseks seab organisatsioon omale pika- ja lühiajalised eesmärgid. Mõõdikute ülesanne on kontrollida seatud eesmärkide täitmist.

Suurim väljakutse mõõdikutesüsteemi loomisel on sobivate mõõdikute valimine. Oluline on, et jälgitavaid mõõdikuid ei oleks liiga palju, kuid samas peab mõõdikute süsteem tagama organisatsiooni tasakaalustatud arengu.



Mõõtesüsteemi loomise näitlikustamiseks vaatleme Tallinna Linnakantselei avaliku ürituse loa menetlemise protsessi (vt LISA 1 peatükk 2.7).

Protsessi reguleerib „Avaliku koosoleku seadus“, mille §1 kohaselt on seaduse ülesanneteks:

- 1) tagada inimeste õigus rahumeelselt koguneda ja koosolekuid pidada kooskõlas inimeste põhiõiguste, vabaduste ja kohustustega ning demokraatliku õigusriigi põhimõtetega
- 2) kehtestada avalike koosolekute korraldamisele ja läbiviimisele piirangud, mis on vajalikud riigi julgeoleku, avaliku korra, kõlbluse, liiklusohutuse ja koosolekust osavõtjate ohutuse tagamiseks ning nakkushaiguse leviku tõkestamiseks

Protsessi mõõtmiseks on kirjeldatud järgnevad mõõdikud:

- ▶ Ühe taotluse menetluse keskmine kestus
- ▶ Väliskooskõlastusele kulunud aeg
- ▶ Taotleja rahulolu loataotluse protsessiga
- ▶ Rikkumistega ürituste osakaal

Esimesed kolm mõõdikut toetavad esimest eesmärki tagada inimestele õigus koosolekuid pidada ning viimane mõõdik toetab teist eesmärki, mis aitab tagab üritusel osalejate ja kaaskodanike turvalisust.

Seega on kõik protsessile kirjeldatud mõõdikud asjakohased ning seostatavad regulatsioonis kehtestatud eesmärkidega.

Järgnevates peatükkides on toodud põgus ülevaade, mõõdikute defineerimise peamistest põhimõtetest.

8.3 MÕÕDIKUTE DEFINEERIMINE

Mõõdikute defineerimisel on oluline kirjeldada mõõdiku olulised parameetrid. Sõltuvalt mõõdikute süsteemi ja organisatsiooni iseloomust võivad need parameetrid varieeruda. Levinumad mõõdikute parameetrid on:

- ▶ **Mõõdiku nimetus** – kirjeldus, mida mõõdetakse ja milliste ühikutes
- ▶ **Mõõtedimensioon** – mõõdiku tüüp või mõõdiku paiknemine protsessis. Näiteks ressursi- ehk sisendmõõdik, väljundmõõdik, tootlikkuse mõõdik jms.
- ▶ **Esitusvorm** – kirjeldus, kuidas mõõdiku väärtust väljendatakse. Näiteks mõõteväärtus, keskmistatud mõõteväärtus, suhtarv, indeks

Mõõdikute kirjeldamisel on soovitatav jälgida, et mõõdikud vastaksid SMART kriteeriumile. SMART kriteerium kehtestab konkreetsed tunnused, millele iga mõõdik peab vastama:

- ▶ **Specific** – spetsiifiline. Mõõdik peab olema protsessikeskne st. protsessi tegevused mõjutavad mõõdiku väärtust
- ▶ **Measureable** – mõõdetav. Mõõdikut on võimalik mõõta ja mõõtetulemust väljendada kokkulepitud viisil
- ▶ **Achievable** – saavutatav. Mõõdikule on kehtestatud sihtväärtus, mille saavutamine on võimalik ja kontrollitav
- ▶ **Relevant** – asjakohane. Mõõdik on asjakohane ja oluline organisatsiooni eesmärgi ja protsessi kontekstis
- ▶ **Timed** – ajastatud. Mõõdikule on kehtestatud mõõtesagedus ja oodatav sihtväärtuse saavutamise aeg

SMART kriteeriumile vastavad mõõdikud aitavad tagada, et mõõdikuid ja mõõdetud tulemusi oleks võimalik kasutada organisatsiooni toimimisele hinnangute andmiseks ja juhtimisotsuste vastuvõtmiseks.



SMART kriteeriumi näitlikustamiseks vaatleme Tallinna Linnakantselei avaliku ürituse loa menetlemise protsessi (vt LISA 1 peatükk 2.7). Olemasoleva protsessi üks probleemidest on väliste koostööstutele kuluv aeg. Seetõttu on protsessile kirjeldatud mõõdik:

Peale planeeritava muudatuse läbiviimist kulub taotluse välisele koostööstutele alla 3 tööpäeva.

Vaatleme seda mõõdikut SMART kriteeriumi kontekstis:

Spetsiifiline – väline koostööstus on protsessi osa

Mõõdetav – välisele koostööstusele kuluvat aega mõõdetakse tööpäevades

Saavutatav – sihtväärtuseks on seatud alla 3 tööpäeva

Asjakohane – lühenenud menetlusaeg on kasulik nii kliendile kui organisatsioonile

Ajastatud – mõõtmine toimub iga taotluse korral, sihtväärtust kontrollitakse peale muudatuse rakendamist

8.4 MÕÕDIKUTE GRUPID

Mõõdikuid on võimalik kirjeldada erinevates mõõtedimensioonides ning erineva suunitlusega. Kvaliteetse mõõtesüsteemi väljatöötamisel on oluline jälgida, et mõõdikud ei oleks liiga ühetaolised ning kataks organisatsiooni erinevaid vaateid. Selle tagamiseks grupeeritakse defineeritud mõõdikuid erinevate tunnuste põhjal ning jälgitakse, et kõik grupid oleks mõõdikutega kaetud. Levinumad mõõdikute grupid on:

- ▶ Mõõdiku mõju
 - ▶ **Suunavad mõõdikud** – mõõdavad soovitud suunas liikumist soodustavaid tegevusi. Näiteks kui eesmärk on kehakaalu kaotada, siis suunavaks mõõdikuks võib olla trennide arv nädalas või söödud kaloreid arv päevas. Need mõõdikud ei väljenda otseselt kaalu langemist, kuid loovad selleks eeldused
 - ▶ **Hindavad mõõdikud** – mõõdavad muudatuste realiseerunud mõju. Kaalukaotamise näite juures on hindavaks mõõdikuks näiteks kaalule astumine ja seisu fikseerimine
- ▶ Mõõdiku paiknemine
 - ▶ **Sisendimõõdikud** – mõõdavad ressursse ja materjale. Sisendmõõdikuteks võib olla näiteks esitatud taotluste arv või klienditeeninduses käinud inimeste arv
 - ▶ **Protsessimõõdikud** – mõõdavad protsessi tõhusust või tootlikkust. Näiteks protsessi läbimiseks kulunud aeg või protsessitõrgete arv kuus
 - ▶ **Väljundimõõdikud** – mõõdavad protsessi tulemeid. Näiteks rahuldatud taotluste arv või väljastatud lubade arv
- ▶ Mõõdiku iseloom
 - ▶ **Kvalitatiivsed mõõdikud** – kirjeldavad mõõdikud, mis väljendavad mõõdetavat objekti iseloomustavaid omadusi. Kvalitatiivsed mõõdikud väljendatakse sageli küpsustasemetena, kus iga mõõdiku jaoks on kirjeldatud küpsustasemed, mille seast hindaja valib sobivaima.
 - ▶ **Kvantitatiivsed mõõdikud** – väljendavad mõõteobjektiga seotud arvnäitajaid. Näiteks esitatud taotluste arv, väljastatud lubade arv või protsessi läbimiseks kulunud aeg



Käsiraamatule lisatud näidisprotsesside mõõdikute juures on näitlikustamiseks kirjeldatud, millistesse gruppidesse iga mõõdik kuulub (vt LISA 1 - LISA 5). Allolevas tabelis on toodud Maksu- ja Tolliameti maksudeklaratsioonide menetlemise protsessi mõõdikute grupid.

Mõõdiku nimetus	Mõõdiku väljund	Mõõdiku grupid
Paberdeklaratsiooni sisestamise aeg	Aeg tööpäevades	<ul style="list-style-type: none">▶ Suunav mõõdik▶ Protsessimõõdik▶ Kvantitatiivne mõõdik
Revidendi kontrollile kulunud aeg	Aeg tööpäevades	<ul style="list-style-type: none">▶ Suunav mõõdik▶ Protsessimõõdik▶ Kvantitatiivne mõõdik
Valesti sisestatud deklaratsioonide osakaal	Protsent ametniku sisestatud deklaratsioonidest	<ul style="list-style-type: none">▶ Suunav mõõdik▶ Protsessimõõdik▶ Kvantitatiivne mõõdik
Maksumaksjale saadava teavituse arusaadavus ja kliendisõbralikkus	Kliendirahulolu sihtküsitleuse tulemused	<ul style="list-style-type: none">▶ Hindav mõõdik▶ Väljundmõõdik▶ Kvantitatiivne mõõdik

Mõõdikutesüsteemi loomisel ja mõõdikute tasakaalu kontrollimiseks on välja töötatud erinevaid meetodikaid. Üks levinumaid neist on tasakaalustatud tulemuskaart (*balanced scorecard*), mis soovib defineerida organisatsiooni jaoks 3-5 vaadet, mis toetavad kõige paremini organisatsiooni eesmärke. Näiteks võivad sellisteks vaadeteks olla:

- ▶ **Finantsvaade** – organisatsiooni olulisemad finantsnäitajad
- ▶ **Kliendivaade** – kuidas organisatsioon paistab klientidele
- ▶ **Sisemiste protsesside vaade** – millised on olulised protsessid
- ▶ **Õppimine ja kasv** – kuidas organisatsioon peab arenema, et täita eesmärke

Igasse vaatesse kirjeldatakse konkreetsed eesmärgid ning eesmärkidega seotud mõõdikud. Mõõdikute valimisel jälgitakse, et neid oleks valitud erinevatest gruppides ja sobival hulgal. Soovituslikult peaks igas vaates olema mõõdikuid 3-6.

8.5 MÕÕTMISE OHUD

Mõõtmisüsteemi juurutamisega ja mõõtmisprotsessiga võib kaasneda ka terve rida ohtusid, millega tuleb süsteemi loomisel ja mõõtmistulemuste kasutamisel arvestada. Järgnevalt on toodud mõned näited levinumad ohtudest:

- ▶ **Saad seda, mida mõõdad** – kui organisatsiooni juhtimises panustatakse väga tugevalt mõõdikute sihtväärtuste saavutamisele, siis võib juhtuda, et töötajad hakkavad otsima võimalusi, kuidas saavutada mõõdikut, mitte parandada tööprotsessi.



Näiteks kui mõõdikuks võtta rahuldatud taotluste arv, siis võib kannatada taotluste menetlemise kvaliteet kuna motivatsioon on võimalikult kiiresti otsuseni jõuda

- ▶ **Mõõtmine võib takistada arengut** – kui organisatsioon keskendub ainult efektiivsuse saavutamisele hakkab see pärssima arengut, sest arendamine vajab reeglina ajalist või rahalist investeringut, mis lühikeses perspektiivis ei ole efektiivne, kuid annab võidu pikas perspektiivis.



Näiteks kui eesmärk on klienditeeninduse järjekordade lühendamine, siis lihtne ja kiire lahendus on palgata rohkem klienditeenindajaid kuigi otstarbekam võiks olla arendada e-teenuseid, mis vähendavad inimeste vajadust klienditeenindust külastada. Kuid e-teenuste arendamine vajab suuremat alginvesteeringut.

- ▶ **Mõõtmine võib muuta valivaks** – protsesside parendamisel ja mõõdikute sihtväärtuste saavutamisel võib sageli tekkida ahvatlus minna sisendite optimeerimisele. See tähendab, et protsessi parendamise asemel valitakse välja mugavad juhtumid, millega suudetakse efektiivsusnäitajad kergelt saavutada ning jäetakse kõrvale keerukamad juhtumid, mille käsitlemine võtab rohkem aega.



Näiteks kui menetlejaid mõõdetakse personaalselt läbiviidud mentluste arvu põhjal, siis võivad osad töötajad hakata erinevatel ettekäanel hoidma teatud tüüpi juhtumitest, mille menetlusaeg on pikem ning eelistama neile lihtsaid juhtumeid, mille menetlus on kiire.

- ▶ **Mõõtmistulemuste väärtõlgendus** – sageli on mõõdikute väärtuseid võimalik mitmeti tõlgendada ning teha selle pealt valesid järeldusi. Sellisel juhul võib mõõtmata jätmine olla isegi kasulikum kui valed otsused mõõtmistulemuste põhjal. Samuti võib mõõtmine tekitada töötajates ebakindlust ja soovi tulemusi mõjutada kui ei ole selgitatud, kuidas ja millistel eesmärkidel mõõtmistulemusi kasutatakse.



Eelmise punkti näidet edasi arendades, kui mõõta menetlejaid läbiviidud menetluste arvu põhjal võib jõuda tulemuseni, et mõni kogenud menetleja jõuab menetleda poole vähem juhtumeid kui uus töötaja ning selle põhjal jääda ekslik mulje, et kogenud menetleja ei pinguta samaväärselt. Samas võib selle tegelikuks põhjuseks olla, et kogenud menetleja kulutab osa ajast uue töötaja juhendamisele ning võtab endale keerukamate ja ajamahukamate juhtumite menetluse.

- ▶ **Kõige mõõtmine** – tänapäeva tehniliste lahendustega on üsna lihtne koguda infot paljude erinevate mõõdikute kohta. Samas kui mõõdikuid on palju ning ei ole kokku lepitud,

millised neist on organisatsiooni jaoks olulised, ei aita mõõtmisüsteem organisatsiooni arengule kuigivõrd kaasa, sest kõiki eesmärke korraga saavutada ei ole võimalik ning pigem tekitab see inimestes rohkem segadust kui innustab neid töö tulemuslikkust parandama.



Näiteks kui menetlejat mõõta samaaegselt vastuvõetud taotluste arvu, tagasilükatud taotluste arvu, menetluse kestuse, rahuldatud taotluste arvu ja keeldutud taotluste arvu järgi, siis ei anna see menetlejale suunist, kas ja millised neist näitajatest on olulised ning ta ei oska oma töötulemusi parandada.

- ▶ **Täiusliku mõõtmisüsteemi loomine** – mõõtmisüsteemi looma asudes tekib sageli soov minna info kogumise täpsuses või mõõdikute kirjeldamisel väga detailseks. Kokkuvõttes kulutatakse mõõtesüsteemi loomisele ja selle käiguhoidmisele väga palju aega ja energiat ning sellest saadav on väiksem kui mõõteinfost saadav tulu. Soovitatav on mõõtesüsteemi loomisel arvestada, et sellest tulenev administratiivse koormuse suurenemine oleks minimaalne

Hoolimata loetletud ohtudest on enamasti mõõtesüsteemist rohkem kasu kui kahju. Isegi kui mõõtmistulemused ei ole alati päris täpsed ning kogutud andmed otse kasutatavad, annavad mõõdikud siiski olulise sisendi organisatsiooni toimimise hindamiseks ja vajalike juhtimisotsuste tegemiseks.

9 PROTSESSIDE MUUTMINE

Protsesside kaardistamisel tasub arvestada, et protsessid ei ole üldjuhul ajas püsivad. Vajadust protsesside muutmiseks võivad põhjustada mitmed sisemised ja välised tegurid, mille mõju ulatus protsessidele on erinev. Järgnevalt on toodud mõned näited põhjustest, mis erinevates organisatsioonides on tinginud protsesside muutmise:

- ▶ **Regulatsioonide muutumine** – protsessi reguleeriva seadusandluse või rakendusakti muutus
- ▶ **Organisatsiooni ümberkorraldus** – organisatsiooni restruktureerimine või muudatused asutuse ülesannetes
- ▶ **Rahulolematuse töökorraldusega** – sisemine initsiatiiv või tulemuslikkuse mõõtmisest tulenev vajadus töökorralduse parandamiseks
- ▶ **IT keskkonna muutus** – uue infosüsteemi kasutuselevõtmine või probleemid olemasolevate süsteemidega

Muudatuste planeerimisel on soovitatav lahus hoida olemasoleva situatsiooni (*as-is*) kirjeldus ja tuleviku situatsiooni (*to-be*) kirjeldus. Selline eristamine võimaldab vahet teha kehtivate protsesside ja idee tasemel olevate protsesside vahel. Samuti võib juhtuda, et kohe tuleviku situatsiooni kirjeldamise juurde asudes unustatakse ära mõned olemasolevad piirangud või seosed ning see annab vale ettekujutuse muudatuse ulatusest ja mõjust.

Alljärgnevad alapeatükid annavad ülevaate, protsessi muudatuste läbiviimise üldistest põhimõtetest ning selles valdkonnas välja töötatud levinud praktikatest.

9.1 MUUDATUSTE EESMÄRGISTAMINE

Enne protsesside muutmise juurde asumist tasub omavahel kokku leppida muudatuste eesmärk. See aitab tagada, et muutmine ei muutuks asjaks iseeneses ning korraga ei üritataks realiseerida vastandlikke muudatusi. Samuti tekib võimalus peale muudatuse kirjeldamist kontrollida, kas soovitud eesmärk sai täidetud. Organisatsiooni suurematel ümberkorraldusperioodidel on sageli töös mitu erinevat stsenaariumit, sellisel juhul on soovitatav iga stsenaariumi jaoks kirjeldada eraldi protsessimuudatused.

Levinumad protsessimuudatuste eesmärgid organisatsioonides on:

- ▶ **Nõuetele vastavuse tagamine** – seadusandluse või muude regulatsioonide muutustest põhjustatud muudatuste sisseviimine



Näiteks kui seadusemuudatus kohustab menetlevat asutust koguma täiendavaid andmeid, siis võib see kaasa tuua uue osapoole ning infovahetusega seotud tegevuste lisandumise protsessi

- ▶ **Standardiseerimine** – organisatsioonis levinud erinevate praktikate ühtlustamine. Ühtlustamise motiiviks on tavaliselt töökorralduse lihtsustamine, mis võimaldab saavutada kokkuhoidu näiteks infosüsteemide arendamiselt



Näiteks kui menetleva asutuse ühes teeninduspiirkonnas tegeleb taotluse ülevaatusega ja lisadokumentide nõudmisega klienditeenindaja ning sama asutuse teises teeninduspiirkonnas võtab klienditeenindaja taotlused ainult vastu ning ülevaatuse ja lisadokumentide küsimisega tegeleb menetleja, siis sellise protsessi ülalpidamine võib asutusel olla ebamõistlik. Selline töökorraldus raskendab erinevate piirkondade klienditeenindajate ja menetlejate töö efektiivsuse mõõtmist ning muudab infosüsteemi ligipääsu õiguste andmise keerukaks. Lahenduseks on erinevate piirkondade menetlusprotsesside ühtlustamine nii, et tööülesanded jaguneks rollide vahel igas piirkonnas samamoodi

- ▶ **Optimeerimine** – protsessi ebaefektiivsuste tuvastamine ja alternatiivsete lahenduste väljatöötamine. Optimeerimine võib tähendada üleliigsete tegevuste kõrvaldamist protsessist, tegevuste ümbertõstmist rollide vahel, üksikute tegevuste efektiivsuse tõstmist jms.



Näiteks kui menetlusprotsess näeb ette, et kõik menetlusotsused tuleb kooskõlastada osakonna juhi ja asutuse direktoriga võib analüüsi käigus selguda, et direktor ei suuda suure töökoormuse tõttu kõikidesse juhtumitesse süveneda ning tema kooskõlastus on pigem formaalne. Sellisel juhul võib olla otstarbekas anda osakonna juhatajale täiendavaid volitusi ning muuta protsessi nii, et direktori kooskõlastus ei ole vajalik

- ▶ **Automatiseerimine** – käsitsi tehtavate tegevuste asendamine infosüsteemi poolt toetatud tegevustega. Automatiseerimine võib tähendada nii inimitöö täielikku asendamist infosüsteemiga kui ka teatud tööloikude (näiteks andmevahetus või andmete kontrolli) viimist infosüsteemi.



Näiteks Tallinna Linnakantselei avaliku ürituse loa menetlemise protsessi (vt LISA 1) puudus on e-posti teel toimuv loa kooskõlastus väliste osapooltega. Selline töökorraldus on raskesti jälgitav ning suurendab loa menetlemiseks kuluvat aega. Probleemi lahendusena soovitakse luua infosüsteem, mis võimaldaks välistele osapooltele anda kooskõlastuse otse süsteemis ning annaks menetlejale hea ülevaate, kellelt kooskõlastused on laekunud ja kellele on vaja saata meeldetuletusi.

Vastavalt valitud muudatuste eesmärgile võib tekkida vajadus alternatiivlahenduse väljatöötamiseks viia läbi täiendavaid analüüse ning kaasata erinevaid eksperte.

9.2 PROTSESSIANALÜÜSI TEHNIKAD

Kuigi iga organisatsiooni protsessid on erinevad ning kirjeldavad konkreetse asutuse töökorraldust, on välja töötatud mitmeid tehnikaid ja meetodikaid, mis abistavad protsesside

analüüsi ja optimeerimise läbiviimisel. Reeglina ei ole ühegi tehnika või meetodika rakendamine organisatsioonis omaette eesmärk, vaid pigem kasutatakse neid soovitud eesmärgi saavutamiseks vajalike muudatuste tuvastamiseks.

Tihti pakub organisatsioonidele olulist infot protsesside parendamiseks ka pelgalt olemasolevate protsesside kaardistamine ja kaardistustöögrupi poolt kaardistustulemite ülevaatus. Selle käigus tuvastatakse näiteks organisatsioonis levinud erinevad praktikad või protsessides leiduvad liigse keerukuse kohad, mida on võimalik visualiseeritud protsessist peale vaadates ära tunda. Sageli on mõistlik peale esmast kaardistust ilmselged asjad koheselt ära parandada ja kui oma tarkusest enam ei piisa, siis valida protsesside parendamise meetodikate seast organisatsioonile sobivaim.

Alljärgnevalt on toodud põgus ülevaade kahest koolitusel tutvustatud meetodikast koos nende lühikirjeldusega. Mõlemad kirjeldatud meetodikad on maailmapraktikas laialdaselt kasutusel era- kui avalikus sektoris ning tundusid koolitusseminaridel osalejatele asjakohased ka Eestis.

9.2.1 *Lean*

Lean on juhtimisfilosoofia, mille eesmärk on saavutada vähemaga rohkem ehk tuvastada protsessidest ebaefektiivsed toimingud ning need elimineerida. *Lean*'i käsitluses peavad kõik protsessid olema üles ehitatud kliendi vajadustest lähtuvalt ning protsessidest kõrvaldatakse kõik tegevused, mis ei ole seotud kliendile väärtuse loomisega.

Teine oluline aspekt *lean* filosoofias on ühtlase protsessivoo tekitamine, st. kõik protsessid peavad olema pidevas kasutuses. Selline lähenemine toob kõige paremini välja protsesside pudelikaelad ning kohad, kus kulub palju aega asjatule ootamisele. *Lean* rakendamise edulood kirjeldavad, kuidas olemasolevate ressursside ümberjagamise ja töökorralduse parandamisega on võimalik saavutada oluline efektiivsuse kasv.

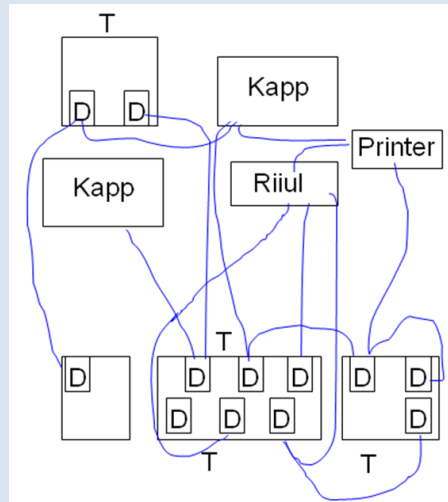
Lean'i rakendamisel on soovitatav liikuda väikeste sammudega, st. protsessides tehtavad muudatused võiksid olla võimalikult väikesed ning nende rakendamine lihtne ja kontrollitav. Kui muudatus on rakendatud, siis jälgitakse, kas oodatav mõju saavutati ning seejärel tehakse otsus, kas valitud lähenemine on sobiv.

Kuigi *lean* on alguse saanud autotööstusest, on seda edukalt rakendatud ka muudes eluvaldkondades sh. teenindavates asutustes ja avalikus sektoris. *Lean* rakendamine asutuses vajab mõtteviisi muutust ja motivatsiooni organisatsiooni igal tasandil ning ei ole kindlasti käsitletav ühekordse projektina.

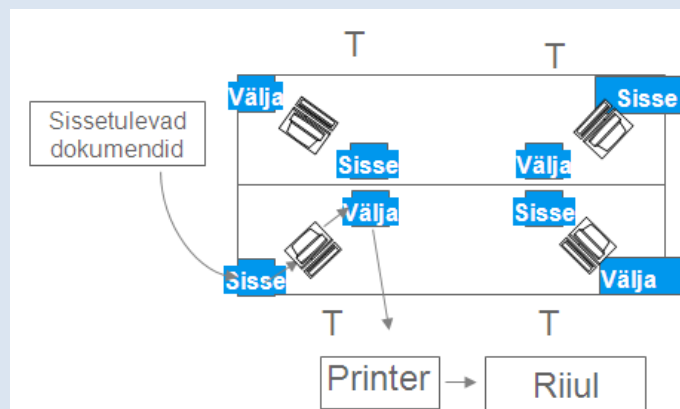


Lean'i rakendamisel organisatsioonis on oluline analüüsida lisaks protsessitegevuste järjekorrale ka tegevusele eelnevat ooteaega ning selle põhjuseid. *Lean*'i rakendamise lihtsaks näitlikustamiseks vaatleme tavapärasest kontori paigutust asutuses, mis menetleb paberil taotlusi.

Alloleval joonisel on toodud laudade ja kappide paigutus, T-ga on tähistatud töötajate istumiskohad, D-ga dokumentide ladustamiskohad ning joontega dokumentide liikumine.



Joonterägastikust on näha, et selline töökorraldus ei ole optimaalne kuna liikumist on palju ja sageli tuleb liikuda ühest toa otsast teise, mis suurendab ootamise aega. Antud juhul piisaks efektiivsuse suurendamiseks töölaudade ümberpaigutamisest nagu näiteks alloleval joonisel. Selline paigutus tagab optimaalse dokumentide liikumise ning suurendab seeläbi töötajate efektiivsust.



Loomulikult ei ole *Lean* ainult laudade ümbertöstmine ning paberihunnikute vähendamine, kuid sageli piisab töö märkimisväärseks tõhustamiseks harjumuspärase töökorralduse kriitilise pilguga ülevaatamisest ja iga tegevuse juures mõtlemisest, kas seda on vaja ja kas seda annaks teha paremini.

9.2.2 ABC

Tegevuspõhine hinnastamine (*activity based costing*) läheneb protsesside optimeerimisele finantsvaate kaudu. Levinud praktika järgi koostatakse asutuste eelarved funktsionaalsete osakondade ning kulugruppide kaupa (näiteks palk, materjalid, rent, seadmed). Selline eelarvestamine on mugav raamatupidamislikust aspektist, sest kulud on lihtne eelarve ridade vahel ära jagada, kuid organisatsiooni efektiivsuse hindamiseks ja õigete juhtimisotsuste langetamiseks annab see väga vähe infot.

Tegevuspõhine hinnastamine on meetod, millega seotakse kulud konkreetsete tegevustega ning leitakse selle kaudu iga protsessi maksumus. Saadud info põhjal on võimalik protsesse omavahel võrrelda ja hinnata ressursikasutuse optimaalsust. Meetodi rakendamisel avastavad paljud organisatsioonid, et suur osa ressursist kulub asjadele, mis organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks on vähe tähtsad ning nende elimineerimise või ümberkorraldamisega saavutatakse märkimisväärne sisemine kokkuhoid.

Tegevuspõhine hinnastamine on väga universaalne meetod, mida annab edukalt rakendada igas eluvaldkonnas. Suurimateks komistuskivideks on juurutamise käigus liiga suure detailsuse valimine või kõikehõlmava mõttesüsteemi ehitamine, mis suurendab administratiivset koormust, kuid ei lisa oluliselt andmete täpsust. Seepärast soovitatakse meetodit rakendada samm-sammult liikudes suuremalt üldistuselt väiksemale.



Vaatleme tegevuspõhist hinnastamist hüpoteetilise asutuse näitel. Asutus tegeleb muuhulgas lubade menetlusega ning selle funktsiooni täitmiseks on lubade menetluse osakond. Traditsioonilise finantsarvestuse põhimõtete järgi oleks osakonna eelarve kirjeldatud nii:

Kuluartikkel	Tegelik	Plaan	Erinevus
Palgad	62100	60000	-2100
Varustus	16100	15000	-1100
Reisikulud	5800	6000	200
Materjalid	4400	4000	400
Muud kulud	3000	3000	
Kokku	91400	88000	-2600

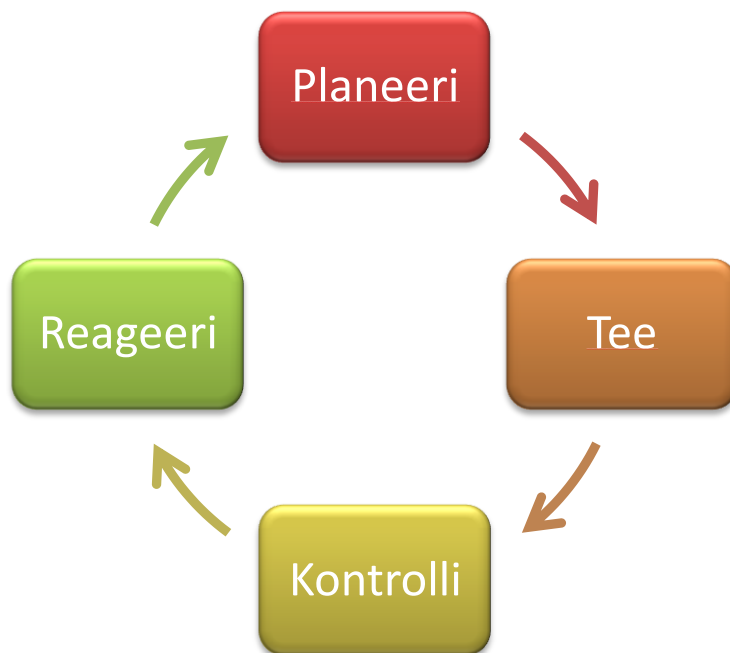
Ülaltoodud tabel näitab kulugruppe, kuid ei paku mingit selgitust, miks osad kulud on planeeritust suuremad, osad väiksemad. Selle info põhjal on raske teha juhtimisotsuseid, kuidas järgmine aasta tööd paremini korraldada või kulusid vähendada. ABC põhimõtte järgi koostatakse osakonna kulude struktuur alljärgnevalt:

Kuluartikkel	Tegelik kulu
Dokumentide skaneerimine	3100
Taotluste analüüs	12100
Lubade peatamine	3200
Loa päringutele vastamine	10100
Loaomanikega suhtlemine	8300
Tööde komplekteerimine	4500
Lubade ehtsuse tõestamine	12000
Koopiate tegemine	14600
Probleemide lahendamine	7700
Koolitustel osalemine	15800
Kokku	91400

Selline kulude jaotus annab juhile parema ülevaate, kuhu eelarve kulub ning annab kätte lähtekohad, kus protsessi võiks parendada. Näiteks koopiate tegemine võtab 15% eelarvest kuigi see ei ole väärtust loov tegevus.

9.3 PROTSESSIMUUDATUSTE LÄBIVIIMINE

Protsessimuudatuste läbiviimine on protsesside arendamise loomulik osa, mis peab olema hästi läbi mõeldud ja kaalutletud. Pigem soovitatakse muudatused planeerida väikestena ja need rakendada sagedasti kui teha suuri muudatusi harva. Protsesside arendamisel kasutatakse tavaliselt nn. Demingi tsüklit, mis paneb paika põhilise tegevuste järgnevuse muudatuste sisseviimisel. Demingi tsükli skeem on kujutatud alljärgneval joonisel.



Alljärgnevalt on toodud kriitilised tegevused igas muudatuse läbiviimise etapis vastavalt arendustsüklile.

9.3.1 Planeeri

Muudatuse planeerimisel on oluline, et muudatus oleks selgelt eesmärgistatud ning oleks võimalus kontrollida, kas planeeritav muudatus seda eesmärki täidab. Hoiduda tuleks ka mitme erinevat eesmärki täitva muudatuse korraga rakendamisest.

Peale muudatuse vajaduse ja sisu välja selgitamist, keskendutakse võimalikele lahendustele. Lahenduste väljatöötamise juures on soovitatav ühe lahenduse asemel välja pakkuda vähemalt 2-3 alternatiivset lahendust, mis lahendavad sama probleemi erineval viisil. Sageli kasutatakse organisatsioonides muudatusprojektide ettevalmistamisel ja hindamisel tasuvusanalüüsi meetodikat, kus alternatiivlahenduste väljatöötamine on kohustuslik ning iga alternatiivi juures tuleb välja tuua ka alternatiivi rakendamisega seotud kulude ja tulude arvestus. Peamine kasu alternatiivide väljatöötamisel on ärgitada inimesi avaramalt mõtlema ning mitte keskenduma esimesele lahendusele, mis tavaliselt tekib probleemi tuvastamisel esimese reaktsioonina.



Alternatiivlahendused näidisprotsesside parendamiseks on toodud näidisprotsessi kirjelduse juures (vt. LISA 2 peatükk 2.9 või LISA 4 peatükk 2.9).

Kui alternatiivlahendused on kirjeldatud, siis valitakse nende seast sobivaim. Reeglina ei osale valikuprotsessis alternatiivide väljatöötajad, vaid sõltumatu juhtgrupp, kellel puudub otsene eelistus ning kes seeläbi on alternatiivide hindamisel objektiivsemad.



Näidisprotsesside lahenduse valikukriteeriumid on toodud näidisprotsessi kirjelduse juures (vt. LISA 2 peatükk 2.10 või LISA 4 peatükk 2.10).

9.3.2 Tee

Peale sobiva lahenduse valimist tuleb leida parim viis selle ellu viimiseks. Probleemi tuvastamisel ja selle lahenduse väljatöötamise kõrval kipub tihti ära ununema, et olemasolevast (*as-is*) olukorrast soovitud olukorda (*to-be*) jõudmine võib olla pikka ja vaevaline protsess. Olulised võtmeküsimused, millele tuleb vastus leida:

- ▶ **Mida on vaja teha, et muudatus jõustuks?** – avalikus sektoris võib muudatus tähendada näiteks seaduse või sisekorra muudatust, töötajate ümberpaigutamist või värbamist, investeeringute tegemist või tarkvaraarendust, inimeste koolitamist jne.
- ▶ **Kui kaua muudatuse rakendamine aega võtab?** – milline on tähtaeg? Kas töö toimub etappides ning kas etapi vahetulemid on kohe kasutatavad või tuleb oodata lõpptulemit?
- ▶ **Kuidas toimub töökorraldus muudatuse rakendamise ajal?** – sageli tähendab muudatus töötajatele täiendavat (ajutist) töökoormust, mille jaoks tuleb broneerida ka piisav aeg või palgata täiendavaid inimesi
- ▶ **Kuidas muudatus seostub teiste muudatustega?** – muudatuse rakendamise eelduseks võib olla mõne varasema projekti valmimine. Sageli tuleb jälgida, et erinevate muudatuste tähtajad ei langeks samale ajaperioodile, mis võib põhjustada töötajate ülekoormust
- ▶ **Kes teeb?** – muudatuse rakendamiseks tuleb koostada tegevuskava ning igale tegevusele leida konkreetne vastutaja



Vaatleme muudatuse juurutamist Maksu- ja Tolliameti maksudeklaratsioonide menetlemise näitel (vt. LISA 2 peatükk 2.10)

Muudatuse sisu on tööülesannete ümberjaotus nii, et maksudeklaratsioonide käsitsi kontrolli hakkavad tegema tagatõ ametnike asemel teenindajad.

Muudatuse juurutamise tegevuskava koos tegevuse kestuse ja selle eest vastutajatega on toodud alljärgnevas tabelis.

Tegevus	Kestus	Vastutaja
Teenindajate koolitus	0,5 päeva	Regiooni teenindusjuht
Protsessi muudatuste dokumenteerimine	1 päev	Teenindusosakonna juhataja
Teenindajate nõustamine ja toetus	2-3 nädalat	Regiooni teenindusjuht

Teenindajad on valmis uute ülesannetega tegelema kohe peale koolituse läbiviimist.

9.3.3 Kontrolli

Koos muudatuse planeerimise ja ellu rakendamisega tasub kohe mõelda, kuidas on võimalik kontrollida, et muudatus avaldas soovitud mõju. Muudatuste mõju kontrolli puudumine on paljude organisatsiooni nõrkuseks. Selle asemel, et kontrollida tehtud muudatuste mõju, minnakse pigem planeerima uusi muudatusi. See või kaasa tuua protsessidest kõrvalehiilimise ning protsessi osaliste tüdimuse pidevatest muudatustest.

Tõhusa kontrolli väljatöötamiseks on oluline võrdlusmomendi tekitamine. See omakorda tähendab kontrollitingimuste fikseerimist ning muude mõjutegurite tuvastamist või välistamist. Soovituslikult peaks protsessimuudatusi katsetama väikeses mahus või lihtsate vahenditega ning alles siis kui ollakse edus veendunud rakendama muudatust laialdasemalt.



Kontrolli faasi näitlikustamiseks vaatame Maksu- ja Tolliameti näidisprotsessi (vt. LISA 2), kus protsessi parendamiseks planeeritakse tagatoaametniku poolt läbiviidav nõuetele vastavuse kontrolli mitteläbinud taotluste ülevaatamine viia teenindaja ülesandeks. Muudatuse tulemusena teenindaja roll kasvab ning tagatoaametniku roll kaob selles protsessi ära. Sellise muudatuse rakendamisel on oluline kontrollida muudatuse mõju protsessile. Defineeritud mõõdikutest on muudatuse valdkonnaga seotud „Paberdokumendi sisestamise aeg“ ja „Valesti sisestatud deklaratsioonide osakaal“. Peale muudatuse rakendamist tuleks jälgida, et nende mõõdikute väärtused ei hakkaks langema.

9.3.4 Reageeri

Kui kontrollimise käigus ilmneb, et muudatus ei toimi nii nagu planeeritud, tuleb sellele koheselt reageerida. Mittetoimimise põhjused võivad olla erinevad, näiteks tehtud eeldused võivad osutuda vääradeks või ei õnnestunud muudatust rakendada sobival viisil.

Lisaks probleemi tuvastamisele on oluline ka sellele lahenduse leidmine. Sageli võib olla heaks lahenduseks endise olukorra juurde naasmine, kuid see eeldab et ollakse valmis oma vigu tunnistama ning eksperimenteerimine on organisatsioonis aktsepteeritud.

Kui muudatus põhimõtteliselt toimib, kuid vajab veidi täiustamist, siis kirjeldatakse täiustus juba uue muudatusena ning alustatakse protsessiarenduse uut tsüklit.



Vaatleme reageerimise faasi eelmises peatükis käsitletud Maksu- ja Tolliameti näidisprotsessi näitel (vt. LISA 2). Kui mõne aja möödudes tuvastatakse, et protsessi mõõdikute väärtused langevad tuleb läbi viia täiendav analüüs, mis on probleemi põhjuseks. Kui näiteks paberdokumentide sisestamise aeg hakkab kasvama, siis võib see tuleneda sellest, et teenindajad ei tule toime lisandunud töökoormusega. Teenindajate töökoormuse vähendamist on mõistlik käsitleda juba eraldi protsessimuudatusena, sest probleemile on olemas mitu alternatiivset lahendust. Lahenduseks võib olla lisateenindajate palkamine, paberdokumentide osakaalu vähendamine või tagatoaametnike tagasitoomine protsessi.

10 NÄDISPROTSESSIDE KAARDISTUSE STRUKTUUR JA LÄBIVIIMINE

Käsiraamatu lisades leiata näidisprotsessid, mis kaardistati käsiraamatu koostamisele eelnenud avaliku sektori protsessianalüüsi koolitusseminaridel. Kaardistatud protsesside esitamisel on järgitud ühtset struktuuri, mis koosneb kolmest peatükist.

- ▶ Teenuse lühikirjeldus ja eesmärk
- ▶ Äriprotsessi hetkeolukorra kaardistus
- ▶ Äriprotsessi tulevikuvaate kirjeldus

Teenuse lühikirjelduse ja eesmärgi peatükk koondab kokku teenuse kohta käiva selgitava taustainfo.

Äriprotsessi hetkeolukorra kaardistuse peatüki tarbeks koostasid koolitusel osalenud asutuste esindajad valitud näidisprotsessi hetkeolukorra kaardistuse. Kaardistuse esitamisel on kasutatud alljärgnevat struktuuri.

- ▶ **Osalevad ametnikud ja nende rollid** – tabel äriprotsessis osalevate asutusesiseste ja väliste osapoolte ning nende rollikirjeldustega
- ▶ **Teostatavad tegevused ja toimingud** – tegevusdiagrammil olevate tegevuste kirjeldused, milles on ära toodud tegevuse teostaja ja tegevuse raames tehtavad toimingud või lisateave
- ▶ **Äriprotsessi töövoog** – näidisprotsessi kaardistamise käigus koostatud BPMN tegevusdiagrammid
- ▶ **Äriprotsessi sisendid ja väljundid** – tabel äriprotsessi sisendite ja väljundite kirjelduste ja talletamise või säilitamise viisiga
- ▶ **Toetavad süsteemid** – äriprotsessi käigus kasutatavate infosüsteemide või andmebaaside kirjeldused
- ▶ **Toetavad regulatsioonid** – korrad, juhendid, määrused ja seadused, millest lähtutakse protsessi täitmisel
- ▶ **Protsessi mõõdikud** – koolitusel osalejate poolt defineeritud protsessi arendamise eesmärgid ja nende täitmise jälgimist võimaldavad mõõdikud
- ▶ **Riskid ja probleemid** – koolitusel osalejate koostatud loend äriprotsessiga seotud riskidest ja probleemidest. Riskide puhul hinnati nende mõju tugevust ja esinemise tõenäosust kokkulepitud skaalal, mis oli erinevatel asutustel erinev. Samuti toodi ära riskide realiseerumise tagajärjed. Probleemide kaardistuses on ära toodud äriprotsessis esinevad probleemid, mida tahetakse tulevikuvaatega lahendada. Probleemide kaardistus on aluseks alternatiivsete lahenduste väljatöötamisele
- ▶ **Alternatiivsed lahendused hetkeolukorrale** – koolitusel osalejad pakkusid välja erinevaid alternatiive hetkeolukorra probleemide lahendamiseks
- ▶ **Sobiva lahenduse valik** – sobiva lahenduse välja valimiseks koostasid koolitusel osalejad iga alternatiivlahenduse plusse ja miinuseid kolmes kategoorias: olemasolevate probleemide lahendamine, kasutatavad ressursid ja alternatiivi rakendamine. Eelistatud alternatiivi valik tehti alternatiivide subjektiivse hindamise teel arvestades alternatiivide analüüsi tulemusi

Äriprotsessi tulevikuvaate kirjeldus koostati koolituse raames sarnase struktuuri järgi kui hetkeolukorra kaardistus. Käsiraamatus on dubleerimise vältimiseks välja toodud ainult muudatused võrreldes hetkeolukorra kaardistusega, mis on tähistatud oranži värviga.

Lisaks teostatud muudatustele on tulevikuvaate kirjelduses esitatud hetkeolukorra kaardistuses välja toodud riskide ja probleemide lahendamise meetmed ning vastutavad osapooled.

LISA 1 TALLINNA LINNAKANTSELEI – AVALIKU ÜRITUSE LOA MENETLEMINE

1 TEENUSE LÜHIKIRJELDUS JA EESMÄRK

Kohaliku omavalitsuse korralduse seadusega on antud kohaliku omavalitsuse volikogu pädevusse avaliku korra eeskirjade kehtestamine avaliku korra tagamiseks. Tallinna linnavolikogu määrus „Tallinna linna avaliku korra eeskiri ja avaliku koosoleku korraldamise nõuded“ kohustab avaliku ürituse korraldajat esitama hiljemalt määruses täpsustatud ajaks enne avaliku ürituse toimumist vastavasisulise taotluse. Tallinna linnavolikogu määruse alusel tegeleb avaliku ürituse korraldamise loa taotluse menetlemisega Tallinna Linnakantselei.

Käesolevas protsessis on kirjeldatud avaliku ürituse loa taotluse menetlemise protseduure. Peale kontrollitud taotluse ja lisadokumentide saamist edastatakse linnakantselei teenindusbüroo avaliku ürituse sektori töötaja (edaspidi spetsialist) poolt avaliku ürituse loa taotlus koos lisadega koheselt kooskõlastamiseks linna ametiasutustele (ametiasutuste valik tulenevalt avaliku ürituse iseloomust ja liigist) ja Päästeameti Põhja päästekeskusele (edaspidi väliskooskõlastajad). Kõrgendatud turvariskiga olemasolu korral kooskõlastatakse ürituse korraldamine Politsei- ja Piirivalveameti Põhja prefektuuriga. Juhul, kui on tegemist öörahu ajal või Vabaduse väljakul toimuva üritusega, teavitatakse eelnevalt loa menetlemisest ka linnasekretäri. Väliskooskõlastajatelt tagasiside saamise järgselt kooskõlastatakse taotlus linnakantselei teenistustega teavitamiseks linna haldusalas korraldatavatest üritustest.

Järgnevas peatükis on välja toodud põhilised muudatused olevikukirjeldusega võrreldes. Tekstis ja joonisel toimunud olulisemad muudatused on märgitud oranži värvi teksti või oranži taustavärviga.

2 ÄRIPROTSESSI HETKEOLUKORRA KAARDISTUS

Avaliku ürituse loa menetlemise protsess on osa suuremast avaliku kogunemise taotluse menetlemise põhiprotsessist, mille alla kuuluvad:

- ▶ avaliku ürituse loa taotlemine,
- ▶ ilutulestiku loa taotlemine,
- ▶ spordiürituse loa taotlemine ning
- ▶ avaliku ürituse teate esitamine, registreerimine ja avalikustamine.

Käsiraamatus kirjeldamiseks on lisaks avaliku kogunemise taotluse menetlemise põhiprotsessile valitud veel avaliku ürituse loa taotlemise protsessi esimesed kaks alamprotsessi.

- ▶ P1.1 Avaliku kogunemise loa taotluse esitamine (ainult joonis)
- ▶ P1.2 Avaliku ürituse taotluse menetlemine (joonis koos kirjeldusega)

2.1 OSALEVAD OSAPOOLED JA NENDE ROLLID

Osapool	Roll
Spetsialist	Tallinna Linnakantselei ametnik, kellele on ametijuhendiga tehtud ülesandeks teenindusbüroosse esitatud või elektroonselt laekunud ja DHS-is registreeritud avaliku ürituse taotlusega seotud menetlusprotseduuri juhtimine
Juhtivspetsialist	Tallinna Linnakantselei ametnik, kellele on ametijuhendiga tehtud ülesandeks teenindusbüroo töö korraldamine vastavalt teenistuse põhimäärusele, sh avaliku ürituse loa taotluse kooskõlastamine
ÕT juhtivametnik	Tallinna Linnakantselei õigusteenistuse ametnik (edaspidi ÕT ametnik), kellega tuleb kooskõlastada avaliku ürituse loa väljaandmine
TO juhtivametnik	Tallinna Linnakantselei avalike suhete teenistuse teabeosakonna ametnik (edaspidi TO ametnik), kellele on ametijuhendiga tehtud ülesandeks teenindusbüroo töö üldkoordineerimine, sh avaliku ürituse loa väljaandmise kooskõlastamine
Linnasekretär	Avaliku ürituse loa või keeldumisotsuse allkirjastamine
Väliskooskõlastajad	Lähtuvalt avaliku ürituse liigist ja iseloomust tuleb avaliku ürituse loa taotlemine kooskõlastada erinevate linna ja riigi ametitega (Tallinna Linnavolikogu 25.08.2005 määrus nr 43 „Tallinna linna avaliku korra eeskiri ja avaliku koosoleku korraldamise nõuded“)

2.2 TEOSTATAVAD TEGEVUSED JA TOIMINGUD

Järgnevas tabelis on alamprotsessi *P1.2 Avaliku ürituse loa menetlemine* protsessijoonise tegevuste kirjeldused.

2.2.1 P1.2 Avaliku ürituse loa menetlemine

Tegevus	Kirjeldus
Linnasekretäri teavitamine edasise menetlemise kooskõlastamiseks	Kui üritus toimub peale kella 23.00 või on arvatavalt suure rahvahulga kogunemine, siis toimub esmane kooskõlastuse ürituse loa edasiseks menetlemiseks. Linnasekretär võib nõuda eraldi nõupidamist seisukoha võtmiseks (linnaametnikud üritusega seotud tegevustega ametitest).
Avaliku ürituse menetluseks kooskõlastuse andmine	Linnasekretär annab kooskõlastuse avaliku ürituse menetluseks.
Kooskõlastuse saamine linnasekretärit	Spetsialist võtab vastu kooskõlastuse linnasekretärit. Linnasekretärit eitava kooskõlastuse tulemuse puhul vormistatakse põhjendatud keeldumise otsus.

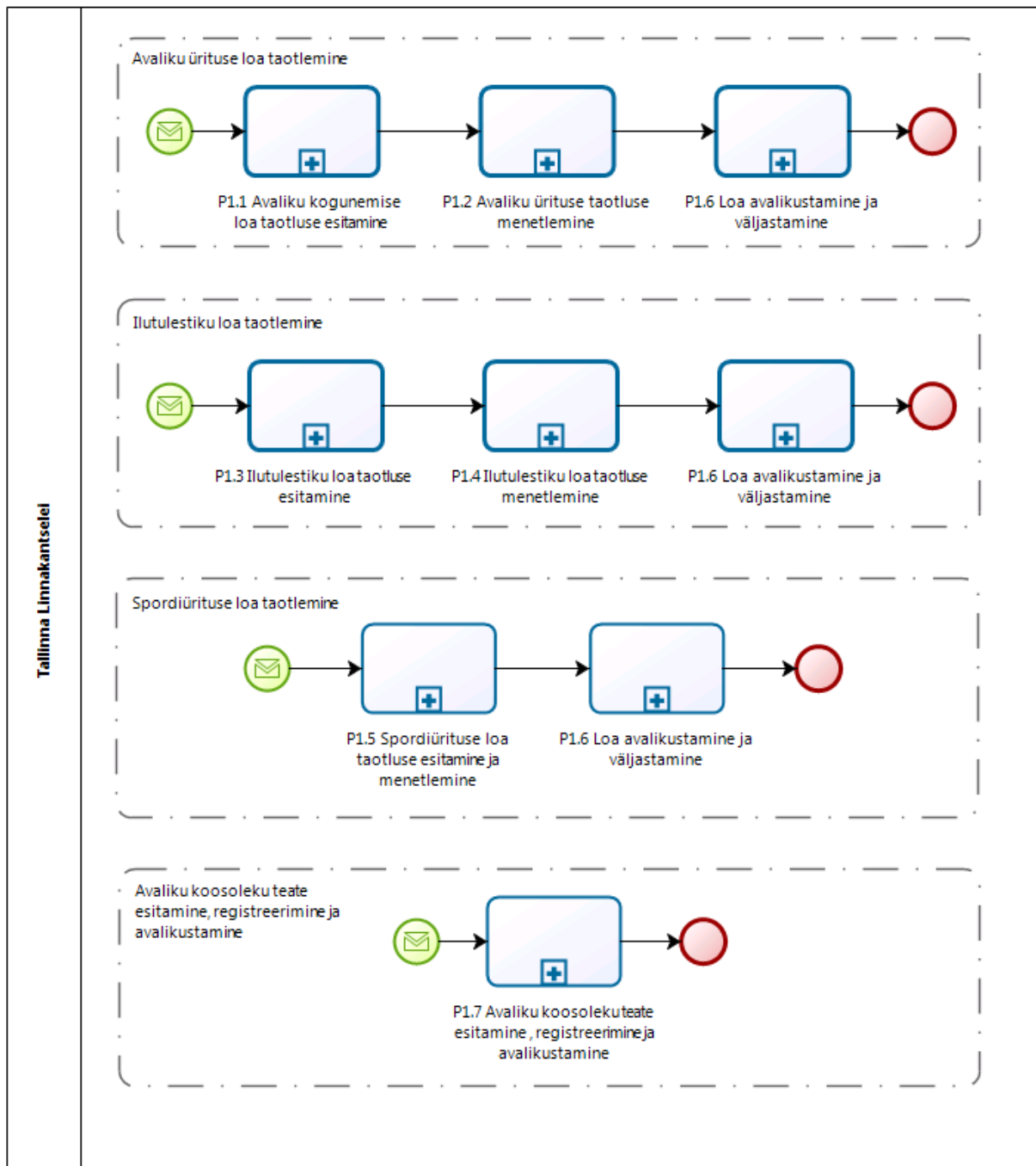
Tegevus	Kirjeldus
Taotluse edastamine kooskõlastamiseks väliskooskõlastajatele	<p>Majavälistele kooskõlastajatele saadetakse avaliku ürituse loa taotlus koos taotluse lisadega koheselt kogu dokumentatsiooni olemasolul.</p> <p>NB! Eriliigiliste ürituste puhul on vajalikud erinevate ametiasutuste kooskõlastused:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ tulenevalt avaliku ürituse iseloomust Päästeameti Põhja päästkeskusele ning kõrgendatud turvariskiga ürituse korral Politsei- ja Piirivalveameti Põhja prefektuurile; ▶ ametiasutus kooskõlastab avaliku ürituse loa taotluse ja määrab vajaduse korral eritingimused kahe tööpäeva jooksul, Politsei- ja Piirivalveameti Põhja prefektuur ja Päästeameti Põhja päästkeskus nelja tööpäeva jooksul alates taotluse ja lisamaterjalide kättesaamisest; ▶ kui on vaja paigaldada Tallinna vanalinna muinsuskaitsealale, kinnismälestisele või selle kaitsevööndisse inventari, reklaamikandjaid vm, kooskõlastab Tallinna Kultuuriväärtuste Ameti teabekandjate ja linnakujunduslike projektide läbivaatamise komisjon taotluse ja lisamaterjalid viie tööpäeva jooksul nende kättesaamisest linnakantseleilt. <p>Kui kooskõlastaja pole paari päeva jooksul vastanud, võetakse menetleja poolt kooskõlastajaga uuesti ühendust (e-post, telefon). Väliskooskõlastajad saavad e-postiga korraldatava ürituse taotluse ja lisadokumendid. Kooskõlastajad lisavad tagasisidesse omapoolsed märkused ja nõudmised ürituse korraldajale (nt turvalisuse tagamiseks, ürituse maa-ala koristamiseks jmt). Need vormistatakse väljastatavale loale eritingimustena.</p>
Väliskooskõlastuse vastuvõtmine	Linnakantselei spetsialist võtab vastu väliste kooskõlastajate tagasiside.
Kooskõlastuse tagasiside (lisatud eritingimuste) märkimine DHS-i	Kooskõlastajatelt saadud märkuste lisamine DHS-i (märkused trükitakse väljastatava loa plangile). Mittekooskõlastuse saamisel vormistatakse põhjendatud keeldumine (DHS-is).
Loa menetleja kinnitusallkirja andmine kooskõlastuslehele	Konkreetses ürituse taotlusega tegelev avaliku ürituse sektori töötaja (loa menetleja) kogub kooskõlastuslehele info saadud kooskõlastuste kohta (kuupäev, märkuste olemasolu, muu info) ning kinnitab allkirjaga andmed ning saadab loa taotlemise info majasisesele kooskõlastamisele
Avaliku ürituse loa väljaandmise majasisesele kooskõlastusele saatmine	Majasisene kooskõlastus hõlmab avaliku ürituse sektori juhtivspetsialisti, õigusteenistuse juhi (või määratud asendaja), teabeosakonna juhataja informeerimist ning loa taotlemisele kinnituse saamist (ülesanded tulenevad osakondade / teenistuse põhimäärusest).
Avaliku ürituse loa väljaandmise kooskõlastamine	Majasisene kooskõlastus hõlmab avaliku ürituse sektori juhtivspetsialisti, õigusteenistuse juhi (või määratud asendaja), teabeosakonna juhataja informeerimist ning loa taotlemisele kinnituse saamist (ülesanded tulenevad osakondade / teenistuse põhimäärusest).
Kooskõlastuse tagasiside saamine	Kooskõlastusringi positiivse otsuse järel kontrollitakse ürituse toimumisaega (öörahu ajal toimuva ürituse loa taotluse menetletakse linnavalitsuse istungil). „JAH“ kooskõlastusega taotluse menetlemine jätkub loa vormistamise protseduuriga.
Avaliku ürituse keeldumise otsuse vormistamine	Vastavalt kooskõlastustelt saadud („EI“ kooskõlastatud) infole vormistatakse DHS-is põhjendatud keeldumise otsus.

Tegevus	Kirjeldus
Põhjendatud keeldumisotsuse väljatrükk paberkandjale	Paberkandjal otsuse edastamiseks linnasekretärile allkirjastamiseks.
Keeldumise otsuse allkirjastamine	Otsuse kinnitamine linnasekretäri allkirjaga.
Linnavalitsusele ürituse materjalide (elektroonselt) saatmine (eel nõu algatamine)	Kui üritus toimub peale kella 23.00 või on suure rahvahulga huviga, siis toimub edasine avaliku ürituse loa taotluse menetlemine linnavalitsuses. Otsus tehakse linnavalitsuse istungil. Ürituse loa taotluse materjalid edastatakse elektroonselt õigusaktide Postipoisi kaudu.
Linnavalitsuse otsuse vastuvõtmine	Linnavalitsuse istungi otsusele viidatakse vastava istungi protokolliga koosseisus (istungite süsteem LIIS) ning otsus korraldusena on kajastatud Tallinna õigusaktide registris (AKTAL).
Avaliku ürituse loa väljastamise otsuse projekti koostamine	Avaliku ürituse sektori spetsialist koostab DHS-is avaliku ürituse loa – kannab plangile otsuse andmed, lisamärkused.
Avaliku ürituse loa dokumentide väljatrükk paberkandjale	Spetsialist prindib kõik ühe üritusega seotud dokumendid ja DHS-is koostatud loa paberkandjale.
Avaliku ürituse paberkandjal dokumentide allkirjastamisele saatmine	Spetsialist edastab kõik ühe üritusega seotud dokumendid ja loa linnasekretärile allkirjastamiseks.
Loa allkirjastamine	Linnasekretär allkirjastab loa käsitsi.

2.3 ÄRIPROTSESSI TÖÖVOOG

P1 Avaliku kogunemise taotluse menetlemine

Author: Maire Kaldma, IT süsteemide ja arengu osakonna infosüsteemide analüütik
Version: 1.0
Description: Tallinna linna haldusalas toimuva avaliku ürituse-, spordiürituse või ilutulestiku korraldaja on kohustatud taotlemata Tallinna Linnakantseleiti luba, kui kogunemisega kaasneb :1) liikluse ümberkorraldamine; 2) telgi, lava, tribüüni või muu suuremõõtmelise konstruktsiooni püstitamine; 3) heli- või valgustusseadmete kasutamine. Avalikukoosoleku teade tuleb registreerida...

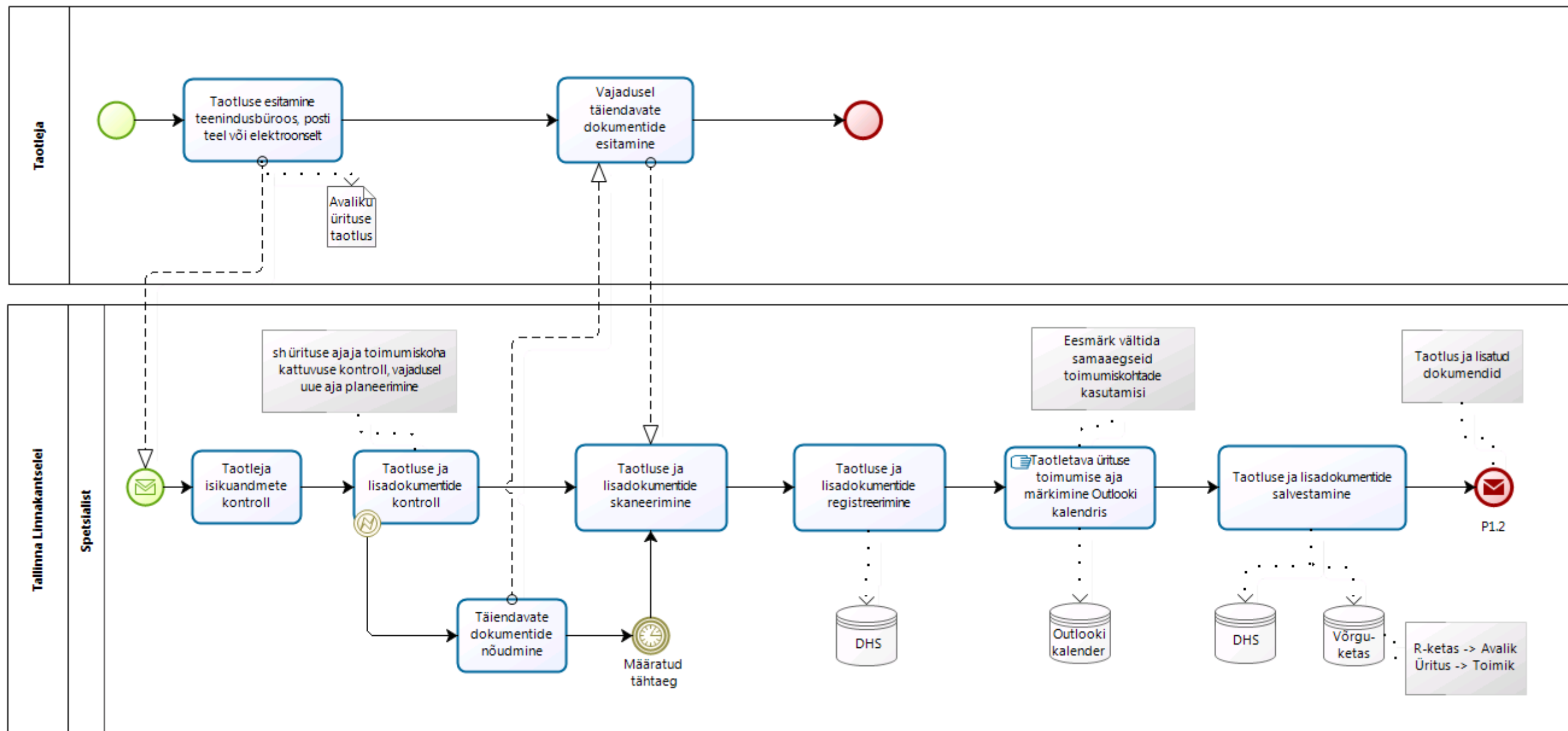


P1.1 Avaliku ürituse loa taotluse esitamine

Author: Maire Kaldma, IT süsteemide ja arengu osakonna infosüsteemide analüütik

Version: 1.0

Description: Avaliku ürituse taotluse saab esitada Tallinna Linnakantselei teenindusbüroos, saata posti või e-posti teel. Loa taotlemiseks on www.tallinn.ee veebilehel kättesaadav taotluse blankett. Olenevalt ürituse iseloomust, asukohast ja toimumisaegadest tuleb taotlus korraldajal esitada hiljemalt 14, 30 või 40 päeva enne ürituse toimumist (tähtajad määratletud Tallinna Linnavalikogumäärusega 25.08.2005 nr 43 "Tallinna linna avaliku korra eeskiri ja avalikukoosoleku korraldamise nõuded"). Avaldusele lisatavad (nõutud) dokumendid saadetakse e-posti teel või esitatakse paberkandjal.



2.4 ÄRIPROTSESSI SISENDID JA VÄLJUNDID, NENDE VORM JA TALLETAMINE/SÄILITAMINE

Järgnevalt on loetletud protsessi käivitavad sisendid ja protsessi tulemusena tekkivad väljundid.

2.4.1 Sisendid

Sisendi nimi	Sisendi vorm	Sisendi talletamine/säilitamine
Avaliku ürituse loa taotlus	Kinnitatud vormil paber kujul taotlus	Registreeritakse DHSis, säilitatakse paberkaustas ja elektroonselt ühiskasutataval võrgukettal
Lisadokumendid	Nõutavatest lisadokumentidest on osaliselt olemas kinnitatud paber kujul vormid (nt turvaplaan)	Registreeritakse DHSis, säilitatakse paberkaustas ja elektroonselt ühiskasutataval võrgukettal

2.4.2 Väljundid

Väljundi nimi	Väljundi vorm	Väljundi talletamine/säilitamine
Avaliku ürituse loa väljaandmise otsus	Kinnitatud avaliku ürituse loa väljaandmise vormil paberdokument	Otsuse koopia säilitatakse DHSis ja linnakantseleis paberkaustas

2.5 TOETAVAD SÜSTEEMID

Tabelis on kirjeldatud protsessi tegevusi toetavad infosüsteemid ja andmekogud.

Süsteem	Süsteemi kirjeldus
Dokumendihaldussüsteem Postipoiss	Tallinna Linnakantselei dokumendihaldussüsteem Postipoiss. Roll protsessis on avaliku ürituse menetluses kooskõlastusmärgete talletamine ning loa otsuse ja loa koostamine.
Õigusaktide Postipoiss	Tallinna Linnakantselei õigusaktide menetlemise süsteem (Postipoiss). Roll protsessis on öörahu ajal toimuva avaliku ürituse loa väljaandmise otsustamiseks eelnõu koostamine ja otsuse talletamine.

2.6 TOETAVAD REGULATSIOONID

Avaliku ürituse loa väljastamist reguleerivad järgmised õigusaktid:

- ▶ Avaliku koosoleku seadus
- ▶ Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus
- ▶ Muinsuskaitse seadus
- ▶ Tallinna Linnavolikogu määrus „Tallinna linna avaliku korra eeskiri ja avaliku koosoleku korraldamise nõuded“
- ▶ Lõhkematerjaliseadus

- ▶ Tallinna Linnavalitsuse määrus „Klasside III ja IV pürotehnilise tootega ilutulestiku korraldamise loa taotlemise ja menetlemise kord“
- ▶ Spordiseadus
- ▶ Tallinna Linnavalitsuse määrus „Spordiürituse korraldamise loa taotluse esitamise ja menetlemise juhend“

2.7 PROTSESSI MÕÕDIKUD

Avaliku ürituse loa menetlemise protsessi mõõdikute defineerimisel lähtuti protsessi võimalikest kitsaskohtadest ja kitsaskohtade likvideerimiseks teostatud muudatuste mõju hindamisest.

Mõõdiku nimetus	Mõõdiku väljund	Mõõdiku grupid	Sihttase
Ühe taotluse menetluse keskmine kestus	Ühe taotluse menetlemiseks kulunud aeg tööpäevades	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hindav mõõdik ▶ Protsessimõõdik ▶ Kvantitatiivne mõõdik 	5 tööpäeva
Väliskooskõlastusele kulunud aeg	Väliskooskõlastustele kulunud aeg tööpäevades	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hindav mõõdik ▶ Protsessimõõdik ▶ Kvantitatiivne mõõdik 	3 tööpäeva
Rikkumistega ürituste osakaal	Rikkumistega lõppenud ürituste arv protsendina kõigi väljastatud lubade arvust	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hindav mõõdik ▶ Väljundmõõdik ▶ Kvantitatiivne mõõdik 	15%
Taotleja rahulolu loataotluse protsessiga	Uuringu põhjal saadud rahuloluhinnang	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hindav mõõdik ▶ Protsessimõõdik ▶ Kvalitatiivne mõõdik 	85% taotlejatest on rahul loa taotlemise protsessi kiiruse ja efektiivsusega

2.8 RISKID JA PROBLEEMID

Äriprotsessi tulevikuvaate kirjeldamise jaoks analüüsiti hetkeolukorra kaardistuse käigus protsessi riske ja protsessiga seotud probleeme.

2.8.1 Riskianalüüs

Risk	Kirjeldus ja tekkepõhjus	Mõju tugevus	Esinemise tõenäosus	Tagajärjed
IT risk	Infosüsteeme, milles loa taotlusi menetletakse, ei saa kasutada	Keskmine	Harva	Loa menetlemise tähtaegade täitmine on raskendatud

Risk	Kirjeldus ja tekkepõhjus	Mõju tugevus	Esinemise tõenäosus	Tagajärjed
Kooskõlastuse vead – vale hinnang ürituse üldandmetest lähtuvalt	Ürituse sisule antakse vale hinnang ja ei osata näha ohukohti ürituse asukohaga, osalejate arvukusega ja ürituse teemaga seoses	Suur	Harva	Ürituse osalejate ja ka teiste linnakodanike ohutus pole tagatud (materiaalne varakahju, traumad, üldine vägivald)
Kooskõlastuse vead – eritingimuste mitteesitamine	Ürituse sisule antakse vale hinnang ja loa väljastamisel ei tooda välja põhjendatud eritingimusi ürituse korraldajale	Suur	Harva	Ürituse osalejate ja ka teiste linnakodanike ohutus pole tagatud (materiaalne varakahju, traumad, üldine vägivald)

2.8.2 Protsessiga seotud probleemide kirjeldus

Probleem	Probleemi kirjeldus
Suhtluskanalite paljusus	Kuna protsessi haldamine toimub erinevates süsteemides ja erinevate kanalite kaudu, siis on protsessiga seotud dokumente ja infot keeruline koos hoida (dokumendid võivad saabuda paberil, e-postiga, postiga; nende menetlemine toimub osaliselt DHS-is).
Osapoolte paljusus ja hajusus	Keeruline on hallata (informeerida) kõigi protsessis osalejate tegevusi. Menetlusprotsessile lisab keerukust osade kooskõlastajate asumine väljapool asutust.
Valitud suhtluskanalid teevad osapoolte tegevuse ja tähtaegade jälgimise kontrollimise keerukaks	Kuna kasutatakse valdavalt e-postiga kooskõlastamist (dokumentide vastuvõtmine ja tagasi saatmine), siis on see aeganõudev ja raskesti kontrollitav.

2.9 ALTERNATIIVSED LAHENDUSED HETKEOLUKORRALE

Protsessi hetkeolukorra kaardistuse käigus välja toodud probleemide alusel viidi läbi analüüs, mille eesmärgiks oli alternatiivlahenduste välja töötamine probleemide lahendamiseks.

Alternatiivide põhjal koostati võrdlusanalüüs, milles toodi välja iga alternatiivi plussid ja miinused. Alternatiivlahenduste võrdluse alusel valiti protsessi tulevikuvaate tarbeks sobiv lahendus hetkeolukorra probleemide lahendamiseks.

Nr	Alternatiivne lahendus	Alternatiivi kirjeldus
1	Uue infosüsteemi arendus	Avalike ürituste taotluste menetlemiseks (sh kooskõlastuste küsimine) luuakse uus menetluse infosüsteem AKIS (Avalike kogunemiste infosüsteem). Süsteemiga koos luuakse ka kõrgema taseme e-teenus. Kõrgema taseme e-teenused on Tallinna linnavalitsuse e-teenuste prioriteet – teenust saab teenuse kanali kaudu kõikide etappide ulatuses menetleda, menetlusinfo on kättesaadav ka teenuse tarbijale. Kogu vajalik ja seonduv info on riskasutuses olevatest andmebaasidest integreeritud.
2	Olemasoleva dokumendihaldussüsteemi täiendamine menetlust lihtsustava funktsionaalsusega	Dokumendihaldussüsteemis (DHS) on jälgitav sissetulnud taotluse olek, samuti saab DHSi kaudu teavitada kooskõlastavaid osapooli. Välisele kooskõlastajatele ei saa ligipääsu Tallinna Linnakantselei DHSi luua.

2.10 SOBIVA LAHENDUSE VALIK

	Alternatiiv 1 – uus infosüsteem		Alternatiiv 2 – olemasoleva DHSi suurem integreerimine protsessi	
Hindamiskategooria	Plussid	Miinused	Plussid	Miinused
Olemasolevate probleemide lahendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Protsessi käik hästi jälgitav ja paremini juhitud ▶ Protsessis osalejaid saab teavitada automaatselt süsteemi tehtavate toimingute järgselt ▶ Väliskooskõlastajatele on tagatud juurdepääs tema menetletavale protsessile ▶ Palju kasutajaid saab teha samaaegseid toiminguid ▶ Ühe taotlusega seotud info on ühes kohas ning jälgitav menetlejale ja taotlejale ▶ Loa vormistamine ja kättesaadavaks tegemine käib infosüsteemi ja e-teenuse kaudu ▶ Ürituste andmete ja korraldajate statistika 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Määratud väliskooskõlastajate muutumisel nendest õigel ajal teada saamine (vajadus luua uued kasutajakontod) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Protsessi käik on jälgitav ▶ Võimaldab teavitada osalejaid ▶ Võimaldab registreerida üritusega seotud taotluse ja lisada eritingimused ▶ DHS-i sisestatud andmeid saab eksportida väljatrükiks loa mallile ▶ Väljastatud loa andmed saab edastada veebilehele 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Väliskooskõlastajate juurdepääsu ei saa võimaldada ▶ Kõik ühe üritusega seotud dokumendid tuleb käsitsi sisestada
Kasutatavad ressursid	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Väheneb käsitöö hulk ▶ Paraneb tööjõu efektiivsus ▶ Väheneb paberikulu 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Infosüsteemi loomine on kallis ▶ Seaduste muutumine tingib infosüsteemi uued arendusvajadused (lisakulud) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Väheneb käsitöö hulk ▶ Paraneb tööjõu efektiivsus ▶ Väheneb paberikulu 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Käsitöö väliste osapooltega kooskõlastamisel jääb alles – teavitamise ja kooskõlastamise toiminguid tehtaks ka edaspidi e-posti teel

	Alternatiiv 1 – uus infosüsteem		Alternatiiv 2 – olemasoleva DHSi suurem integreerimine protsessi	
Rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nõuab kasutajate koolitamist uue süsteemi jaoks 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vajalik eraldi tarkvara arendustöö ▶ Realiseerimine on kallis ▶ Vajalik on täiendav kasutajate koolitamine ▶ Üleminekuperiood on pikk ▶ Vajalik on integreerimise lisaarendus erijuhtumile, kui üritus toimub öörahu ajal – dokumendid tuleb saata linnavalitsuse istungile 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Süsteem on juba rakendatud ▶ Süsteem on kasutajatele tuttav, vajab minimaalset ümberõpet ▶ Olemas on linnavalitsuse istungil menetletavate taotluste protseduur 	

- ▶ Valituks osutus **alternatiiv 1** – arendatakse uus infosüsteem AKIS

3 ÄRIPROTSSESSI TULEVIKUAATE KIRJELDUS

Peamine muudatus protsessi tulevikuvaates on uue Avalike Kogunemiste Infosüsteemi (AKIS) juurutamine. AKISes on protsessi käik hästi jälgitav ja paremini juhitav. AKISest saadetakse protsessis osalejatele automaatselt teavitusi vastavalt teostatud protseduuridele ja toimingute järgselt. Varem toimus teavitamine e-posti või telefoni teel. Määratud väliskooskõlastajatele on tagatud juurdepääs tema menetletavale protsessile. Palju kasutajaid saab teha samaaegseid toiminguid.

Infosüsteemi põhilised eelised on järgmised.

- ▶ Ühe taotlusega seotud info on ühes kohas ning jälgitav menetlejale ja taotlejale.
- ▶ Loa vormistamine ja kättesaadavaks tegemine käib infosüsteemi kaudu. Varem toimus loa allkirjastamine ning väljastamine ainult paber kandjale.
- ▶ AKIS võimaldab teostada üritustega seotud erinevate andmete lõikes statistikat ning saada koondinfot korraldatavatest, toimunud või keeldunud otsustega üritustest ja nende korraldajatest.

Järgnevas peatükis on välja toodud põhilised muudatused olevikukirjeldusega võrreldes. Tekstis ja joonisel toimunud olulisemad muudatused on märgitud oranži värvi teksti või oranži taustavärviga.

3.1 OSALEVAD AMETNIKUD JA NENDE ROLLID

Tähtsaim muutus protsessi osapooltele on uue infosüsteemi AKIS kasutuselevõtt protsessi sammude täitmisel. Linnakantselei ametnikud kasutavad AKISi menetlusinfosüsteemina, väliskooskõlastajatele luuakse kooskõlastuse andmiseks liides ning taotleja saab veebileidese kaudu esitada taotlust ja pidevalt jälgida taotluse menetlemise olekut.

Osapool	Roll
Taotleja	Saab AKISi kaudu jälgida reaajas avaliku ürituse taotluse menetluse käiku.
Spetsialist	Tallinna Linnakantselei ametnik, kellele on ametijuhendiga tehtud ülesandeks teenindusbüroosse esitatud või elektroonselt laekunud ja AKISes registreeritud avaliku ürituse taotlusega seotud menetlusprotseduuri juhtimine.
Juhtivspetsialist	Tallinna Linnakantselei ametnik, kellele on ametijuhendiga tehtud ülesandeks teenindusbüroo töö korraldamine vastavalt teenistuse põhimäärusele, sh avaliku ürituse loa taotluse kooskõlastamine AKISes.
ÕT juhtivametnik	Tallinna Linnakantselei õigusteenistuse ametnik, kellega tuleb kooskõlastada avaliku ürituse loa väljaandmine AKISes.
TO juhtivametnik	Tallinna Linnakantselei avalike suhete teenistuse teabeosakonna juhtivametnik, kellele on ametijuhendiga tehtud ülesandeks teenindusbüroo töö üldkoordineerimine, sh avaliku ürituse loa väljaandmise kooskõlastamine AKISes.
Linnasekretär	Avaliku ürituse loa või keeldumisotsuse kinnitamine ja allkirjastamine AKISes.

Osapool	Roll
Väliskooskõlastajad	Lähtuvalt avaliku ürituse liigist ja iseloomust tuleb avaliku ürituse loa taotlemine kooskõlastada erinevate linna ja riigi ametitega (Tallinna Linnavolikogu 25.08.2005 määrus nr 43 „Tallinna linna avaliku korra eeskiri ja avaliku koosoleku korraldamise nõuded“). Kooskõlastamise protseduurid ja eritingimuste lisamine teostatakse AKISe kaudu.

3.2 TEOSTATAVAD TEGEVUSED JA TOIMINGUD

Põhilised muutused on seotud infosüsteemi AKIS kasutuselevõtuga ja protsessi sammude automatiseerimisega. Järgnevas tabelis on välja toodud tegevused, mis lisandusid või mille puhul muutus sisuline kirjeldus.

Tegevus	Kirjeldus
Taotluse menetluse käigu jälgimine reaalajas	AKIS võimaldab taotlejal olla reaalajas kursis taotluse menetluse käiguga.
Kooskõlastuse info saamine (lisatud eritingimused)	Kooskõlastajad lisavad kinnitused ja märkused (eritingimused) ürituse korraldamiseks AKISesse. Mittekooskõlastuse saamisel vormistatakse AKISes põhjendatud keeldumine.
Taotluse edastamine sisekooskõlastajatele	Konkreetselt ürituse taotlusega tegelev spetsialist edastab AKISe vahendusel loa taotlemise info majasisesele kooskõlastamisele.
Avaliku ürituse loa väljaandmise kooskõlastamine	Majasisene kooskõlastus hõlmab avaliku ürituse sektori juhtivspetsialisti, õigusteenistuse juhi (või määratud asendaja), teabeosakonna juhtivametniku informeerimist ning loa taotlemisele kinnituse saamist (ülesanded tulenevad osakondade / teenistuse põhimäärusest).
Kooskõlastuse tagasiside saamine	Kooskõlastajad lisavad kinnitused ja märkused ürituse loa väljaandmiseks infosüsteemi. Mittekooskõlastuse saamisel vormistatakse põhjendatud AKISes keeldumine.
Avaliku ürituse keeldumise otsuse allkirjastamisele saatmine	AKISe (infosüsteemi) kaudu linnasekretärile digiallkirjastamiseks.
Keeldumise otsuse digiallkirjastamine	Otsuse kinnitamine linnasekretäri digitaalse allkirjaga.
Avaliku ürituse loa väljastamise otsuse vormistamine	Avaliku ürituse sektori spetsialist vormistab avaliku ürituse loa – infosüsteemis (AKISes) olevale loa mallile kanduvad otsuse andmed, lisamärkused (eritingimused).
Avaliku ürituse loa allkirjastamisele saatmine	Infosüsteemi kaudu linnasekretärile digiallkirjastamiseks.
Loa digiallkirjastamine	Linnasekretär allkirjastab loa digitaalselt.

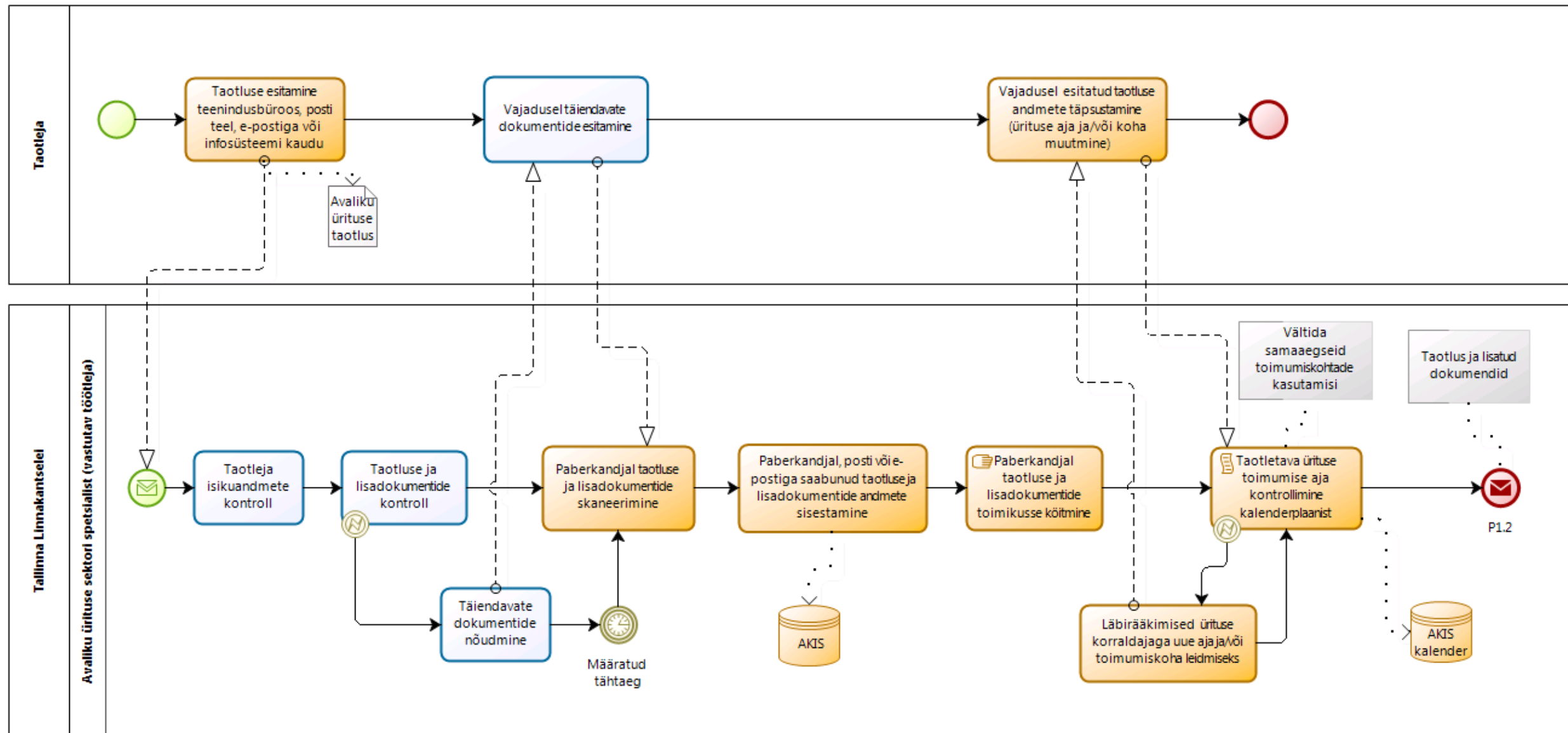
3.3 ÄRIPROTSESSI TÖÖVOOG

P1.1 Avaliku ürituse loa taotluse esitamine

Author: Maire Kaldma, IT süsteemide ja arengu osakonna infosüsteemide analüütik

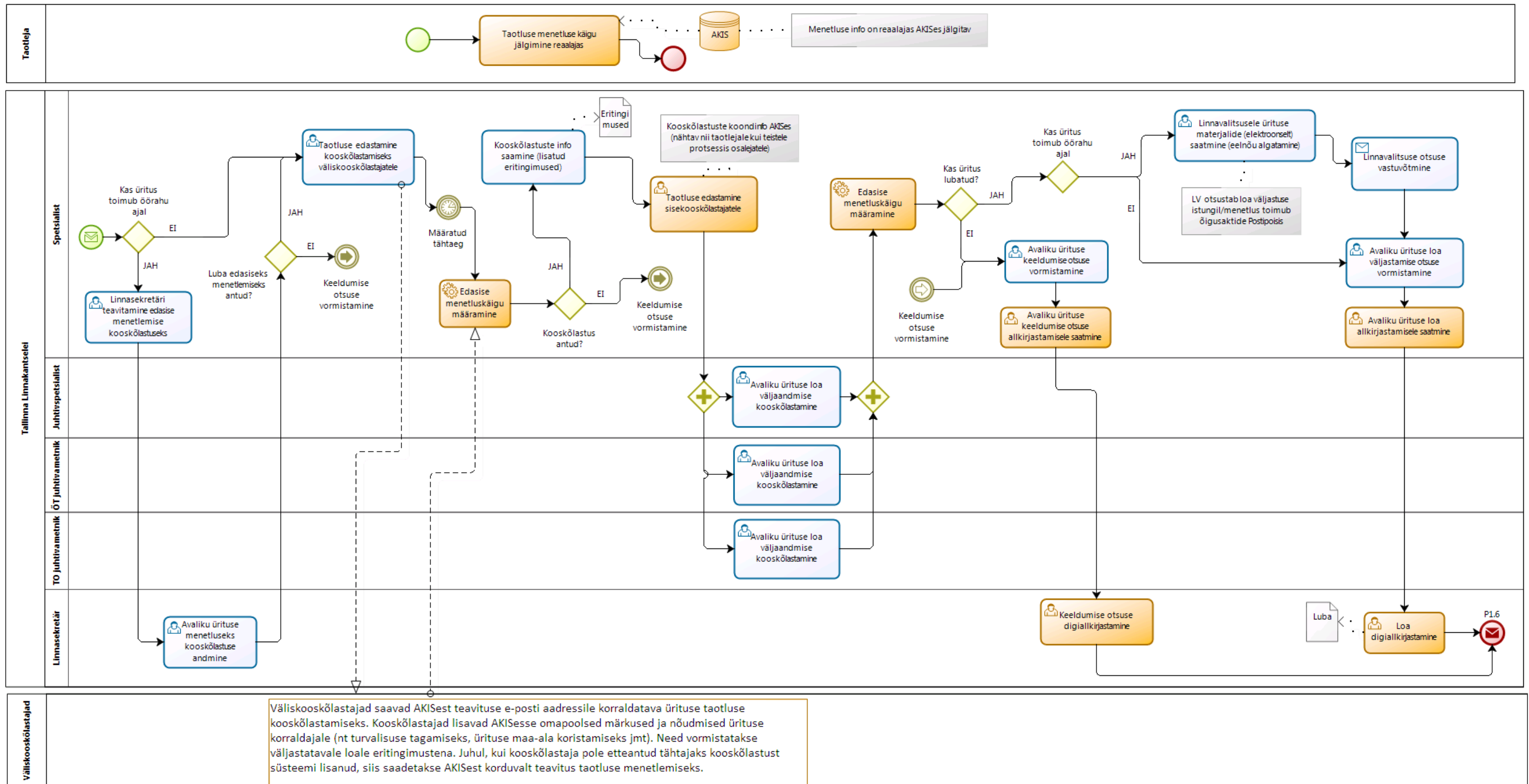
Version: 1.0

Description: Avaliku ürituse loa taotlust saab esitada Tallinna Linnakantselei teenindusbüroos, saata posti, e-posti teel või esitada Avalike kogunemiste infosüsteemi (AKIS) kaudu. Loa paber kandjal taotlemiseks on www.tallinn.ee veebilehel kättesaadav taotluse blankett. Olenevalt ürituse iseloomust, asukohast ja toimumisaegadest tuleb taotlus korraldajal esitada hiljemalt 14, 30 või 40 päeva enne ürituse toimumist (tähtajad määratletud Tallinna Linnavalikogu määrusega 25.08.2005 nr 43 "Tallinna linna avaliku korra eeskiri ja avaliku koosoleku korraldamise nõuded"). Avaldusele lisatavad (nõutud) dokumendid võib taotleja saata e-posti teel, esitada paber kandjal teenindusbüroos või lisada infosüsteemi.



P1.2 Avaliku ürituse loa menetlemine

Author: Maire Kaldma, IT süsteemide ja arengu osakonna infosüsteemide analüütik
Version: 1.0
Description: Avaliku ürituse loa menetlemise ja väljaandmise toimingud, kooskõlastamised linnasekretäri, linnakantselei teenistustega ja väliskoostajatega (teised linna ametiasutused ja riigiasutused) teostatakse AKISes (Tallinna avalike kogumiste infosüsteemis). Spetsialist kontrollib menetlusprotseduuride toimimise tähtaegsid ning vormistab süsteemis vastavalt menetluse otsusele loa keeldumise otsuse või loa.



3.4 ÄRIPROTSSESI SISENDID JA VÄLJUNDID, NENDE VORM JA TALLETAMINE/SÄILITAMINE

Protsessi sisendite ja väljundite puhul muutus põhiliselt nende talletamise viis.

3.4.1 Sisendid

Sisendi nimi	Sisendi vorm	Sisendi talletamine/säilitamine
Avaliku ürituse loa taotlus	Kinnitatud vormiga elektrooniline taotlus e-teenuses	Registreeritakse ja säilitatakse elektroonselt AKISes
Lisadokumendid	Vastavalt ürituse liigile tuleb AKISesse esitada andmed (andmeväljad ja lisafaili esitamine) nõutud lisatingimuste täitmise tõendamiseks	Registreeritakse ja säilitatakse elektroonselt AKISes

3.4.2 Väljundid

Väljundi nimi	Väljundi vorm	Väljundi talletamine/säilitamine
Avaliku ürituse loa väljaandmise otsus	Kinnitatud avaliku ürituse loa väljaandmise vormil digitaalselt allkirjastatud dokument	Otsus säilitatakse elektroonilisel kujul AKISes ja saadetakse e-teenuse kaudu taotlejale, vajadusel saadetakse taotlejale otsuse väljatrükk
Väljastatud loa andmete avalikustamine	Väljastatud loa andmete automaatne avalikustamine veebilehel	Loa andmed säilitatakse AKISes

3.5 TOETAVAD SÜSTEEMID

Planeeritavad muudatused on seotud uue infosüsteemi kasutuselevõttuga.

Süsteem	Süsteemi kirjeldus
AKIS	Tallinna avalike kogunemiste infosüsteem. Roll protsessis on avaliku ürituse menetlusega seotud tegevuste ja dokumentide talletamine, loa väljaandmise otsuse ja loa koostamise ning avalikustamise võimaldamine.
Õigusaktide Postipoiss	Tallinna Linnakantselei õigusaktide menetlemise süsteem (Postipoiss). Roll protsessis on õörahu ajal toimuva avaliku ürituse loa väljaandmise otsustamiseks eelnõu koostamine ja otsuse talletamine.

3.6 RISKIDE MAANDAMISE JA PROBLEEMIDE LAHENDAMISE MEETMED

Hetkeolukorra kaardistuse käigus välja toodud protsessi riskidele leiti tulevikuvaate kirjeldamisel maandamise meetmed ja määrati meetmete rakendamise eest vastutavad isikud.

Risk	Kirjeldus ja tekkepõhjus	Maandamise meede	Vastutaja
IT risk	Infosüsteeme, milles loa taotlusi menetletakse, ei saa kasutada	Menetlusprotsess viiakse läbi muudes kanalites (telefoni teel kooskõlastamine, IS väline e-post)	Tallinna Linnakantselei IT-teenistus
Kooskõlastuse vead – vale hinnang ürituse üldandmetest lähtuvalt	Ürituse sisule antakse vale hinnang ja ei osata näha ohukohti ürituse asukohaga, osalejate arvukusega ja ürituse teemaga seoses	Taotluse dokumentatsioon peab olema piisav korrektse kooskõlastuse tegemiseks	Taotluse esitaja, protsessi haldaja, kooskõlastaja
Kooskõlastuse vead – eritingimuste mitteeesitamine	Ürituse sisule antakse vale hinnang ja loa väljastamisel ei tuua välja põhjendatud eritingimusi ürituse korraldajale	Taotluse dokumentatsioon peab olema piisav korrektse kooskõlastuse tegemiseks	Taotluse esitaja, protsessi haldaja, kooskõlastaja

LISA 2 MAKSU- JA TOLLIAMET – MAKSUDEKLARATSIOONIDE MENETLEMINE

1 TEENUSE LÜHIKIRJELDUS JA EESMÄRK

Protsessi otsene eesmärk on maksukohustust/nõuet puudutavate andmete vastuvõtmine ja arvestusse kandmine ning maksumaksja teavitamine maksukohustusest. Protsessi kaudne eesmärk on maksutulude kogumine.

Maksudeklaratsioonide menetlemine hõlmab endas maksudeklaratsiooni vastuvõtmist, paberdeklaratsiooni puhul sellel olevate andmete sisestamist ja maksudeklaratsiooni vormilist kontrolli.

2 ÄRIPROTSESSI HETKEOLUKORRA KAARDISTUS

Selles peatükis on kaardistatud maksudeklaratsioonide menetlemise põhiprotsess. Lisaks põhiprotsessile on laiendatud tegevust *Reeglite vormiline kontroll käsitsi* ja tehtud selles eraldi alamprotsess.

Kirjeldatud protsessid on:

- ▶ P2 Maksudeklaratsioonide menetlemine
- ▶ P2.1 Reeglite vormiline kontroll käsitsi

2.1 OSALEVAD OSAPOOLED JA NENDE ROLLID

Osapool	Roll
Klient	Esitab maksudeklaratsiooni elektroonselt või paberkandjal.
Teenindaja	Maksu- ja Tolliameti teenindaja, kes võtab paberkandjal deklaratsiooni vastu, kontrollib selle vormilist poolt ja sisestab selle Maksukohustuslaste Registrisse (edaspidi MKR). Vajadusel suhtleb teenindaja kliendiga.
Tagatoaametnik	Kontrollib ebakorrekse maksuperioodiga deklaratsiooni, võtab vajadusel ühendust kliendiga.
Revident	Revisjoni olemasolul kontrollib deklaratsiooni ja vajadusel teavitab klienti, kui deklaratsioon ei vasta nõuetele.

2.2 TEOSTATAVAD TEGEVUSED JA TOIMINGUD

Järgnevalt on esitatud põhiprotsessi ja alamprotsessi joonisel olevate tegevuste kirjeldused.

2.2.1 P2 Maksudeklaratsioonide menetlemine

Tegevus	Kirjeldus
Deklaratsiooni esitamine elektroonselt	Elektroonselt saab deklaratsiooni esitada e-maksuametis.

Tegevus	Kirjeldus
Deklaratsiooni esitamine paber kandjal	Paber kandjal saab maksudeklaratsiooni esitada teenindusbüroos või posti teel. Deklaratsiooni pabervormi saab teenindusbüroost või MTA kodulehelt.
Reeglite vormiline kontroll käsitsi	Reeglite vormiline kontroll toimub vastavalt alamprotsessile "Reeglite vormiline kontroll käsitsi"
Kliendi teavitamine vigadest	Juhul, kui MKR-i sisestatud deklaratsioon on sisuliste vigadega, teavitatakse klienti vigadest ja palutakse esitada korrektne deklaratsioon. Teavitamine toimub eel- ja järelteavitussüsteemis IRIS. Kui kliendil on e-posti aadress või mobiiltelefoni number, saadetakse teavitus automaatselt e-kirja või SMS-ga. Kui kliendil puudub e-posti aadress ja mobiiltelefoni number, teavitatakse teda korraldusega, milles palutakse esitada korrektne deklaratsioon. Korralduse koostab ametnik IRIS süsteemi vahendusel (isikud, kellele korraldus teha selekteerib välja IRIS). Korraldusi koostavad Lõuna TNO ametnikud. Kliendi teavitamine deklaratsioonil olevatest vigadest toimub üldjuhul e-kirja või telefoni teel. Kui maksumaksjat ei saa telefoni/e-kirja teel kätte või tal puudub telefoninumber ja e-posti aadress, siis saadetakse paberil korraldus korrektse maksudeklaratsiooni esitamiseks. Juriidiliste isikute puhul saadetakse korraldus lihtkirjana, füüsiliste isikute puhul tähitud kirjana. Klienti teavitab teenindusosakonna ametnik.
Deklaratsiooni sisestamine MKR-i	Teenindusosakonna ametnik sisestab ametniku rakendusest deklaratsiooni maksukohustuslaste registrisse (MKR-i).
Reeglite vormiline ja sisuline kontroll süsteemi poolt	Süsteem kontrollib, kas maksudeklaratsioon vastab sisulistele (aritmeetilistele) ja vormilistele nõuetele.

2.2.2 P2.1 Reeglite vormiline kontroll käsitsi

Tegevus	Kirjeldus
Maksuperioodi kontroll	Teenindusosakonna ametnik kontrollib, kas esitatud deklaratsiooni maksustamisperioodi võib parandusi teha. Parandusi võib teha kuni 3 aasta vanustesse maksudeklaratsioonidesse. TSD puhul ei või teha parandusi eelnevatesse aastatesse, kui TSDga vähendatakse füüsilise isiku eest tasutud tulumaksusummat.
Vorminõuete kontroll	Teenindusosakonna ametnik kontrollib, kas deklaratsioon vastab vorminõuetele: kas deklaratsioonil on allkirjaõigusliku isiku allkiri, on olemas maksustamisperiood ja maksumaksja nimi ning registrikood. Tagatoa ametnik kontrollib, kas deklaratsioon vastab vorminõuetele: kas deklaratsioonil on allkirjaõigusliku isiku allkiri, on olemas maksustamisperiood ja maksumaksja nimi ning registrikood.
Revisjoni kontroll	Revisjoni kontrolli tuleb kontrollida, kas esitatud deklaratsiooni maksustamisperioodis oli/on revisjon. Kontrollida tuleb nii telleri infolehel, KOKEst, livelinkist.
Kliendiga esitamise asjaolude täpsustamine	Kui deklaratsioon on esitatud maksustamisperioodi kohta, kuhu deklaratsioon enam esitada ei saa, siis suunatakse deklaratsioon tagatoa ametnikule, kes täpsustab maksumaksja käest üle, miks deklaratsioon esitati. Samuti hindab ametnik, kas maksudeklaratsiooni võib sisestada. Hindamisel tuleb lähtuda asjassepuutuvatest maksuseadustest, vajadusel konsulteerida maksukonsultantidega.
Deklaratsiooni kontrollimine	Revident kontrollib kas maksudeklaratsiooni võib sisestada.

Tegevus	Kirjeldus
Revidendi nõusoleku küsimine	Kui deklaratsioonil märgitud maksustamisperioodis oli revisjon, siis tuleb deklaratsioon saata/skaneerida ja saata revidendile deklaratsiooni sisestamise nõusoleku saamiseks.
Kliendi teavitamine	Kui maksudeklaratsiooni ei või sisestada (kuna muudetakse andmeid, mis on revisjoni käigus selgunud), annab revident sellest maksumaksjale teada (e-maili, telefoni või posti teel).
	Kui deklaratsioon ei vasta vorminõuetele, antakse maksumaksjale teada, et tuleb esitada uus korrektne deklaratsioon. Teavitada võib telefoni või e-kirja teel. Muude kontaktandmete puudumisel tuleb teavitada kirjaliku korraldusega.
	Kui pärast kliendiga kontakteerumist ja deklaratsiooni esitamise asjaolude väljaselgitamist, selgus, et deklaratsioonil märgitud perioodi ei tohi parandusi teha, siis saadab tagatoa ametnik kliendile teavituse, et maksudeklaratsiooni ei sisestata. Teavitus saadetakse võimalusel e-postiga või telefoni teel. Nende puudumisel kirjaliku korraldusega.

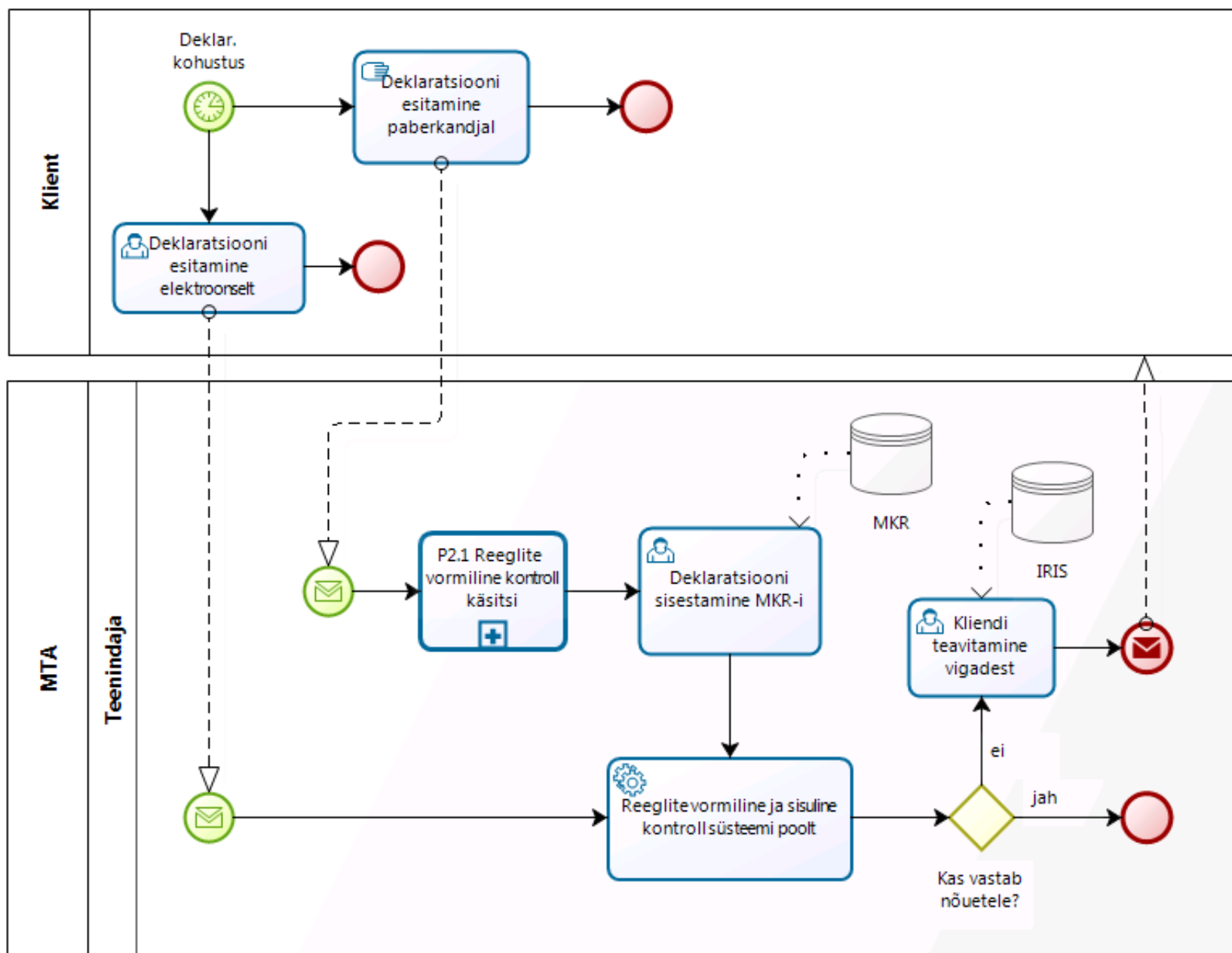
2.3 ÄRIPROTSSESI TÖÖVOOG

P2 Maksudeklaratsioonide menetlemine

Author: Risto Hinno, analüütik

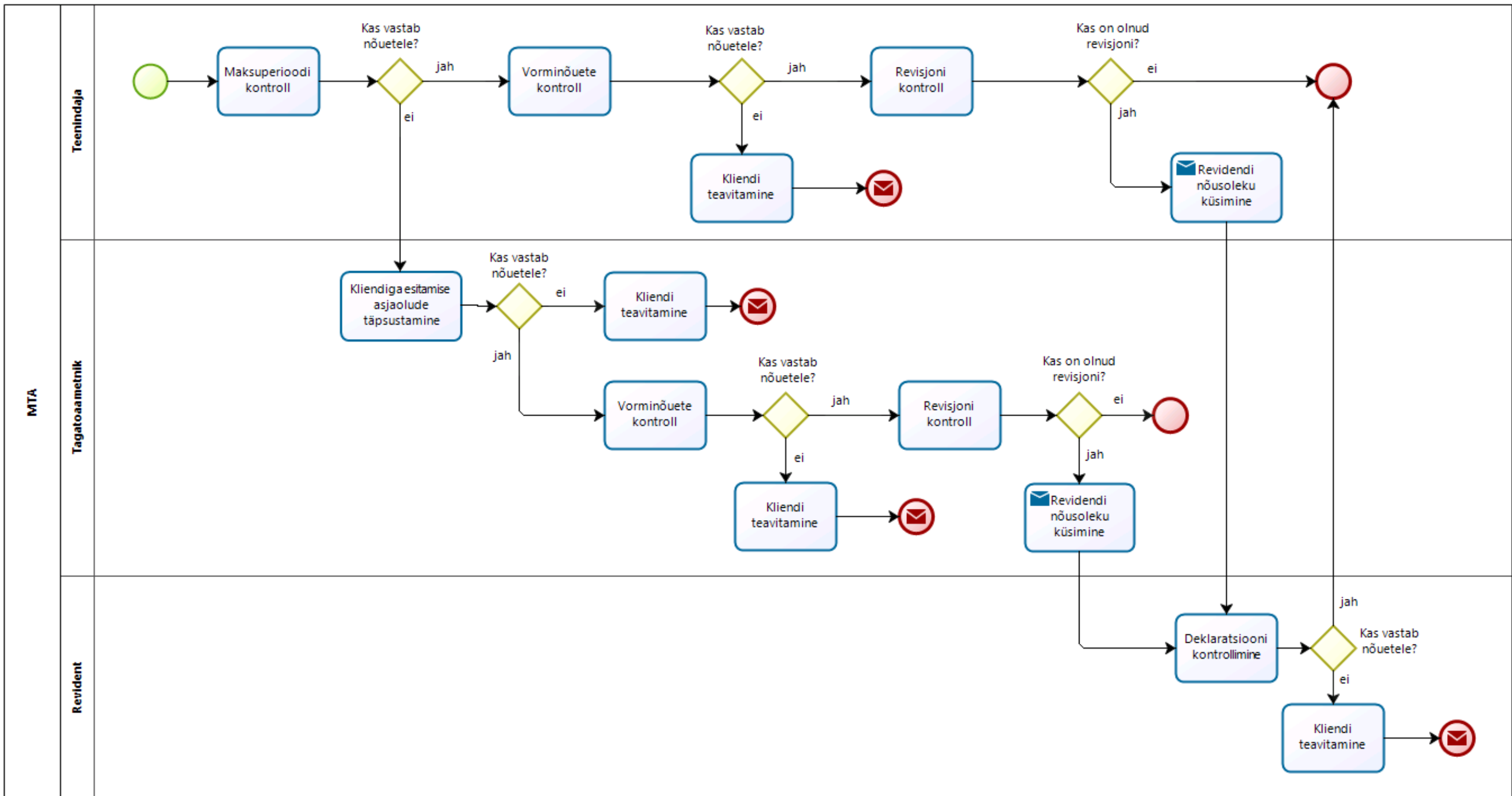
Version: 1.0

Description: Protsess hõlmab maksudeklaratsiooni esitamist, ärireeglite automaatset või käsitsi kontrolli (vastavalt sellele, kas esitati elektrooniline või paberandjal deklaratsioon) ja kliendiga suhtlemist vigade leidmise korral.



P2.1 Reeglite vormiline kontroll käsitsi

Author: Risto Hinno, analüütik
Version: 1.0
Description: Alamprotsess kirjeldab käsitsi teostatavat maksudeklaratsiooni reeglite vormilist kontrolli. Käsitsi kontrolli viiakse läbi juhul, kui maksudeklaratsioon on esitatud käsitsi.



2.4 ÄRIPROTSESSI SISENDID JA VÄLJUNDID, NENDE VORM JA TALLETAMINE/SÄILITAMINE

Järgnevalt on loetletud protsessi käivitavad sisendid ja protsessi tulemusena tekkivad väljundid.

2.4.1 Sisendid

Sisendi nimi	Sisendi vorm	Sisendi talletamine/säilitamine
Esitatud maksudeklaratsioon	Paberkujul või elektroonselt läbi e-teenuse	Deklaratsioon talletatakse MKR-i andmebaasis, paberdeklaratsioon arhiveeritakse

2.4.2 Väljundid

Väljundi nimi	Väljundi vorm	Väljundi talletamine/säilitamine
Masukohustuslaste Registrisse sisestatud puudusteta maksudeklaratsioon	Andmed MKR-i andmebaasis	Andmed säilitatakse MKR-i andmebaasis

2.5 TOETAVAD SÜSTEEMID

Tabelis on kirjeldatud protsessi tegevusi toetavad infosüsteemid ja andmekogud.

Süsteem	Süsteemi kirjeldus
MKR	Masukohustuslaste register, milles hoitakse maksudeklaratsiooniga seotud andmeid.
IRIS	Maksu- ja Tolliameti eel- ja järelteavitussüsteem, mida kasutatakse kliendi vigadest teavitamiseks.

2.6 TOETAVAD REGULATSIOONID

Maksudeklaratsiooni menetlemise protsessi reguleerivad erinevad seadused ja määrused. Lisaks sellele on Maksu- ja Tolliametil välja töötatud maksudeklaratsiooni menetlevate ametnike jaoks töökorralduslikud juhendid ja deklaratsiooni esitavate klientide jaoks kliendijuhendid.

Üldised õigusaktid:

- ▶ Maksukorralduse seadus
- ▶ Tulumaksuseadus
- ▶ Käibemaksuseadus
- ▶ MKR põhimäärus
- ▶ Hasartmänguseadus
- ▶ Alkoholi-, tubaka-, kütuse- ja elektriaktsiisi seadus
- ▶ Pakendiaktsiisi seadus
- ▶ Kohalike maksude seadus
- ▶ Tallinna Linnavolikogu määrus "Müügi maks Tallinnas"

Kliendijuhendid:

- ▶ Pakendiaktsiisi deklaratsioon ja selle täitmise juhend
- ▶ Residendist füüsilise isiku tuludeklaratsiooni täitmise lühijuhend
- ▶ TSD deklaratsiooni e-maksuametis parandamise põhimõtted
- ▶ TSD vormi lisade 4 ja 5 täitmise juhend

Ametniku juhendid:

- ▶ Residendist füüsilise isiku tuludeklaratsiooni kontrollimise juhend
- ▶ Residendist füüsilise isiku tuludeklaratsiooni järgi maksu tagastamise ja maksuteate väljastamise juhend
- ▶ Maksu- ja Tolliameti töökorralduslikud juhendid

2.7 PROTSESSI MÕÖDIKUD

Maksudeklaratsiooni menetlemise protsessil on kaks eesmärki, millest lähtuvalt on mõõdikud määratud:

- ▶ maksudeklaratsioonide menetlemine peab olema kiire;
- ▶ maksudeklaratsioonide menetlemine peab olema kvaliteetne.

Mõõdiku nimetus	Mõõdiku väljund	Mõõdiku grupid	Sihttase
Paberdeklaratsiooni sisestamise aeg	Aeg tööpäevades	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Suunav mõõdik ▶ Protsessimõõdik ▶ Kvantitatiivne mõõdik 	1 tööpäev
Revidendi kontrollile kulunud aeg	Aeg tööpäevades	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Suunav mõõdik ▶ Protsessimõõdik ▶ Kvantitatiivne mõõdik 	1 tööpäev
Valesti sisestatud deklaratsioonide osakaal	Protsent ametniku sisestatud deklaratsioonidest	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Suunav mõõdik ▶ Protsessimõõdik ▶ Kvantitatiivne mõõdik 	0% sisestatud deklaratsioonidest
Maksumaksjale saadetava teavituse arusaadavus ja kliendisõbralikkus	Kliendirahulolu sihtküsitletulemused	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hindav mõõdik ▶ Väljundmõõdik ▶ Kvantitatiivne mõõdik 	Vähemalt 70% teavitustega rahul

2.8 RISKID JA PROBLEEMID

Äriprotsessi tulevikuvaate kirjeldamise jaoks analüüsiti hetkeolukorra kaardistuse käigus protsessi riske ja protsessiga seotud probleeme.

2.8.1 Riskianalüüs

Risk	Kirjeldus ja tekkepõhjus	Mõju tugevus	Esinemise tõenäosus	Tagajärjed
IT riskid	Probleemid IT süsteemidega (elektrikatkestus, küberrünnak, vead uuenduste installimisel), mille tõttu ei saa ametnikud/kliendid deklaratsioone sisestada	Suur	Keskmine	Maksumaksjad ei saa maksudeklaratsioone sisestada, riigile ei laeku maksud õigeaegselt.
Ametnike puhkused, haigused	Ametnikud on puhkusel/haiged, mille tõttu jäävad paberil esitatud maksudeklaratsioonid esitamata	Väike	Keskmine	Maksumaksjate paberil esitatud deklaratsioonid jäävad sisestamata, mistõttu nad saavad valetevaituse esitamata deklaratsioonide kohta. Maksud laekuvad hiljem.
Paberdeklaratsioonide suur hulk	Maksumaksjad hakkavad mingitel põhjustel (hirm IT ees, suured probleemid internetilevikuga jne) esitama suurel hulgal paberdeklaratsioonid	Kuni keskmine	Väike	Kasvab ametnike poolt sisestavate deklaratsioonide hulk, mille tõttu MTA peab sinna rohkem ressursi panustama (muude tegevuste arvelt). Deklaratsioone ei jõuta õigeaegselt sisestada, mille tõttu jäävad maksud õigeaegselt laekumata, kliendid saavad valetevaitusi esitamata maksudeklaratsioonide kohta.
Vead paberdeklaratsioonide sisestamisel	Sisestatakse paberdeklaratsioonid, mida ei oleks tohtinud sisestada (ametnike lohakus, väsimus)	Kuni keskmine	Väike	Sisestatakse deklaratsioon, mida ei oleks tohtinud sisestada. Selle tõttu võib maksumaksjal tekkida vale maksukohustus (ja sellest omakorda), mille tõttu võidakse ta pangakonto arestida. Olenevalt maksumaksja reageeringust võib olla tegemist tugeva maineriskiga (kui kaasatakse meedia). Samuti võib MTA-l tekkida kohustus maksta maksumaksjale intressi/hüvitist.

2.8.2 Protsessiga seotud probleemide kirjeldus

Probleem	Probleemi kirjeldus
Tegevuste dubleerimine	Kahe üksuse ametnikud (teenindajad ja tagatoa ametnikud) teevad sisuliselt sama tööd (reeglite vormiline kontroll käsitsi). Selle tõttu võib esineda (ja kohati esineb) probleeme maksudeklaratsioonide menetlemise kvaliteedi ja kiirusega.

2.9 ALTERNATIIVSED LAHENDUSED HETKEOLUKORRALE

Protsessi hetkeolukorra kaardistuse käigus välja toodud probleemide alusel viidi läbi analüüs, mille eesmärgiks oli alternatiivlahenduste välja töötamine probleemide lahendamiseks.

Alternatiivide põhjal koostati võrdlusanalüüs, milles toodi välja iga alternatiivi plussid ja miinused. Alternatiivlahenduste võrdluse alusel valiti protsessi tulevikuvaate tarbeks sobiv lahendus hetkeolukorra probleemide lahendamiseks.

Nr	Alternatiivne lahendus	Alternatiivi kirjeldus
1	Reeglite vormilist kontrolli teevad ainult teenindajad	Kogu maksudeklaratsioonide käsitsi kontrollimise protseduur pannakse teenindajate kohustuseks ja tagatoa ametnikud sellega enam ei tegele. Tagatoa ametnikke saab sel juhul koormata täiendavate ülesannetega.
2	Reeglite vormilist kontrolli teevad ainult tagatoa ametnikud	Kogu maksudeklaratsioonide käsitsi kontrollimise protseduur pannakse tagatoa ametnike kohustuseks ja klienditeenindajad vabastatakse maksudeklaratsioonide kontrollimisest täielikult.
3	Reeglite vormilist kontrolli teha infosüsteemi vahendusel	Kas teenindajad või tagatoa ametnikud teevad kontrolli infosüsteemi vahendusel, mis loeb paberdeklaratsiooni automaatselt sisse. Vastav infosüsteem tuleks sel juhul arendada.

2.10 SOBIVA LAHENDUSE VALIK

Hindamiskategooria	Alternatiiv 1 – kontrollivad teenindajad		Alternatiiv 2 – kontrollib tagatuba		Alternatiiv 3 – kontrollib spetsiaalne infosüsteem	
	Plussid	Miinused	Plussid	Miinused	Plussid	Miinused
Olemasolevate probleemide lahendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vähendab dubleerimist ▶ Vähendab tähelepanu hajumist ▶ Välistab kompetentsi liigse hajumise 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ei välista inimlikke eksimusi kontrollimisel 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vähendab dubleerimist ▶ Vähendab tähelepanu hajumist ▶ Välistab kompetentsi liigse hajumise 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ei välista inimlikke eksimusi kontrollimisel 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aitab leevendada inimlike eksimuste riski 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ei välista inimlikke eksimusi täielikult
Kasutatavad ressursid	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Odav ja lihtne rakendada, kuna kompetentne inimtöötajad on olemas 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Teenindajat koormatakse liiga keeruliste ülesannetega 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Odav ja lihtne rakendada, kuna kompetentne inimtöötajad on olemas 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tagatuba ametnikud koormatakse liiga lihtsate ülesannetega 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kontrollimise mehhaniseerimise ega vabaneb inimressurss 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Seotud väga suurte investeeringutega ▶ Võib osutada ebaotstarbekaks, kuna paberil esitatud deklaratsioonide hulk jääb vähemaks
Rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kiirelt rakendatav, kuna protsessi läbiviijad teevad praegu nagunii samu tegevusi ▶ Tagatuba ametnikud vabanevad tegemise sisulisemaid tegevusi 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vajab mõningast ümberõppimist, kuid selle maht on väike 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kiirelt rakendatav, kuna protsessi läbiviijad teevad praegu nagunii samu tegevusi 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vajab mõningast ümberõppimist, kuid selle maht on väike 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pärast rakendamist vajab vähe inimressurssi 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vajab uut halduspersonali ▶ Vajab sisseelamisperioodi ▶ Teatav inimtöö ülevaatamisel võib säilida

- ▶ **Valituks osutus alternatiiv 1** – kuna infosüsteemi arendus on ebaotstarbekas ja maksudeklaratsioonide kontrollimine on iseenesest lihtne tegevus, saab selle panna ainult teenindajate ülesandeks. Alternatiivi rakendamiseks tuleks esmalt teenindajaid koolitada selle kohta, kuidas kontrollida maksuperioodi vastavust nõuetele. Koolitus võtaks maksimaalselt pool päeva aega. Seejärel (või järgmisel päeval) võivad teenindajad hakata maksudeklaratsioonide vastavust vormilistele nõuetele algusest lõpuni ise kontrollima. Jooksvalt (esimese paari nädala jooksul) peaks toimuma töökorralduse muutuse kitsaskohtade arutelu ja probleemidele lahenduste leidmine. Vajadusel tuleb ka tagatoa ametnikke koolitada, kui nad saavad lisaülesandeid (või antakse neile osad teenindajate ülesanded, et viimased saaksid tegeleda suurema hulga maksudeklaratsioonide menetlemisega), millega nad pole varem kokku puutunud. Protsessi muutmise eest vastutab teenindusosakonna juhataja (protsessiomanik), kuid ülemineku tegevuste läbiviimise eest vastuta teenindajate ja tagatoa ametnike vahetu ülemus (regiooni teenindusjuht).

3 ÄRIPROTSSESSI TULEVIKUAATE KIRJELDUS

Põhiline erinevus võrreldes olevikukirjeldusega on dubleerivate ülesannete ülekandmine ühele rollile. Eelnevalt tagatoametniku vastutada olnud tegevused suunatakse klienditeenindajale, et vabastada tagatoametnike ressursi ja koondada kompetents klienditeenindajatele. Sisuliselt protsess märkimisväärselt ei muutunud, muutus rollijaotus protsessis.

Järgnevas peatükis on välja toodud olulisemad muudatused võrreldes protsessi olevikukirjeldusega. Muudatused on tähistatud oranži värvi tekstiga ja protsessijoonisel oranži täitevärviga.

3.1 OSALEVAD AMETNIKUD JA NENDE ROLLID

Tagatoametniku roll protsessis kadus, kuna varem tema teostatud tegevused on protsessi tulevikuvaates teenindaja ülesanne.

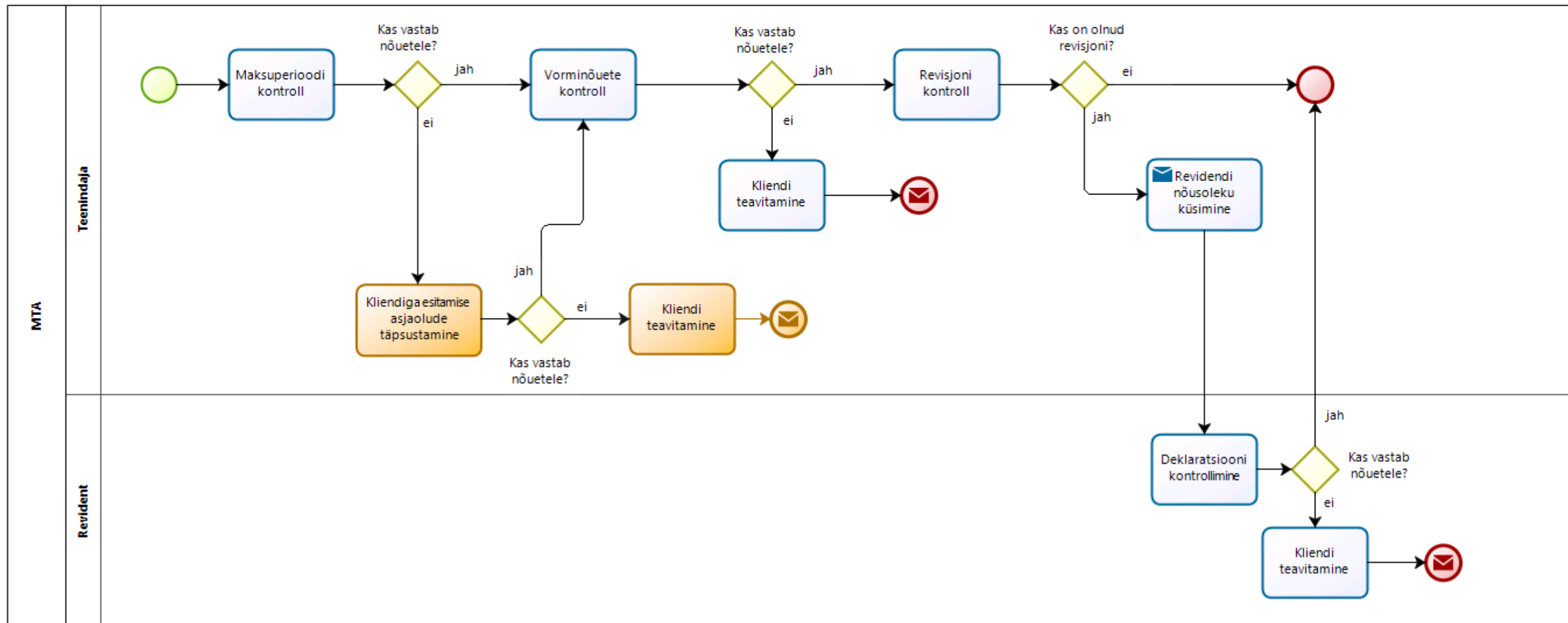
Osapool	Roll
Klient	Esitab maksudeklaratsiooni elektroonselt või paberkandjal.
Teenindaja	Maksu- ja Tolliameti teenindaja, kes võtab paberkandjal deklaratsiooni vastu, kontrollib selle vormilist poolt ja sisestab selle Maksukohustuslaste Registrisse. Vajadusel suhtleb teenindaja kliendiga.
Revident	Revisjoni olemasolul kontrollib deklaratsiooni ja vajadusel teavitab klienti, kui deklaratsioon ei vasta nõuetele.

3.2 ÄRIPROTSESSI TÖÖVOOG

- ▶ Protsessis „P2 Maksudeklaratsioonide menetlemine“ ei toimunud muudatusi.
- ▶ Protsessis „P2.1 Reeglite vormiline kontroll käsitsi“ kadusid ära dubleerivad tegevused ja endised tagatoametniku tegevused on nüüdsest teenindaja kohustus.

P2.1 Reeglite vormiline kontroll käsitsi

Author: Risto Hinno, analüütik
Version: 2.0
Description: Alamprotsess kirjeldab käsitsi teostatavat maksudeklaratsiooni reeglite vormilist kontrolli. Käsitsi kontrolli viiakse läbi juhul, kui maksudeklaratsioon on esitatud käsitsi.



3.3 ÄRIPROTSSESI SISENDID JA VÄLJUNDID, NENDE VORM JA TALLETAMINE/SÄILITAMINE

Protsessi sisendites ja väljundites muutusi ei olnud.

3.4 RISKIDE MAANDAMISE JA PROBLEEMIDE LAHENDAMISE MEETMED

Hetkeolukorra kaardistuse käigus välja toodud protsessi riskidele leiti tulevikuvaate kirjeldamisel maandamise meetmed ja määrati meetmete rakendamise eest vastutavad isikud.

Risk	Kirjeldus ja tekkepõhjus	Maandamise meede	Vastutaja
IT riskid	Probleemid IT süsteemidega (elektrikatkestus, küberrünnak, vead uuenduste installimisel), mille tõttu ei saa ametnikud/kliendid deklaratsioone sisestada	Dubleerivate IT süsteemide loomine, tagavara vooluallikate/UPSide soetamine, tugevam kontroll IT uuenduste installimisel	Rahandusministeeriumi infotehnoloogiakeskus
Ametnike puhkused, haigused	Ametnikud on puhkusel/haiged, mille tõttu jäävad paberil esitatud maksudeklaratsioonid esitamata	Puhkuste planeerimine nii, et deklaratsioonide sisestamine toimiks tõrgeteta. Esimese tasandi juhid peavad jälgima, et haiguste puhul vaadatakse üle, kas haigestunud ametnikul on sisestamata deklaratsioonid ning laskma teistel deklaratsioonid sisestada	Vahetu ülemus
Paberdeklaratsioonide suur hulk	Maksumaksjad hakkavad mingitel põhjustel (hirm IT ees, suured probleemid internetilevikuga jne) esitama suurel hulgal paberdeklaratsioonid	Suurendada e-kanalites esitatavate deklaratsioonide osakaalu (muuta e-teenuseid lihtsamaks, kasutajasõbralikumaks). Esimese tasandi juhid peavad tagama, et piisavalt suur inimressurss oleks suunatud paberdeklaratsioonide menetlemisele (et need jõutaks õigeaegselt sisestatud)	Vahetu ülemus

Risk	Kirjeldus ja tekkepõhjus	Maandamise meede	Vastutaja
Vead paberdeklaratsioonide sisestamisel	Sisestatakse paberdeklaratsioonid, mida ei oleks tohtinud sisestada (ametnike lohakus, väsimus)	Esimese tasandi juhid peavad tagama, et deklaratsioonide menetlemine käib kindlaksmääratud protsessi alusel. Pisteliselt teha järelevalvet, kas deklaratsioonide menetlemisel tehakse vigu.	Vahetu ülemus

LISA 3 REGISTRITE JA INFOSÜSTEEMIDE KESKUS – INFOTEHNOLOOGIA TEENUSTE TELLIMINE

1 TEENUSE LÜHIKIRJELDUS JA EESMÄRK

Registrite ja infosüsteemide keskus (RIK) pakub infotehnoloogia tugiteenust Justiitsministeeriumile ja selle allasutustele. RIK korraldab ja teostab ministeeriumi ja ministeeriumi valitsemisalas olevate asutuste ja teenindatavate asutuste info- ja sidesüsteemide hankimist, tarnimist, arendamist, ekspluatatsiooni ja hooldust.

IT-teenuste loomise, arendamise ja rakendamise protsess käsitleb RIK-i tegevus alates muudatustaotluse esitamisest kuni IT-teenuste rakendamiseni.

Käsiraamatus kajastamiseks on valitud selle protsessi esimene alamprotsess – IT-teenuste tellimine.

2 ÄRIPROTSESSI HETKEOLUKORRA KAARDISTUS

2.1 OSALEVAD OSAPOOLED JA NENDE ROLLID

Osapool	Roll
Tellija	Koostab lähteülesande, koostöölaskab arendustellimuse ja projekti profiili. Samuti koostab tasuvusanalüüsi ja otsustab projekti käivitamise.
Sisuosakond	Hindab ja otsustab projekti mahu, viib läbi ärianalüüsi ja koostab koostöös arendusosakonnaga arendustellimuse. Koostab ja koostöölaskab projekti profiili ning osaleb arendamise otsuse tegemisel.
Arendusosakond	Viib läbi eelanalüüsi.
Väline arendaja	Viib läbi eelanalüüsi, kui töid teostatakse hoolduslepingu raames.

2.2 TEOSTATAVAD TEGEVUSED JA TOIMINGUD

Tegevus	Kirjeldus
Lähteülesande koostamine	Arendusprojektide lähteülesanded, välja arvatud väiksemamahulised arendused, esitavad ministeeriumi allüksused ja haldusala asutused koostöölaskamiseks ministeeriumi Infosüsteemide ja tööprotsesside talitusele. Lähteülesanne on soovitava arendustööga lahendatavate probleemide ja mõõdetavate tulemite kirjeldus. Lähteülesanne koosneb vähemalt järgmistest osadest: <ul style="list-style-type: none"> ▶ probleemi kirjeldus; ▶ infosüsteemi soovitava käitumise ja kasutamise protsesside kirjeldus; ▶ infosüsteemi abil tehtavate tegevuste kirjeldus; ▶ kasutajarühmade kirjeldus; ▶ turvanõuete (sh ISKE klass) ja teenustaseme kirjeldus;

Tegevus	Kirjeldus
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ teiste infosüsteemidega seotuse kirjeldus; ▶ infosüsteemi rakendamise mõjude kirjeldus ning mõjude saabumise aeg; ▶ viide Justiitsministeeriumi tööplaani tegevusele. <p>Tellija koostatud lähteülesande vastavust nõuetele hindab ministeeriumi Infosüsteemide ja tööprotsesside talitus ja suunab RIKi arendustellimuse ja eelanalüüsi teostamiseks.</p>
Projekti mahu otsustamine	Sisuosakonna juhataja või talituse juhataja otsustab lähtuvalt projekti mahust, kas on tegemist suure projekti või pispisarandustega.
Suure projekti ärianalüüsi teostamine	Sisuosakonna talituse juhataja või analüütik teostab lähteülesandest lähtuvalt ärianalüüsi.
Pisitäienduse ärianalüüsi koostamine	Sisuosakonna talituse juhataja või analüütik teostab lähteülesandest lähtuvalt ärianalüüsi.
Suure projekti IT-arendustellimuse tegemine	Sisuosakonna talituse juhataja või analüütik koostab arendustellimuse. IT arendustellimus on dokument, mis kirjeldab lahendatavate põhi- või tugiprotsessidega seotud probleeme, mõõdetavaid tulemeid ja arendustöö eesmärki. IT arendustellimuse koostab lähteülesande põhjal RIK koostöös tellijaga. Arendustellimus koostatakse lähtuvalt dokumendist „Infosüsteemi arendustellimuse koostamise juhend RIK sisuosakondadele“.
Pisitäienduse IT-arendustellimuse tegemine	Sisuosakonna talituse juhataja või analüütik teostab lähteülesandest lähtuvalt ärianalüüsi, mille käigus koostatakse vabas vormis arendustellimus. IT arendustellimus on dokument, mis kirjeldab lahendatavate põhi- või tugiprotsessidega seotud probleeme, mõõdetavaid tulemeid ja arendustöö eesmärki. IT arendustellimuse koostab lähteülesande põhjal RIK koostöös tellijaga.
Arendustellimuse kooskõlastamine	Sisuosakonna talituse juhataja või analüütik kooskõlastab arendustellimuse nii suure projekti kui pispitellimuse puhul sisekontrolli ja infoturbe talituse, üldosakonna ja infrastruktuuride osakonnaga.
Arendustellimuse edastamine välisele arendajale	Kui tööd teostatakse hoolduslepingu raames, edastab arendusosakonna ametnik arendustellimuse välisele arendajale.
Eelanalüüsi läbiviimine	Suure projekti puhul IT arendustellimuse alusel teeb RIK koostöös tellijaga arendusprojekti eelanalüüsi. Eelanalüüsi tulemusena tehakse kindlaks arendusprojekti töömaht ajas ning arendamise ja haldamise maksumus (sh püsikulud) järgmise eelarveaasta eeldataval kulutasemel. Eelanalüüs peab arendusprojekti maksumuse hindamisel arvestama vähemalt järgmiste kuluallikatega: ettevalmistamis-, arendus-, koolitus-, rakendus- (sh infrastruktuuri investeringu), hooldus- ja halduskuludega.
Eelanalüüsi dokumendi vastuvõtmine	Arendusosakond võtab vastu välise arendaja koostatud eelanalüüsi dokumendi.

Tegevus	Kirjeldus
Projekti profiili koostamine	<p>Tellija koostab projekti profiili. Projekti profiilis peab sisalduma:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ projekti nimi; ▶ tellija; ▶ projekti kestvus ning võimalusel projekti algus- ja lõpptähtaeg; ▶ projekti juhtrühma liikmed ja järgmised projektijuhid; ▶ tellijapoolne projektijuht, kes vastutab üldprojekti planeerimise ja läbiviimise sh. seadusandluse ja kasutajate tööprotsesside muudatuste elluviimise koordineerimise eest; ▶ RIK arendusprojekti juht, kes vastutab projekti IT-lahenduse planeerimise ja realiseerimise koordineerimise eest; ▶ taust; ▶ eesmärk; ▶ projekti sisu; ▶ võimalikud riskid; ▶ projekti kulu ja võimalikud finantsallikad; ▶ seosed teiste projektidega; ▶ muud osapooled; ▶ asjakohased õigusaktid.
Projekti profiili kooskõlastamine	Tellija kooskõlastab projekti profiili kõigi puudutatud osapooltega.
Projekti profiili kinnitamine	Kõigi puudutatud osapooltega kooskõlastatud projekti profiili kinnitab ja vajadusel muudab justiitshalduspoliitika osakonna eest vastutav asekanstler.
Arenduse otsustamine	Projekti profiili kinnitamisega lõpevad infosüsteemi arenduse ettevalmistavad tegevused ning tellija otsustab infosüsteemi arendamise IT planeerimise, juhtimise ja haldamise korra punktis 3 sätestatud korras.

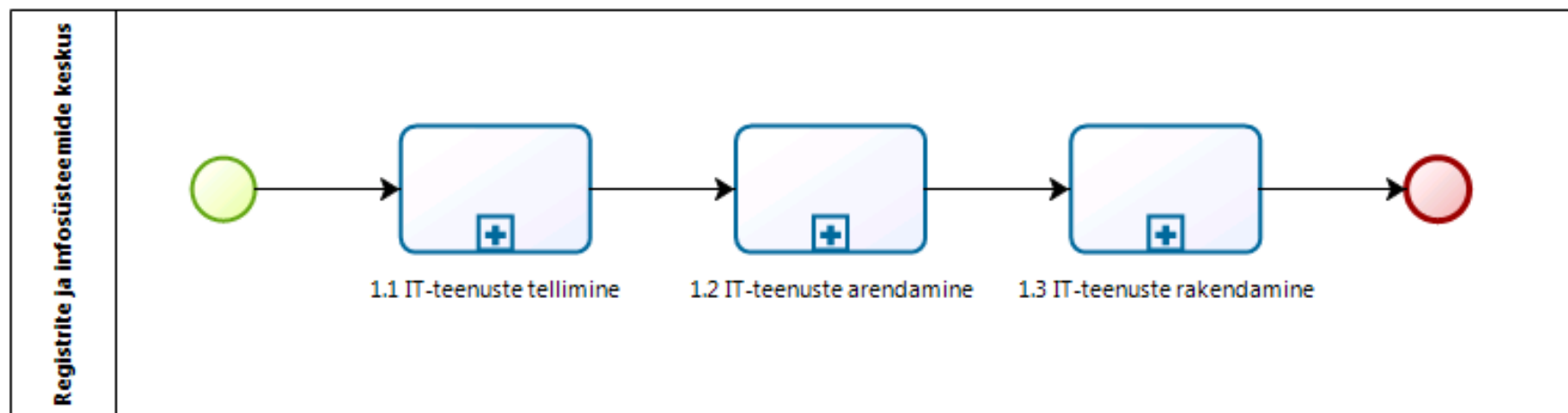
2.3 ÄRIPROTSSESI TÖÖVOOG

1 IT-teenuste loomine, arendamine ja rakendamine

Author: Allan Talver, konfiguratsioonihaldur

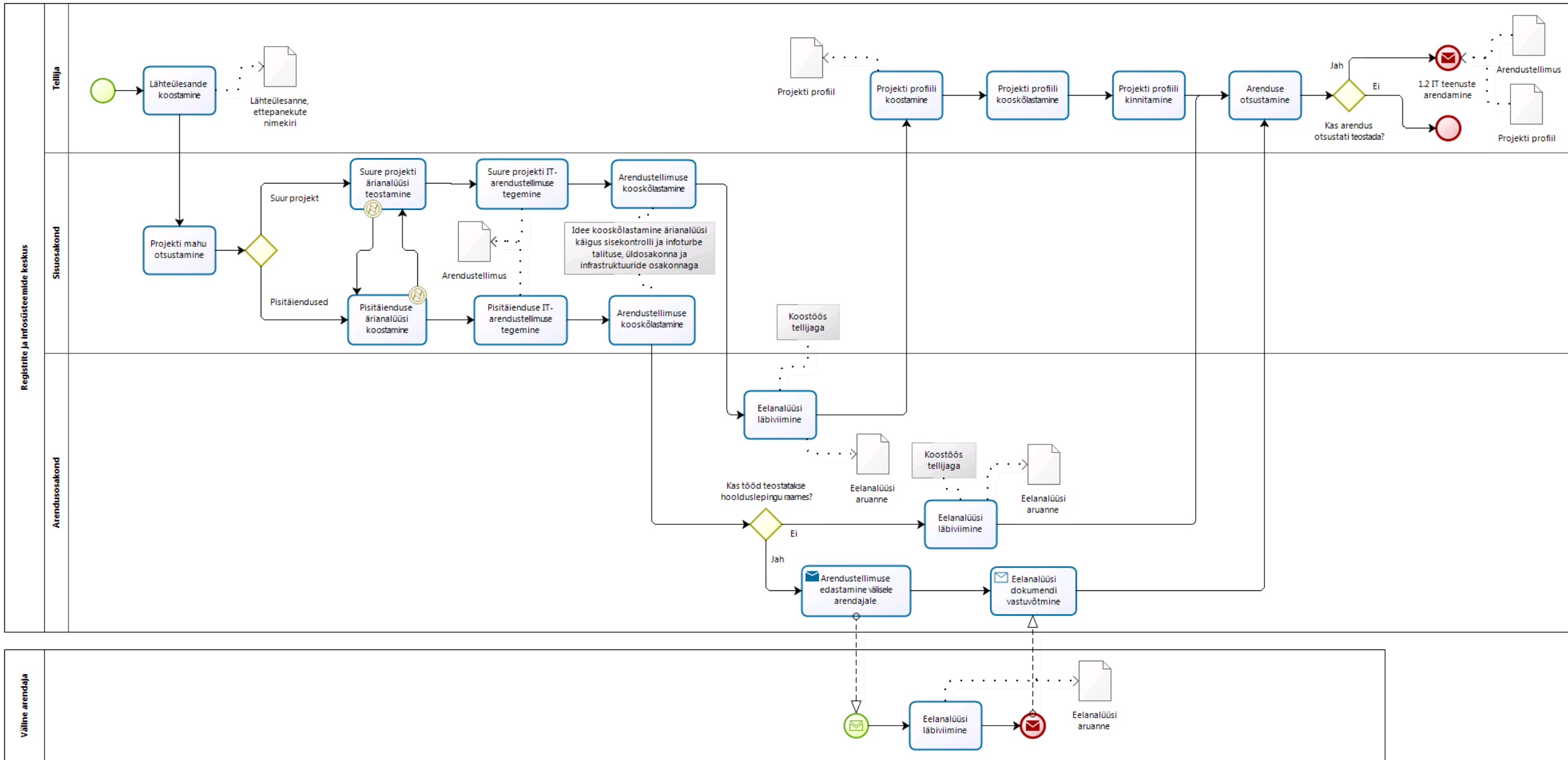
Version: 1.0

Description: Protsess kirjeldab IT-teenuste loomist, arendamist ja rakendamist Registrate ja Infosüsteemide Keskuses. Protsess koosneb etappidest: IT-teenuste tellimine, IT-teenuste arendamine ja IT-teenuste rakendamine.



1.1 IT-teenuste tellimine

Author: Allan Talver, konfiguratsioonihaldur
Version: 1.0
Description: Käesolev alamprotsess kirjeldab IT-teenuse tellimisega seotud tegevusi: lähteülesande koostamine, arendustellimuse koostamine, eelanalüüsi läbiviimine ja projekti profiili koostamine ning arenduse otsustamine.



2.4 ÄRIPROTSESSI SISENDID JA VÄLJUNDID, NENDE VORM JA TALLETAMINE/SÄILITAMINE

2.4.1 Sisendid

Sisendi nimi	Sisendi vorm	Sisendi talletamine/säilitamine
Seaduse või töökorralduse muudatus, mis tingib IT-teenuste arenduse	Muudatusvajaduse alusel koostatakse lähteülesanne	Lähteülesande säilitatakse asutusesisesel võrgukettal

2.4.2 Väljundid

Väljundi nimi	Väljundi vorm	Väljundi talletamine/säilitamine
Projekti profiil	Asutusesisene kokkulepitud vorm	Säilitatakse asutusesisesel võrgukettal
Arendustellimus	Asutusesisene kokkulepitud vorm	Säilitatakse asutusesisesel võrgukettal

2.5 TOETAVAD SÜSTEEMID

Süsteem	Süsteemi kirjeldus
MS Project projektikeskkond	Registrite ja infosüsteemide keskuse projektijuhtimise süsteem
Delta	Registrite ja infosüsteemide keskuse dokumendihaldussüsteem

2.6 TOETAVAD REGULATSIOONID

Registrite ja Infosüsteemide Keskuse infotehnoloogiasteenuste tellimise protsessi reguleerivad justiitsministri vastavasisuline käskkiri ja asutusesisene juhend.

- ▶ Registrite ja Infosüsteemide Keskuse „Infosüsteemi arendustellimuse koostamise juhend“
- ▶ Justiitsministri käskkiri nr 90 (18.10.2012) „Justiitsministeeriumi infotehnoloogia valdkonna planeerimise, juhtimise ja haldamise kord“

2.7 PROTSESSI MÕÕDIKUD

Infotehnoloogiasteenuse tellimise protsessil on kolm eesmärki, millest lähtuvalt on mõõdikud määratud:

- ▶ adekvaatse arendamise otsuse tegemine;
- ▶ kvaliteetse projekti profiili ja arendustellimuse koostamine;
- ▶ IT-teenuse tellimise protsessis vähenenud vigade kaudu ressursside raiskamise vähendamine.

Mõõdiku nimetus	Mõõdiku väljund	Mõõdiku grupid	Sihttase
Tellimuste koguarv	Tellimuste koguarv	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Suunav mõõdik ▶ Sisendmõõdik ▶ Kvantitatiivne mõõdik 	-
Ebapiisava kvaliteediga arendustellimusest põhjustatud muudatused	Ebapiisava kvaliteediga arendustellimusest põhjustatud muudatuste arv	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Suunav mõõdik ▶ Protsessimõõdik ▶ Kvantitatiivne mõõdik 	-
Tellimuste osakaal, mille puhul on esialgne arendustellimuse kvaliteet olnud ebapiisav	Protsent kõigi tellimuste arvust	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hindav mõõdik ▶ Protsessimõõdik ▶ Kvantitatiivne mõõdik 	20% kõigi tellimuste arvust

2.8 RISKID JA PROBLEEMID

2.8.1 Riskianalüüs

Risk	Kirjeldus ja tekkepõhjus	Mõju tugevus ¹	Esinemise tõenäosus ¹	Tagajärjed
Puudulik kommunikatsioon	Puudulik kommunikatsioon kooskõlastamistel, mis põhjustab ebakvaliteetse arendustellimuse valmimise.	3	3	Hilisem ressursside raiskamine puudulikult koostatud tellimuse tõttu. Ümbertegemise tõttu aja ja ressursi raiskamine. Tähtaegadest mitte kinni pidamine.
Ebapiisav ärianalüüs	Tuleneb sellest, et olulised küsimused jäetakse analüüsis arvesse võtmata.	3	2	Kulukate paranduste vajadus hilisemates faasides. Ümbertegemise tõttu aja ja ressursi raiskamine. Tähtaegadest mitte kinni pidamine.
Prioriteetide puudulik koordineerimine või muutumine	Valdkonna põhiselt prioriteetid muutuvad või prioriteetid ei ole majasiseselt kommunikeeritud või on halvasti planeeritud.	3	3	Tööde ajaline nihkumine ja konfliktid ressursside töögraafikutes. Ümbertegemise tõttu aja ja ressursi raiskamine. Tähtaegadest mitte kinni pidamine.

¹ – Mõjude ja esinemistõenäosuste hindamiseks on kasutusel 3-palline skaala

2.8.2 Protsessiga seotud probleemide kirjeldus

Probleem	Probleemi kirjeldus
Tellija vajaduste puudulik analüüs	Tellija vajaduste puudulik analüüs võib põhjustada olukorra, et valmis ei saanud päris selline asi, nagu soov oli. Seetõttu valmib ebapiisava kvaliteediga arendustellimus ning seda kasutatakse hilisemates teenuse arendamise ja rakendamise faasides. Tulemuseks on asjatu ressursside raiskamine hilisemate ümbertegemiste tõttu ning uue teenuse rakendumise aja pikenemine, mis omakorda põhjustab rahulolematust erinevates protsessi osapooltes (tellija, infrastruktuuri osakond jne).
Vajalike kooskõlastuste puudumine	Kõigi vajalike kooskõlastuste puudumine põhjustab tagasilööke uue teenuse rakendamise või teenuse muudatusega seotud osapoolte vahel. Näiteks infrastruktuuri haldurid ei tea, et infosüsteemides on tulemas muudatused, millega tuleks infrastruktuuri poolelt arvestada. Tulemuseks on asjatu ressursside raiskamine hilisemate ümbertegemiste tõttu ning uue teenuse rakendumise aja pikenemine, mis omakorda põhjustab rahulolematust erinevates protsessi osapooltes (tellija, infrastruktuuri osakond jne).

2.9 ALTERNATIIVSED LAHENDUSED HETKEOLUKORRALE

Nr	Alternatiivne lahendus	Alternatiivi kirjeldus
1	Kooskõlastuste parem planeerimine	Protsessi sees planeeritakse detailsemalt vajalike kooskõlastuste tegemine eri osapooltega, keda muudatus puudutab, organisatsiooni sees analüüsi järgselt, kui ka tehtud analüüsi ja kaardistatud nõuete ülevaatus ning kinnitamine kliendi poolega enne projekti arendusotsuse tegemist. Alternatiiv mõjutab tegevusi lokaalselt antud protsessi sees. Eeldab osapoolte täiendavat panust kooskõlastuste ja ülevaatamiste ajal, kuid protsessi muudatuse enese rakendamine võiks osutada suhteliselt lihtsaks.

Nr	Alternatiivne lahendus	Alternatiivi kirjeldus
2	Kvaliteedikontrolli rakendamine kõrgema taseme protsessis	<p>Lähenetakse kvaliteedikontrollile üks tase kõrgemas protsessis. Antud hetkel on organisatsioonis olemas muudatusehalduse protsess, mis aga tegeleb väga kitsalt teenuse rakendamise faasis kooskõlastuste ja infoliikumise tagamisega. Vastavalt ITIL-i soovitusel hakkaks muudatusehaldus katma ja koordineerima kogu muudatuse tsüklit algusega juba enne analüüsifaasi. Muudatusehalduse protsessis nähakse ette niiõelda muudatusenõukogu koosseis, kes peavad antud muudatuse raames informeeritud olema ning kooskõlastusi andma. Pärast iga faasi läbimist ning enne järgmise alustamist vaadatakse selle nõukogu koosseisus senitehtu üle ning antakse kas luba jätkata või suunatakse täienduste tegemiseks töö tagasi eelmisesse faasi.</p> <p>Antud alternatiivi mõju on laiaulatuslik ning tagab kooskõlastuste olemasolu erinevates faaside järel. Lahendus on universaalne, kuna rakendub ka teenuse loomise, arendamise, rakendamise hilisemates faasides, kus samuti tuleks enne edasilikumist tehtud töö kvaliteet üle vaadata ning seejärel luba edasilikumiseks anda.</p> <p>Selle alternatiivi rakendamine on laiaulatuslikkuse poolest keerukam, kuna nõuab suuremat muudatust teises protsessis, mis juba praegu organisatsioonis kasutusel on.</p>

2.10 SOBIVA LAHENDUSE VALIK

Hindamiskategooria	Alternatiiv 1 – kooskõlastuste parem planeerimine		Alternatiiv 2 – kvaliteedikontroll kõrgema taseme protsessis	
	Plussid	Miinused	Plussid	Miinused
Olemasolevate probleemide lahendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Paraneb arendustellimuse kvaliteet 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lahendab probleemi ainult konkreetse protsessi kontekstis, kuid probleem on üle organisatsiooni laiem 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Suurem mõju organisatsioonis esinevale laiemale probleemile, kuna rakendub ka teenuse loomisele, arendamisele ja rakendamise hilisematele faasidele ▶ Võimalik kasu muudatuste halduse mainele, mida praegu tajutakse kasutu ajaraiskamisena 	
Kasutatavad ressursid	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ei eelda protsessis täiendavaid tegevusi ▶ Täiendavat personali ei ole tarvis värvata ▶ Täiendav tarkvaraarendus pole vajalik 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Eeldab osapoolte suuremat panust kooskõlastamise ja ülevaatamise ajal 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ümberõpe võimaldab töötajates juurutada paremat arusaama muudatuste haldusest ▶ Täiendavat personali ei ole tarvis värvata ▶ Täiendav tarkvaraarendus pole vajalik 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rakendamine nõuab ümberõpet ja uute meetodite juurutamist protsessi osapoolte hulgas
Rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rakendamine on lihtne, kuna eeldab ainult teatud protseduuride täiustamist 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Osapooled ei pruugi võtta selgitustööd tõsiselt 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rakendamine on keerukas ja aeganõudev ▶ Rakendamine nõuab olemasolevate protsesside ümbertegemist

Valituks osutus alternatiiv 2 – organisatsiooni seisukohast on kasulikum rakendada protsesside ülest lähenemist. Kuna RIK on IT haldusasutus, siis pärineb rakendatava muudatuste halduse täiendamise idee IT halduse parimate praktikate kogumikust IT Infrastructure Library ehk ITIL. ITILi muudatuste halduse protsessist on plaanis võtta üle projekti algusfaasis kooskõlastamise põhimõte. Muudatuse alustamisel määratakse kindlaks projekti etapid ja igas etapis vajalikud kooskõlastused ning nende sisu ja detailsuse tase.

3 ÄRIPROTSSESI TULEVIKUAATE KIRJELDUS

Registrite ja infosüsteemide keskuse IT-teenuste tellimise protsessi põhimuudatus oli varasema kooskõlastamise sissetoomine vastavalt ITIL-i põhimõtetele. Seoses sellega põhiprotsessi alamprotsessides muudatusi ei toiminud. Kõrgema taseme põhiprotsessile lisati täiendavaid kontrole ja samuti toodi protsessi uute osapooltena sisse muudatuse haldur ja ITIList tuntud muudatusnõukogu (Change Advisory Board, CAB) roll.

Järgnevas peatükis on kirjeldatud põhilised muudatused võrreldes hetkeolukorra kaardistusega. Muudatused on tähistatud oranži värviga.

3.1 OSALEVAD AMETNIKUD JA NENDE ROLLID

Seoses ITIL-i muudatuste halduse elementide kasutuselevõtuga on loodud juurde muudatuse halduri ja muudatusnõukogu (CAB) rollid.

Osapool	Roll
Muudatuse haldur	Kontrollib esialgset muudatustaotlust ja määrab muudatusnõukogu (Change Advisory Board, CAB).
CAB	Muudatusnõukogu (ITIL-i järgi Change Advisory Board ehk CAB), tegeleb muudatustaotluse, tellimuse ja arendustulemuste ülevaatusega ning kinnitamisega.
Tellija	Koostab lähteülesande, kooskõlastab arendustellimuse ja projekti profiili
Sisuosakond	Otsustab projekti mahu, viib läbi ärianalüüsi ja koostab arendustellimuse ning kooskõlastab projekti profiili.
Arendusosakond	Viib läbi eelanalüüsi, koostab projekti profiili ja kinnitab selle ning otsustab arenduse.
Väline arendaja	Viib läbi eelanalüüsi, kui töid teostatakse hoolduslepingu raames.

3.2 TEOSTATAVAD TEGEVUSED JA TOIMINGUD

Tabelis on ära toodud protsessi *P1 IT-teenuste loomine, arendamine ja rakendamine* lisandunud tegevused, mis on seotud muudatusnõukogu kokku kutsumise ja täiendavate kontrollide ja ülevaatusega.

Tegevus	Kirjeldus
Muudatustaotluse korrektsuse formaalne kontroll	Muudatuse haldur kontrollib, kas muudatustaotlus on esitatud korrektselt ning kas taotluses on kõik vajalik info esitatud.
Muudatusnõukogu määramine	Muudatuse haldur määrab muudatuse iseloomust (võimalik mõju, risk jms) tulenevalt muudatusnõukogu koosseisu konkreetse muudatuse jaoks.
Muudatustaotluse sisuline ülevaatus	Muudatusnõukogu vaatab muudatuse läbi ning otsustab, kas muudatus lükatakse tagasi või ollakse valmis teenuse tellimisega (analüüsiga) jätkamiseks. Vastasel juhul lükatakse muudatustaotlus tagasi.

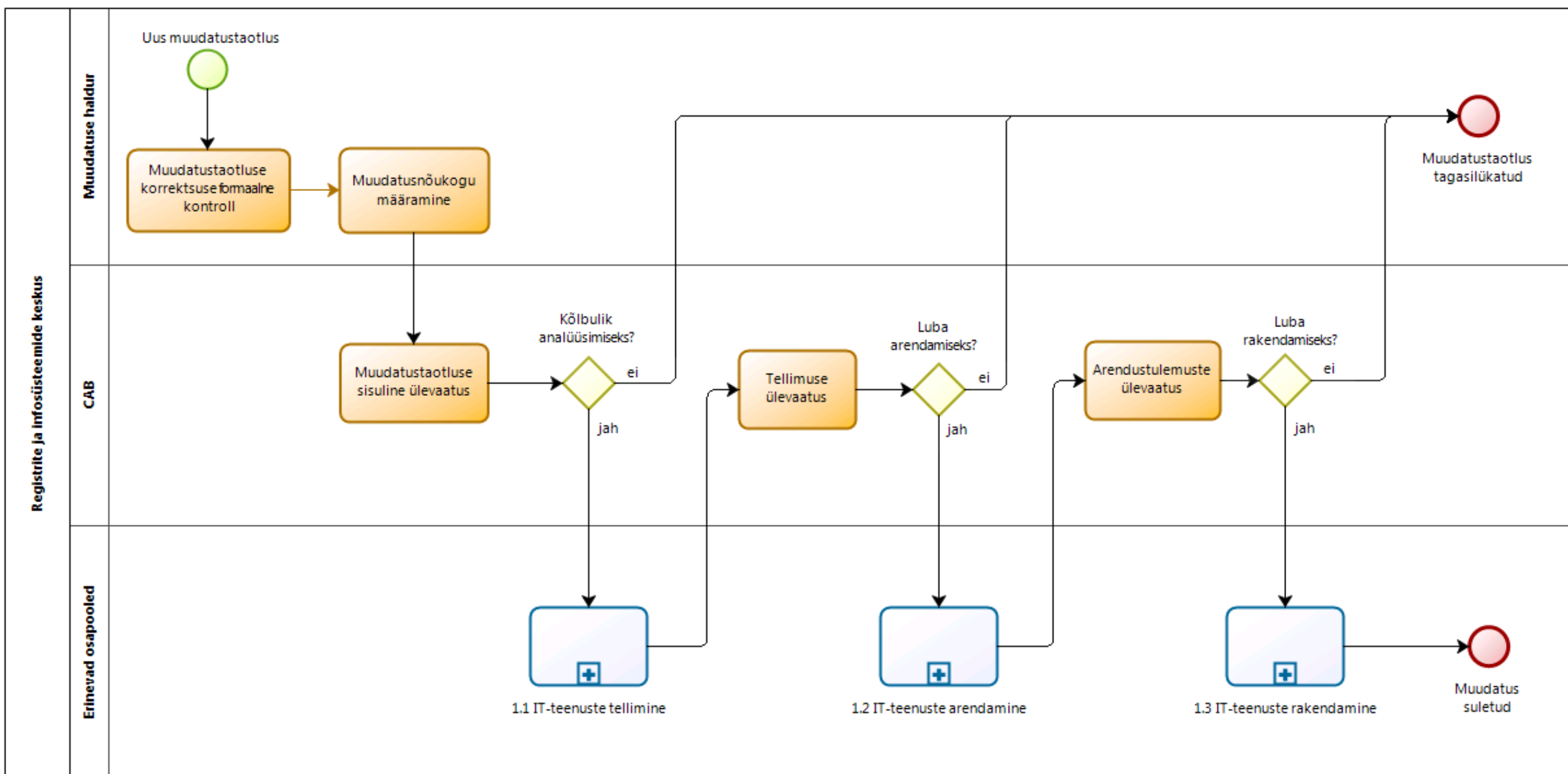
Tegevus	Kirjeldus
Tellimuse ülevaatus	Muudatusnõukogu vaatab teenuse tellimise tulemused läbi ning kinnitab, et tellimistegevuste raames läbiviidud analüüs on olnud piisav. Otsustatakse jätkamine teenuse arendustegevusega. Vastasel juhul lükatakse muudatustaotlus tagasi.
Arendustulemuste ülevaatus	Muudatusnõukogu vaatab arendustegevuse tulemused läbi ning kinnitab, et arendustegevus on oma eesmärgid saavutanud ning eri osapooled on valmis jätkata muudatuse rakendamise tegevustega. Otsustatakse jätkamine teenuse rakendamise tegevustega muudatuse rakendamiseks. Vastasel juhul lükatakse muudatus tagasi.

3.3 ÄRIPROTSESSI TÖÖVOOG

- ▶ Alamprotsessis „1.1 IT-teenuste tellimine“, mida kirjeldati hetkeolukorra kaardistuses, muudatusi ei esinenud.

1 IT-teenuste loomine, arendamine ja rakendamine

Author: Allan Talver, konfiguratsioonihaldur
Version: 2.0
Description: Protsess kirjeldab IT-teenuste loomist, arendamist ja rakendamist Registrate ja Infosüsteemide Keskuses. Põhiprotsessi alamprotsessidele on rakendatud täiendavad vahekontrollid, mida teostab määratud muudatusnõukogu (CAB).



3.4 ÄRIPROTSESSI SISENDID JA VÄLJUNDID, NENDE VORM JA TALLETAMINE/SÄILITAMINE

Protsessi sisendid ja väljundid protsessi tulevikuvaates ei muutunud.

3.5 TOETAVAD SÜSTEEMID

ITILi protsessi haldamiseks võeti kasutusele täiendava tarkvaralahendusena HP Service Manager.

Süsteem	Süsteemi kirjeldus
MS Project projektikeskkond	Registrite ja infosüsteemide keskuse projektijuhtimise süsteem
Delta	Registrite ja infosüsteemide keskuse dokumendihaldussüsteem
HP Service Manager	IT teenuste juhtimise tarkvara

3.6 TOETAVAD REGULATSIOONID

Protsessi toetab täiendavalt käesolev protsessikaardistus.

- ▶ Registrite ja Infosüsteemide Keskuse „Infosüsteemi arendustellimuse koostamise juhend“
- ▶ Justiitsministri käskkiri nr 90 (18.10.2012) „Justiitsministeeriumi infotehnoloogia valdkonna planeerimise, juhtimise ja haldamise kord“
- ▶ IT teenuste loomise, haldamise ja arendamise protsess

3.7 RISKIDE MAANDAMISE JA PROBLEEMIDE LAHENDAMISE MEETMED

Risk	Kirjeldus ja tekkepõhjus	Maandamise meede	Vastutaja
Puudulik kommunikatsioon	Puudulik kommunikatsioon kooskõlastamistel, mis põhjustab ebakvaliteetse arendustellimuse valmimise	Protseduurireeglite täpsustamine. Vastutuse määramine.	asedirektor
Ebapiisav eelanalüüs	Tuleneb sellest, et olulised küsimused jäetakse analüüsis arvesse võtmata.	Kompetentse ja kogemustega töötaja määramine analüüsimeeskonna juhiks.	projektijuht
Üleliigne ajakulu protsessi läbimisel	Põhjustatud prioriteetide puudulikkusest koordineerimisest.	Keegi kontrollib protsessist kinnipidamist.	protsessijuht

LISA 4 HARIDUS- JA TEADUSMINISTEERIUM – TÄISKASVANUTE KOOLITUSASUTUSE KOOLITUSLOA MENETLEMINE

1 TEENUSE LÜHIKIRJELDUS JA EESMÄRK

Täiskasvanute tööalast või vabahariduslikku koolitust korraldava täiskasvanute koolitusasutuse koolitusloa on tegevusloa õppetöö läbiviimiseks koolitusloal märgitud õppekava alusel, mis väljastatakse haridus- ja teadusministri käskkirja alusel isikule, kes soovib asutada täiskasvanute koolitusasutust või rakendada täiskasvanute koolitusasutuses uut õppekava.

- ▶ Täiskasvanute koolitusasutused edastavad taotluse ja seaduses („Erakooliseadus“) nõutud täiendavad dokumendid koolitusloa väljastamiseks Haridus- ja Teadusministeeriumi (HTM) üldisele e-posti aadressile hm@hm.ee.
- ▶ Taotleja tasub riigilõivu täiskasvanute koolitusasutuse puhul ühe riigilõivu taotluse kohta (riigilõivu suurus ei sõltu õppekavade arvust).
- ▶ Ühe taotlusega seotud kirjavahetuse registreerib üldosakonna ekspert või osakonna referent Pinalis (HTMi dokumendihaldusprogramm) taotluse juurde järjena.

2 ÄRIPROTSESSI HETKEOLUKORRA KAARDISTUS

Järgnevalt on kirjeldatud täiskasvanute koolitusasutuse koolitusloa menetlemise protsessi alates taotluse vastuvõtmisest kuni loa väljastamiseni taotlejale.

2.1 OSALEVAD OSAPOOLED JA NENDE ROLLID

Osapool	Roll
Taotleja	Täiskasvanute koolitusasutuse esindaja, kes esitab koolitusloa taotluse.
Üldosakonna ekspert või referent	Võtab vastu täiskasvanute koolitusasutuse koolitusloa taotluse ja registreerib selle dokumendihaldusprogrammis.
Välishindamisosakonna peaekspert	Kontrollib taotlust, küsib vajadusel täiendavaid andmeid ja valmistab ette koolituslubade komisjoni protokollki kavandi ning täiendab seda pärast komisjoni otsustamist. Samuti küsib eksperthinnanguid ja vormistab ministri käskkirja. Täiendab HTMi veebilehel oleva Exceli andmebaasi koolituslubade andmetega.
Koolituslubade komisjon	Otsustab õppekava ekspertiisi vajalikkuse, otsustab koolitusloa andmise või keeldumise.
Välishindamisosakonna referent	Täiendab Exceli andmebaasi koolitusloa andmetega, edastab ja registreerib protsessi käigus toimuvat kirjavahetust, edastab koolitusloa ja käskkirja koopia taotlejale ja kohalikule omavalitsusele.

2.2 TEOSTATAVAD TEGEVUSED JA TOIMINGUD

Järgnevas tabelis on alamprotsessi *P3 Koolituslubade menetlusprotsess täiskasvanute koolitusasutustele* protsessijoonise tegevuste kirjeldused.

Tegevus	Kirjeldus
Taotluse registreerimine	Taotleja poolt esitatud dokumendid registreeritakse dokumendiregistris Pinal ning edastatakse teavituse välishindamisosakonna ekspertidele.
Taotluse ja dokumentide vormiline kontroll	Ekspert kontrollib kõigi vajalike dokumentide olemasolu („Erakooliseadus“, „Täiskasvanute koolituse seadus“ jne).
Andmete päring registritest	Ekspert teostab taotleja kohta päringud Äriregistrist ning Maksu- ja Tolliametist.
Taotleja teavitamine e-posti teel	Kui esitatud taotlusest puudub mõni nõutud dokument, teavitab välishindamisosakonna referent taotlejat kirjalikult e-posti teel ning annab dokumentide esitamiseks tähtaja. Välja saadetud e-kiri registreeritakse ministriumis dokumendiregistris.
Taotleja teavitamine menetluse lõpetamisest	Kui taotleja ei esita määratud tähtajaks nõutud dokumente, lõpetatakse koolitusloataotluse menetlus ning välishindamisosakonna referent saadab taotlejale teavituse. Referent registreerib teavituse ministriumis dokumendiregistris.
Koolituslubade komisjoni protokollide kavandi koostamine	Pärast taotluse registreerimist kannab välishindamisosakonna referent koolitusloa taotluse kohta andmed protokollide kavandisse (taotleja, õppekavade nimetused, taotleja aadress, registrikood) ning märgib taotluse esitamise kuupäeva ning puuduste kõrvaldamiseks antud tähtaja.
Dokumentide õigusaktidele vastavuse kontrollimine	Kontrollitakse esitatud dokumentide vastavust kehtivatele õigusaktidele („Erakooliseadus“, „Täiskasvanute koolituse seadus“ jne).
Taotleja teavitamine	Kui esitatud dokumentides esineb puudusi, teavitab välishindamisosakonna referent taotlejat kirjalikult e-posti teel, tuues välja, millistes dokumentides millised puudused esinesid ning annab tähtaja puuduste kõrvaldamiseks. E-kiri registreeritakse ministriumis dokumendiregistris.
Taotluse ja dokumentide läbivaatus	Kontrollitakse parandatud dokumentide vastavust kehtivatele õigusaktidele („Erakooliseadus“, „Täiskasvanute koolituse seadus“ jne).
Ekspert hinnangu küsimine	Vajadusel küsitakse õppekavade kohta ekspert hinnangut (nt Sotsiaalministeerium, Politsei- ja Piirivalveamet, erialaliidud jne)
Õppekava ekspertiisi suunamine	Vajadusel suunatakse õppekava koolituslubade komisjoni otsusega ekspertiisi. Moodustatakse vastava eriala ekspertidest ajutine ekspertiisikomisjon, kes annab õppekavale, õppe-materiaalsele baasile jm sisulise hinnangu.
Koolitusloa andmise otsustamine	Koolituslubade komisjon teeb esitatud dokumentidest lähtuvalt otsuse koolitusloa väljastamiseks või väljastamisest keeldumiseks.
Ministri käskkirja vormistamine	Pärast koolituslubade komisjoni otsust koolitusloa väljastamise, väljastamisest keeldumise või õppekava ekspertiisi saatmise kohta koostatakse ministri käskkirja eelnõu ning kooskõlastatakse see vastavalt korrale.
Andmebaasi täiendamine	Pärast ministri käskkirja allkirjastamist kannab välishindamisosakonna peaekspert andmed väljastatud koolitusloa kohta HTMi veebilehel asuvasse Exceli andmebaasi. Välishindamisosakonna referent täiendab koolitusloa andmetega enda Exceli andmebaasi.
Koolitusloa ja käskkirja koopia edastamine taotlejale	Pärast ministri käskkirja allkirjastamist saadab välishindamisosakonna referent paber kandjal koolitusloa ning ministri käskkirja koopia taotlejale tähtitud postiga.
Käskkirja koopia edastamine KOVile	Kohalikule omavalitsusele edastab välishindamisosakonna referent tähtitud kirjaga ministri käskkirja koopia.

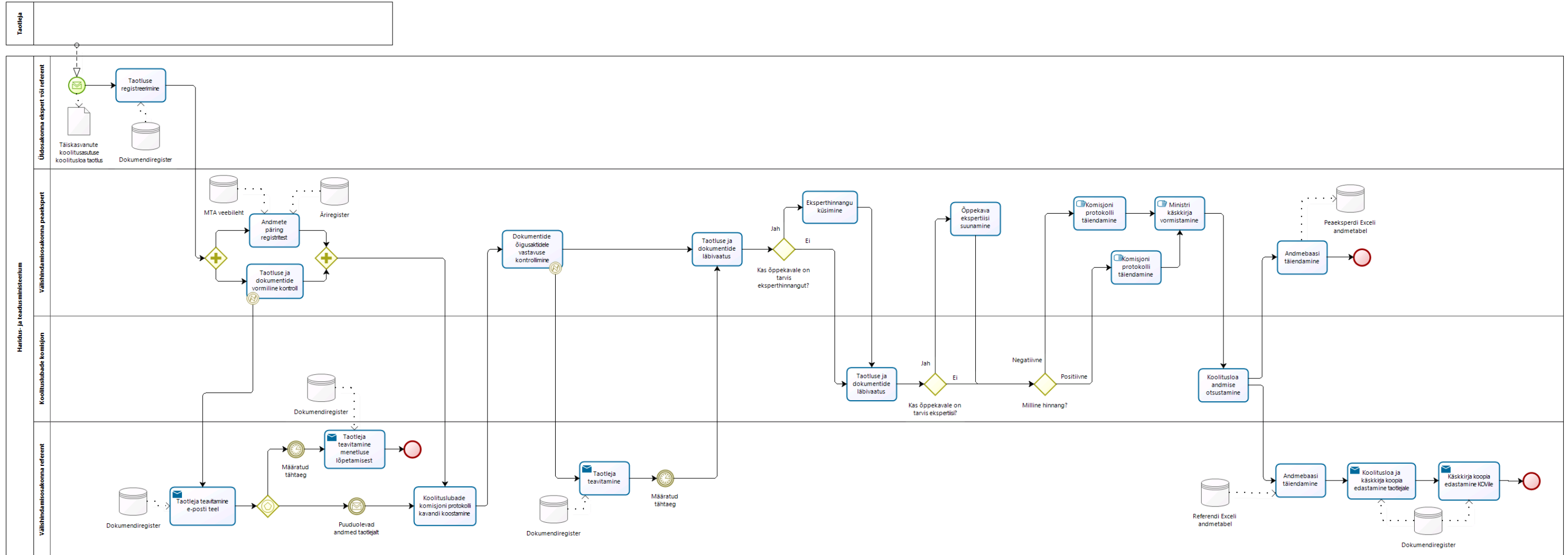
2.3 ÄRIPROTSESSI TÖÖVOOG

P3 Koolituslubade menetlusprotsess täiskasvanute koolitusasutustele

Author: Sigré Kuiv, välishindamisakonna ekspert

Version: 1.0

Description: Käesolev protsess kirjeldab koolituslubade taotluse menetlust ja koolitusloa väljastamist täiskasvanute koolitusasutusele haridus- ja teadusministeeriumi välishindamisakonnas.



2.4 ÄRIPROTSESSI SISENDID JA VÄLJUNDID, NENDE VORM JA TALLETAMINE/SÄILITAMINE

Järgnevalt on loetletud protsessi käivitavad sisendid ja protsessi tulemusena tekkivad väljundid.

2.4.1 Sisendid

Sisendi nimi	Sisendi vorm	Sisendi talletamine/säilitamine
Täiskasvanute koolitusasutuse koolitusloa taotlus	Haridusministeeriumi üldmeilile saanud digitaalselt allkirjastatud või paber kandjal esitatud taotlus	Taotlus säilitatakse dokumendihaldusprogrammis Pinal

2.4.2 Väljundid

Väljundi nimi	Väljundi vorm	Väljundi talletamine/säilitamine
Koolituslubade komisjoni protokoll	Kokkulepitud vormingus paber kandjal dokument	Säilitatakse paber kandjal ja dokumendihaldusprogrammis
Koolitusluba	Ministri määrusega kehtestatud vorm	Koolitusluba registreeritakse välishindamisosakonna Exceli andmetabelis ja säilitatakse dokumendihaldusprogrammis
Ministri käskkiri	Kokkulepitud vormingus paber kandjal dokument	Säilitatakse dokumendihaldusprogrammis ning paber kandjal

2.5 TOETAVAD SÜSTEEMID

Tabelis on kirjeldatud protsessi tegevusi toetavad infosüsteemid ja andmekogud.

Tüüp	Süsteem	Süsteemi kirjeldus
Sisene	Dokumendiregister	Haridus- ja teadusministeeriumi dokumendihaldusprogramm Pinal, kus salvestatakse taotlus ja sellega seotud kirjavahetus ning tehtud otsused.
Sisene	Referendi Exceli andmetabel	Välishindamisosakonna referendi hallatavas Exceli andmetabelis säilitatakse koolitusloa andmed.
Sisene	Peaeksperdi Exceli andmetabel	Välishindamisosakonna peaeksperdi hallatavas Exceli andmetabelis säilitatakse koolitusloa andmed.
Väline	Maksu- ja Tolliamet veebileht	MTA veebilehel olevast veebirakendusest kontrollitakse, kas taotlejal on maksuvõlg.
Väline	Äriregister	Taotleja esitatud andmeid võrreldakse Äriregistris taotleja kohta olevate andmetega.

2.6 TOETAVAD REGULATSIOONID

Täiskasvanute koolitusasutuse koolitusloa menetlemist reguleerivad järgnevad õigusaktid:

- ▶ „Erakooliseadus“
- ▶ „Täiskasvanute koolituse seadus“
- ▶ Haridus- ja teadusministeeriumi koolituslubade menetlusprotsess

2.7 PROTSESSI MÕÕDIKUD

Täiskasvanute koolitusasutuse koolitusloa menetlemise protsessil on neli eesmärki, millest lähtuvalt on mõõdikud määratud:

- ▶ täiskasvanute koolituse kvaliteedi paranemine;
- ▶ elukestvas õppes osalemise määra tõstmine;
- ▶ esitatud taotlused on korrektsed / vigaste taotluste vähenemine;
- ▶ menetlusprotsess on lihtne, arusaadav ja kiire.

Mõõdiku nimetus	Mõõdiku väljund	Mõõdiku grupid	Sihttase
Koolitusel osalejate rahulolu	Tagasisideküsitluse hinnangud	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hindav mõõdik ▶ Väljundmõõdik ▶ Kvalitatiivne mõõdik 	Koolitusega rahulolu 5 palli skaalal 4
Elukestvas õppes osalejad	Elukestvas õppes osalevate inimeste osakaal rahvastikust	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hindav mõõdik ▶ Väljundmõõdik ▶ Kvantitatiivne mõõdik 	Elukestvas õppes osalejate osakaal rahvastikust 13%
Korrektset vormistatud taotlused	Korrektset vormistatud ja esitatud taotluste arv	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hindav mõõdik ▶ Sisendmõõdik ▶ Kvantitatiivne mõõdik 	50% taotlustest on vormistatud korrektset
Eelneva nõustamise tulemuslikkus	Eelneva nõustamise läbinute korrektset vormistatud ja esitatud taotluste arv	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hindav mõõdik ▶ Sisendmõõdik ▶ Kvantitatiivne mõõdik 	85% taotlustest vormistatud korrektset
Taotluse menetlemise aeg	Taotluse menetlemise kestus nädalates	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hindav mõõdik ▶ Protsessimõõdik ▶ Kvantitatiivne mõõdik 	Menetlusaeg 2-3 nädalat
Aastas väljastatud lubade arv	Väljastatud lubade arv	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hindav mõõdik ▶ Väljundmõõdik ▶ Kvantitatiivne mõõdik 	-

2.8 RISKID JA PROBLEEMID

Äriprotsessi tulevikuvaate kirjeldamise jaoks analüüsiti hetkeolukorra kaardistuse käigus protsessi riske ja protsessiga seotud probleeme.

2.8.1 Riskianalüüs

Risk	Kirjeldus ja tekkepõhjus	Mõju tugevus	Esinemise tõenäosus	Tagajärjed
Menetlustähtaja ületamine	Andmete kogumine/kooskõlastamine on võtnud planeeritust kauem aega	keskmine	keskmine	Taotleja vaidlustab
Kooskõlastaja ei kooskõlasta, minister ei allkirjasta	Eelnõus esineb vastuolu õigusaktidega või ei ole piisavalt motiveeritud	suur	väike	Tööjõu täiendav kulu
Taotleja/konkurent vaidlustab otsuse	Pädevuse puudumine, teadmatus, tähelepanematus jne	suur	väike	Tööjõu täiendav kulu
Koolitusluba väljastatakse ebakvaliteetsele koolitajale/koolitusele	Puudulik seadusandlus	keskmine	väike	Koolitusturul tegutseb ebakvaliteetne teenuse osutaja, koolitusel osalejate rahulolu vähenemine

2.8.2 Protsessiga seotud probleemide kirjeldus

Probleem	Probleemi kirjeldus
Menetlustähtaja ületamine	Protsess on töömahukas (kirjavahetus, kirjade registreerimine jne), protsess on väga ajamahukas: kirjavahetus ametiasutustega (30 päeva kirjale vastamise aeg), kooskõlastamine asutusesiseselt
Taotluse oleku halb jälgitavus	Hetkel puudub toetav infosüsteem või tööriist, mille abil saaks jälgida protsessi kulgu (nõutud dokumentide olemasolu, täiendavalt nõutud dokumentide esitamise olek ja seotud tähtjad). Seetõttu on protsessi läbipaistvus väike. Suuremahulise arenduse muudab ebaefektiivseks peatselt jõustuv seadusemuudatus, mis protsessi praegusel kujul likvideerib.
Kirjavahetusega tegeleb liigne osapool	Hetkel tegeleb välishindamisosakonna referent väliste osapoolte kirjavahetuse edastamisega. Seetõttu on protsessi kaasatud täiendav osapool, mis lisab keerukust ja pikendab protsessi, kuna iga kirja saatmisega kaasneb ka selle registreerimine dokumendihaldussüsteemis.

2.9 ALTERNATIIVSED LAHENDUSED HETKEOLUKORRALE

Protsessi hetkeolukorra kaardistuse käigus välja toodud probleemide alusel viidi läbi analüüs, mille eesmärgiks oli alternatiivlahenduste välja töötamine probleemide lahendamiseks.

Alternatiivide põhjal koostati võrdlusanalüüs, milles toodi välja iga alternatiivi plussid ja miinused. Alternatiivlahenduste võrdluse alusel valiti protsessi tulevikuvaate tarbeks sobiv lahendus hetkeolukorra probleemide lahendamiseks.

Nr	Alternatiivne lahendus	Alternatiivi kirjeldus
1	Menetlusprotsessi veebirakenduse kasutuselevõtt	Menetlusprotsess toimub elektroonilises keskkonnas, nt Eesti Hariduse Infosüsteemis (EHIS), kasutatakse registreeringut, st et kui nõutavad dokumendid on korras, on õppekava registreeritud (sarnane menetlus huvikoolidega).
2	Koolitusloanõude rakendamine vaid eriseadustest tulenevate koolituste puhul	Seadusemuudatus lõpetab täiskasvanukoolituse käesoleval kujul. Koolitusluba nõutakse vaid eriseadustest tulenevate nõuete puhul, nt mootorsõidukijuhtide, turvatöötajate koolitus.
3	Menetlusprotsessi toetava andmetabeli kasutuselevõtt	Kuna koolituslubade arv pole suur, saaks olukorra leevendamiseks võtta kasutusele Exceli tabeli, millesse märgitakse vajalike dokumentide esitamise olek. Nii oleks võimalik läbipaistvalt jälgida protsessi täitmist. Samuti saaks tabelit kasutada alternatiivina dokumendihaldussüsteemis registreerimisele ja nii oleks võimalik kaotada referendi vahelüli.

2.10 SOBIVA LAHENDUSE VALIK

Hindamiskategooria	Alternatiiv 1 – veebirakendus (EHIS)		Alternatiiv 2 – koolitusluba väljastatakse ainult erijuhtudel		Alternatiiv 3 – protsessi toetav Exceli tööriist	
	Plussid	Miinused	Plussid	Miinused	Plussid	Miinused
Olemasolevate probleemide lahendamine	<ul style="list-style-type: none"> Taotluste menetlemine muutub operatiivsemaks Dokumendid säilitatakse EHISes ja dokumendiregistri kasutamise vajadus kaob 	<ul style="list-style-type: none"> EHISe andmekogu mahu suurenemine Ei vähenda kooskõlastusi ega nende tähtaegu Seadusemuudatuse jõustumisel osutub ebavajalikuks 	<ul style="list-style-type: none"> Taotluste hulk väheneb olulisel määral 	<ul style="list-style-type: none"> Läbiviidavate koolituste kvaliteet võib langeda, kuna ennetav kontroll õppekavade üle puudub Ei vähenda kooskõlastusi ega nende tähtaegu 	<ul style="list-style-type: none"> Parandab ülevaadet menetlusprotsessi olekust Muudab tegevused läbipaistvamaks 	<ul style="list-style-type: none"> Ei vähenda kooskõlastusi ega nende tähtaegu
Kasutatavad ressursid	<ul style="list-style-type: none"> Inim- ja ajaressursi kokkuvõid Elektroonilise keskkonna kasutamine 	<ul style="list-style-type: none"> EHISe andmekogu mahu suurenemine Nõuab ressursimahukat lisaarendust EHISele 	<ul style="list-style-type: none"> Inim- ja ajaressursi kokkuvõid 	<ul style="list-style-type: none"> Ministeeriumis väheneb kompetentse personali hulk 	<ul style="list-style-type: none"> Kasutatakse vähem inimressurssi, kuna menetleja saab võtta üle referendi töö 	<ul style="list-style-type: none"> Töökoormus suureneb, kuna peab täiendavat tabelit haldama
Rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> Taotleja saab jälgida kogu menetlusprotsessi, õppekavad on koolitavatele avalikust vaatest kättesaadavad 	<ul style="list-style-type: none"> Töötajad vajavad ümberkoolitamist Taotleja kohustused kasvavad ja see võib tekitada vigu 	<ul style="list-style-type: none"> Koolitusluba väljastatakse vaid eriseadustest tulenevate nõuete puhul, nt mootorsõidukijuhtide, turvatöötajate koolitus 		<ul style="list-style-type: none"> Lihtne rakendada, ei vaja olulist tarkvaraarendust Kasutajad on töövahendiga harjunud 	<ul style="list-style-type: none"> Peab kokku leppima kasutamise eeskirjad Peab määrama vastutava haldaja

- ▶ **Valituks osutus alternatiiv 3** – kuna EHISe arendus nõuab lisaressursse ja seadusemuudatus võib väljastatavate koolituslubade arvu märgatavalt vähendada, pole alternatiiv 1 antud hetkel mõttekas. Alternatiivi 2 puhul peaks ootama seadusemuudatust, mille jõustumise kuupäev pole kindel. Vahepeal töö aga jätkub. Seega on käesoleval ajal efektiivsem rakendada alternatiiv 3, mis hõlmab protsessi toetava Exceli tööriista loomist. Alternatiivi rakendamisega kaasneks kirjavahetuse registreerimine Exceli tabelis ja dokumendiregistris registreerimine ning sellega seotud täiendav koormus jääks ära. Alternatiivi 3 rakendamine nõuab ka minimaalselt ressursi muudatuse rakendamiseks.

3 ÄRIPROTSSESSI TULEVIKUAATE KIRJELDUS

Peamine muudatus haridus- ja teadusministeeriumi täiskasvanute koolitusasutuse koolitusloa menetlemise protsessis on täiendava Exceli andmetabeli kujul tööriista kasutuselevõtt taotluste menetlusoleku jälgimiseks. Täiendav muudatus on referendi rolli kaotamine protsessi vältel vahetatavate dokumentide registreerija ja edastajana. Referent tegeleb ainult taotluse vastuvõtmise ja loa väljastamisega. Lisaks sellele kaotatakse kaks dubleerivat koolituslubade andmebaasi, mida peavad välishindamiskomisjoni peaekspert ja referent üksteisest sõltumatult Exceli andmetabelina. Tabelid ühtlustatakse ja edaspidi hoitakse ühtset andmetabelit haridus- ja teadusministeeriumi võrgukettal.

Järgnevas peatükis on välja toodud olulisemad muudatused võrreldes protsessi olevikukirjeldusega. Muudatused on tähistatud oranži värvi tekstiga ja protsessijoonisel oranži täitevärviga.

3.1 OSALEVAD AMETNIKUD JA NENDE ROLLID

Peamine muudatus on välishindamiskomisjoni peaeksperti ja referendi rollide muutus protsessis.

Osapool	Roll
Taotleja	Täiskasvanute koolitusasutuse esindaja, kes esitab koolitusloa taotluse.
Üldosakonna ekspert või referent	Võtab vastu täiskasvanute koolitusasutuse koolitusloa taotluse ja registreerib selle dokumendihaldusprogrammis.
Välishindamisosakonna peaekspert	Kontrollib taotlust, küsib vajadusel täiendavaid andmeid ja valmistab ette koolituslubade komisjoni protokollide kavandi ning täiendab seda pärast komisjoni otsustamist. Samuti küsib eksperthinnanguid ja vormistab ministri käskkirja.
Koolituslubade komisjon	Otsustab õppekava ekspertiisi vajalikkuse, otsustab koolitusloa andmise või keeldumise.
Välishindamisosakonna referent	Täiendab Exceli andmebaasi koolitusloa andmetega, edastab koolitusloa ja käskkirja koopia taotlejale ja kohalikule omavalitsusele.

3.2 TEOSTATAVAD TEGEVUSED JA TOIMINGUD

Muudatused tegevustes on seotud uue Exceli tööriista kasutuselevõttuga, lubade registreerimise tabelite dubleerimise lõpetamisega ja referendi ülesannete vähendamisega. Tabelis on ära toodud ainult muutunud tegevuste kirjeldused.

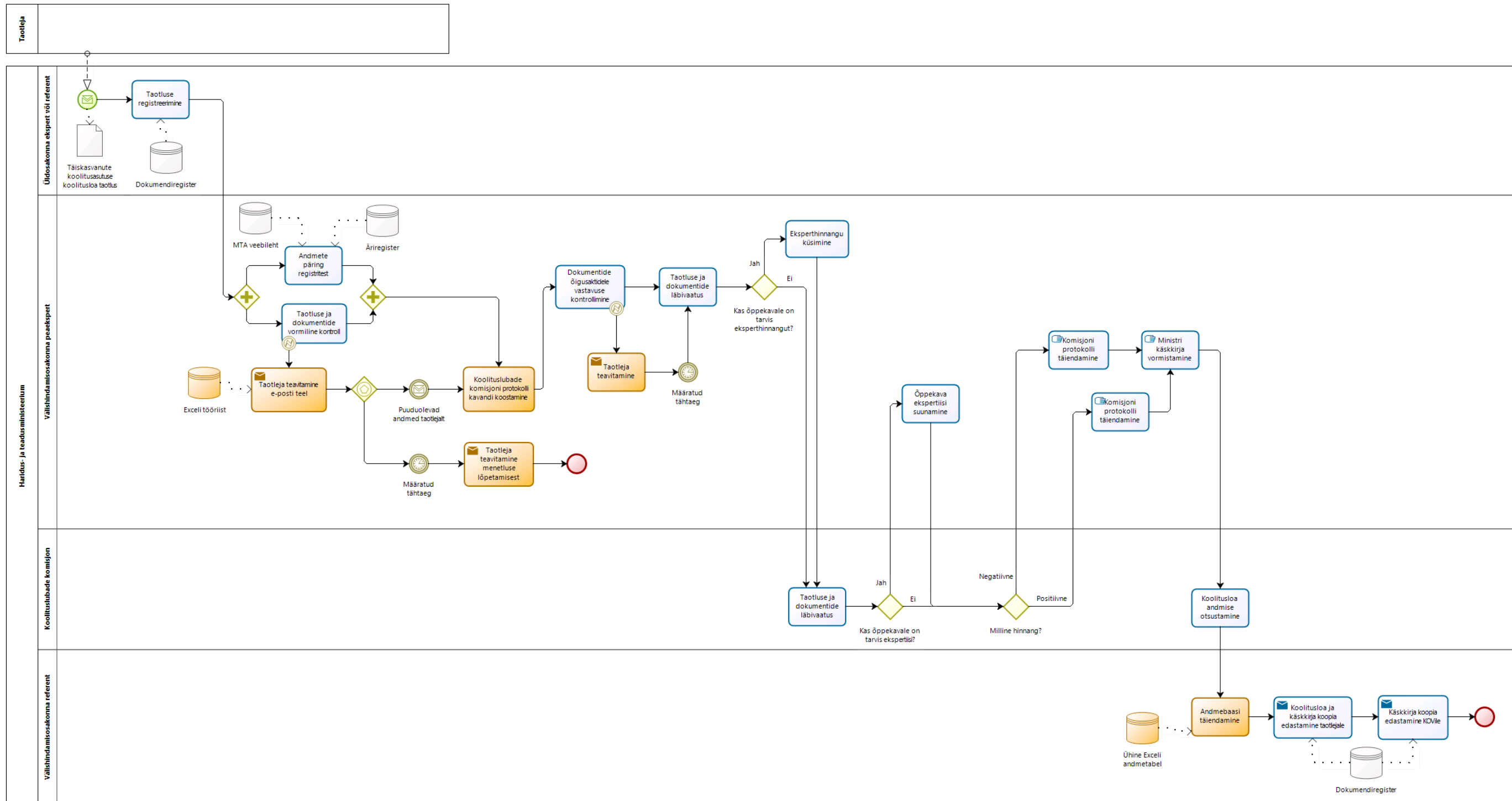
Tegevus	Kirjeldus
Taotleja teavitamine e-posti teel	Kui esitatud taotlusest puudub mõni nõutud dokument, teavitab välishindamisosakonna peaekspert taotlejat kirjalikult e-posti teel ning annab dokumentide esitamiseks tähtaja. Välja saadetud e-kiri registreeritakse välishindamisosakonna Exceli tööriistas.

Tegevus	Kirjeldus
Koolituslubade komisjoni protokollu kavandi koostamine	Pärast taotluse registreerimist kannab välishindamisosakonna peaekspert koolitusloa taotluse kohta andmed protokollu kavandisse (taotleja, õppekavade nimetused, taotleja aadress, registrikood) ning märgib taotluse esitamise kuupäeva ning puuduste kõrvaldamiseks antud tähtaja.
Taotleja teavitamine menetluse lõpetamisest	Kui taotleja ei esita määratud tähtajaks nõutud dokumente, lõpetatakse koolitusloataotluse menetlus ning välishindamisosakonna peaekspert saadab taotlejale teavituse. Välishindamisosakonna peaekspert registreerib teavituse välishindamisosakonna Exceli tööriistas.
Taotleja teavitamine	Kui esitatud dokumentides esineb puudusi, teavitab välishindamisosakonna peaekspert taotlejat kirjalikult e-posti teel, tuues välja, millistes dokumentides millised puudused esinesid ning annab tähtaja puuduste kõrvaldamiseks. E-kiri registreeritakse välishindamisosakonna Exceli tööriistas.
Andmebaasi täiendamine	Pärast ministri käskkirja allkirjastamist kannab välishindamisosakonna peaekspert andmed väljastatud koolitusloa kohta ministeeriumi võrgukettal olevasse ühisesse Exceli andmetabelisse.

3.3 ÄRIPROTSSESI TÖÖVOOG

P3 Koolituslubade menetlusprotsess täiskasvanute koolitusasutustele

Author: Sigre Kuiv, välishindamisakonna ekspert
Version: 2.0
Description: Käesolev protsess kirjeldab koolituslubade taotluse menetmist ja koolitusloa väljastamist täiskasvanute koolitusasutusele haridus- ja teadusministeeriumi välishindamisakonnas.



3.4 ÄRIPROTSESSI SISENDID JA VÄLJUNDID, NENDE VORM JA TALLETAMINE/SÄILITAMINE

Protsessi sisendid ja väljundid ei muutunud.

3.5 TOETAVAD SÜSTEEMID

Muudatused on seotud Exceli tabelite ühtlustamisega.

Tüüp	Süsteem	Süsteemi kirjeldus
Sisene	Dokumendiregister	Haridus- ja teadusministeeriumi dokumendihaldusprogramm Pinal, kus salvestatakse taotlus ja väljastatud koolitusluba.
Sisene	Exceli tööriist	Haridus- ja teadusministeeriumi võrgukettal paiknev Exceli andmetabel, milles peetakse arvestust koolituslubade menetluse protsessi sammude, esitatud dokumentide olekute ja tähtaegade üle.
Sisene	Ühine Exceli andmetabel	Ühtne Exceli tabel väljastatud koolituslubade andmete salvestamiseks, mida hoitakse haridus- ja teadusministeeriumi võrgukettal.
Väline	Maksu- ja Tolliamet veebileht	MTA veebilehel olevast veebirakendusest kontrollitakse, kas taotlejal on maksuvõlg.
Väline	Äreregister	Taotleja esitatud andmeid võrreldakse Äreregistris taotleja kohta olevate andmetega.

3.6 RISKIDE MAANDAMISE JA PROBLEEMIDE LAHENDAMISE MEETMED

Risk	Kirjeldus tekkepõhjus ja	Maandamise meede	Vastutaja
Menetlustähtaja ületamine	Andmete kogumine/kooskõlastamine on võtnud planeeritust kauem aega	Koostöö tõhustamine ministeeriumite/ ametite vahel	Menetleja/ekspert
Kooskõlastaja ei kooskõlasta, minister ei allkirjasta	Eelnõus esineb vastuolu õigusaktidega või ei ole piisavalt motiveeritud	Ametnikele koolituste korraldamine	Kooskõlastaja, menetleja/ekspert
Taotleja/konkurent vaidlustab otsuse	Pädevuse puudumine, teadmatus, tähelepanematus jne	Ametnikele koolituste korraldamine	Koolituslubade komisjon, menetleja/ekspert
Koolitusluba väljastatakse ebakvaliteetsele koolitajale/ koolitusele	Puudulik seadusandlus	Koolituslubade komisjon osaleb aktiivselt ettepanekutega seadusloomes	Koolituslubade komisjon, menetleja/ekspert

LISA 5 SISEMINISTEERIUM – INFO- JA KOMMUNIKATSIOONITEHNOLOOGIA ARENDUSTÖÖ ALGATAMINE

1 TEENUSE LÜHIKIRJELDUS JA EESMÄRK

Siseministeeriumi info- ja kommunikatsioonitehnoloogia arendustöö algatamise protsess hõlmab arendusvajaduste saamist IKT arenduse tellimist, lähteülesande koostamist, selle analüüsi ja erinevate koostööstuste saamist kuni projektiplaani kinnitamiseni ja arendustöö käivitamiseni.

Teenuse eesmärk on hallata siseministeeriumi allasutuste ärikasutajatelt lähtuvaid arendustöid ja tagada nende piisav analüüs ja sobitumine ministeeriumi ja valitsemisala eesmärkidega.

2 ÄRIPROTSESSI HETKEOLUKORRA KAARDISTUS

Järgnevas peatükis on kirjeldatud arendustöö tellimise protsessiga seotud tegevusi, neid läbiviivaid osapooli, protsessi sisendeid ja väljundeid ning protsessiga seotud riske, probleeme ja alternatiivlahendusi.

2.1 OSALEVAD OSAPOOLED JA NENDE ROLLID

Osapool	Roll
Tellija	Koostab sisulise lähteülesande (SLÜ), analüüsib IKT täitja koostatud aja- ja maksumuse hinnangut. Arendustöö heakskiidu saamisel täpsustab lähteülesannet, koostab tasuvusanalüüsi ja otsustab projekti jätkamise.
Arendustööde koordinaator	Koostöölatab arendustöö sisulise lähteülesande.
Allasutuse peadirektor	Allkirjastab sisulise lähteülesande ja IKT lähteülesande.
Siseministeerium	Hindab lähteülesannet, lisab lähteülesande arengukavasse või soovide nimekirja, vaatab üle projekti ja lisab selle tegevuskavasse.
SMIT	Annab realiseeritavuse ja maksumuse hinnangu, koostab IKT lähteülesande ning käivitab arendustöö ja koostab IKT projektiplaani.

2.2 TEOSTATAVAD TEGEVUSED JA TOIMINGUD

Järgnevas tabelis on põhiprotsessi *Arendustöö algatamine* tegevuste kirjeldused.

Tegevus	Kirjeldus
SLÜ koostamine	Arendusvajaduse kirjeldamise vastavalt esmase SLÜ vormile
SLÜ koostöölamine	Asutus edastab Tellija poolt koostatud esmase Sisulise lähteülesande kirjelduse asutuse juhi poolt allkirjastatuna SiM-ile koostöölamiseks.
SLÜ allkirjastamine	Asutus edastab Tellija poolt koostatud esmase Sisulise lähteülesande kirjelduse asutuse juhi poolt allkirjastatuna SiM-ile koostöölamiseks.

Tegevus	Kirjeldus
SLÜ hindamine	SiM-i arendustegevuse koordinaator korraldab esmase Sisulise lähteülesande vastavuse kontrolli asutuse eesmärkidele ja valitsemisala prioriteetidele.
Keeldumise põhjendamise ja muutmise vajaduste väljatoomine	Kui SiM ei kooskõlasta esmast Sisulist lähteülesannet, teavitatakse sellest asutust, tuues välja põhjendused ning vajadusel soovitud täpsustuste ja muudatuste tegemiseks sh määrab SiM tähtaja, mis aja jooksul peavad täpsustused olema edastatud ning teavitab sellest asutuse Arendustegevuse koordinaatorit.
SLÜ edastamine IKT täitjale	Kui SiM kooskõlastab esmase Sisulise lähteülesande, siis edastab SiM selle IKT täitjale maksumuse -ja mahuhinnangu andmiseks ning asutuse arendustegevuse koordinaatorile teadmiseks.
Realiseeritavuse, maksumuse ja teostatavuse hindamine	Tuginedes asutuse esmase Sisulise lähteülesande kirjeldusele esitab IKT täitja realiseeritavuse, maksumuse ja ajalise teostamise esialgsed hinnangud ja vajadusel omapoolsed alternatiivlahendused ning nende esmased maksumuse -ja mahu hinnangud hiljemalt 10 tööpäeva jooksul asutuse juhi poolt allkirjastatuna asutusele ja SIM-ile teadmiseks. Esialgsete hinnangute kokkuleppeline täpsus on 60%.
Hinnangu koostamine	Tuginedes asutuse esmase Sisulise lähteülesande kirjeldusele esitab IKT täitja realiseeritavuse, maksumuse ja ajalise teostamise esialgsed hinnangud ja vajadusel omapoolsed alternatiivlahendused ning nende esmased maksumuse -ja mahu hinnangud hiljemalt 10 tööpäeva jooksul asutuse juhi poolt allkirjastatuna asutusele ja SIM-ile teadmiseks. Esialgsete hinnangute kokkuleppeline täpsus on 60%.
Hinnangu edastamine täitjale	Tuginedes asutuse esmase Sisulise lähteülesande kirjeldusele esitab IKT täitja realiseeritavuse, maksumuse ja ajalise teostamise esialgsed hinnangud ja vajadusel omapoolsed alternatiivlahendused ning nende esmased maksumuse -ja mahu hinnangud hiljemalt 10 tööpäeva jooksul asutuse juhi poolt allkirjastatuna asutusele ja SIM-ile teadmiseks. Esialgsete hinnangute kokkuleppeline täpsus on 60%.
IKT täitja aja- ja maksumuse hinnangu analüüsimine	Asutuse arendustegevuse koordinaator lisab esmase sisuline lähteülesande (edaspidi Esmase SLÜ) dokumendile IKT täitjalt saadud mahuhinnangud ning edastab Esmase SLÜ asutuse juhi poolt allkirjastatuna SiM-ile otsustamiseks
SiMi teavitamine projekti lõpetamisest	Arendusvajadust planeeritakse realiseerida kaugemas tulevikus ning Arendustegevus lisatakse ootel olevate vajaduste nimekirja, mida vaadatakse üle iga aasta järgneva aasta planeerimisel.
SiMi teavitamine projektiga jätkamisest	Arendusvajadus suunatakse edasisele täpsustamisele Arendustegevuse algatamise otsuse saamiseks novembris;
SLÜ analüüsimine	Asutuse arendustegevuse koordinaator lisab esmase sisuline lähteülesande (edaspidi Esmase SLÜ) dokumendile IKT täitjalt saadud mahuhinnangud ning edastab Esmase SLÜ asutuse juhi poolt allkirjastatuna SiM-ile otsustamiseks
SLÜ lisamine VAAKi	Otsuse saamiseks juulis peab olema asutuse poolt punktis 2.8. nimetatud dokumendid edastatud hiljemalt 14. jaanuar. SLÜ lisamine Valitsemisala arengukavasse
Allasutuse teavitamine SLÜ täpsustamise vajadusest	Arendusvajadus suunatakse edasisele täpsustamisele Arendustegevuse algatamise otsuse saamiseks novembris;
SLÜ lisamine VAUesse	Arendusvajadust planeeritakse realiseerida kaugemas tulevikus ning Arendustegevus lisatakse ootel olevate vajaduste nimekirja, mida vaadatakse üle iga aasta järgneva aasta planeerimisel.

Tegevus	Kirjeldus
SLÜ täpsustamine	Peale SiM otsust suunata Arendusvajadus edasisele täpsustamisele, algatab Tellija SLÜ täpsustamise lisa 1 toodud SLÜ mahus ning lisades järgmised täiendused (koostöös IKT täitjaga): Indikatiivne projekti läbiviimise ajakava (määratleb üldjoontes ära Arendustegevuse läbiviimise perioodi).
SLÜ edastamine IKT täitjale	Asutuse Arendustegevuse koordinaator saadab asutuse juhi poolt allkirjastatud SLÜ IKT täitjale IKT lähteülesande koostamiseks.
Tasuvusanalüüsi ärikulude ja -tulude poole koostamine	Tellija koostab 20 tööpäeva jooksul, peale IKT lähteülesande kinnitamist, vastavalt kinnitatud tasuvusanalüüsi meetodikale ärikulude ja -tulude osa ning edastab selle IKT täitjale.
Tasuvusanalüüsi hindamine	Toimub vastavalt tasuvusanalüüsi meetodikale.
SiMi teavitamine projekti lõpetamisest	Arendusvajadust planeeritakse realiseerida kaugemas tulevikus ning Arendustegevus lisatakse ootel olevate vajaduste nimekirja, mida vaadatakse üle iga aasta järgneva aasta planeerimisel.
SLÜ ja IKT lähteülesande allkirjastamine	Asutuse Arendustegevuse koordinaator saadab asutuse juhi poolt allkirjastatud SLÜ IKT täitjale IKT lähteülesande koostamiseks.
IKT lähteülesande koostamine	IKT täitja koostatav Sisulisest lähteülesandest tulenev vormikohane dokument, kus kirjeldatakse Arendustegevuse eesmärgi saavutamiseks vajalikud IKT valdkonna eesmärgid, lahendatavad probleemid, mõõdetavad tulemid, peamised tegevused, riskid ja piirangud. Koostab SMIT
Tasuvusanalüüsi IKT kulude poole koostamine	IKT täitja koostab 20 tööpäeva jooksul pärast Tellija poolt edastatud tasuvusanalüüsi ärikulude ja -tulude osa saamist vastavalt tasuvusanalüüsi meetodikale IKT kulude osa (sh Tellija poolt välja pakutud põhilahendusele ja kõigile alternatiivlahendustele) ja esitab selle Tellijale.
Projekti ülevaatus	Siseministerium vaatab projekti üle.
Projekti lisamine tegevuskavasse	Peale SLÜ, IKT lähteülesande ja tasuvusanalüüsi valmimist koondab asutuse Arendustegevuse koordinaator või Tellija Arendustegevuse tervikdokumendiks (SLÜ, IKT lähteülesanne, tasuvusanalüüs, indikatiivne ajakava) ning esitab selle asutuse juhi poolt allkirjastatuna rahastamisotsuse saamiseks SiM-ile ning IKT täitjale teadmiseks. Järgneval eelarveaastal realiseerimist vajavate Arendustegevuste tervikdokumendi esitamise tähtaeg on 30.september
VAAKi uuendamine	Kui Arendustegevus kestab kauem kui eelarveaasta, tehakse SiM-i poolt ülejäänud perioodide kohta täpsustus valitsemisala arengukavasse ning IKT Täitja teeb täpsustuse.
Projektiplaani koostamine	Arendustegevuse elluviimiseks koostavad sisuline projektijuht ning IKT projektijuht projektiplaani, kus on kajastatud nii IKT täitja kui Tellija poolsed tegevused.
Projektiplaani kinnitamine juhtrühma poolt	Projektiplaani edastatakse kinnitamiseks juhtrühmale.
Arendustöö käivitamine	Arendustegevuse realiseerimine algab peale Arendustegevuse algatamise protsessi edukat läbimist, mille käigus otsustakse Arendustegevuse eelarve, selle rahastamise allikas ja realiseerimise ajaperiood ning projekti ulatus.
IKT projektiplaani koostamine	Arendustegevuse elluviimiseks koostavad sisuline projektijuht ning IKT projektijuht projektiplaani, kus on kajastatud nii IKT täitja kui Tellija poolsed tegevused.

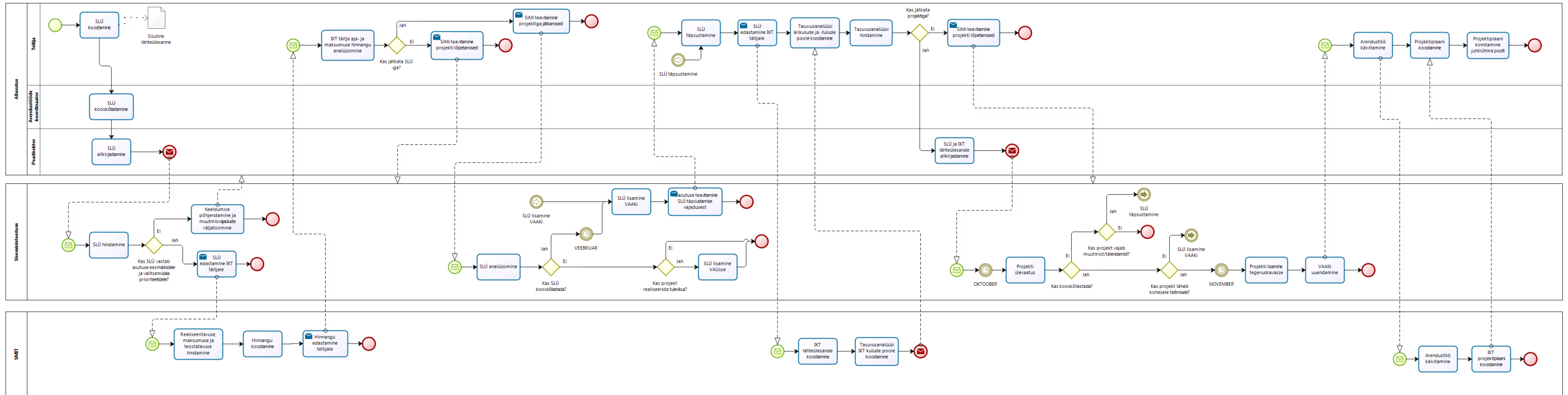
2.3 ÄRIPROTSESSI TÖÖVOOG

Arendustöö algatamine

Author: Anne-Mai Peerna, Infotehnoloogipoliitika osakonna nõunik

Version: 1.0

Description: Käesolev protsess kirjeldab Siseministeeriumi allasutusest lähtuva arendustöö algatamist, sharendustöö läbiviimise finantseemist.



2.4 ÄRIPROTSESSI SISENDID JA VÄLJUNDID, NENDE VORM JA TALLETAMINE/SÄILITAMINE

Järgnevalt on loetletud protsessi käivitavad sisendid ja protsessi tulemusena tekkivad väljundid.

2.4.1 Sisendid

Sisendi nimi	Sisendi vorm	Sisendi talletamine/säilitamine
Sisuline lähteülesanne	SLÜ vorm	Siseministeeriumi dokumendihaldussüsteem, allasutuse võrguketask

2.4.2 Väljundid

Väljundi nimi	Väljundi vorm	Väljundi talletamine/säilitamine
Projektiplaan	Vabas vormis projektiplaan	Siseministeeriumi dokumendihaldussüsteem
IKT projektiplaan	Vabas vormis IKT projektiplaan	SMITi võrguketask
Täiendatud sisuline lähteülesanne	SLÜ vorm	Siseministeeriumi dokumendihaldussüsteem, allasutuse võrguketask
IKT lähteülesanne	Kokkulepitud vormil IKT lähteülesanne	SMITi võrguketask

2.5 TOETAVAD SÜSTEEMID

Protsess ei ole toetatud infosüsteemidega, omavaheline suhtlus ja kooskõlastamine käib e-posti teel.

2.6 TOETAVAD REGULATSIOONID

Siseministeeriumi info- ja kommunikatsioonitehnoloogia arendustööde algatamist ja läbiviimist reguleerib siseministeeriumi IKT arenduskord.

2.7 PROTSESSI MÕÕDIKUD

IKT arendustöö algatamise protsessi mõõdikud on defineeritud mõõtmaks muudatuste mõju.

Mõõdiku nimetus	Mõõdiku väljund	Mõõdiku grupid	Sihttase
Algatatud arenduste koguarv	Koostatud sisuliste lähteülesannete arv	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hindav mõõdik ▶ Sisendmõõdik ▶ Kvantitatiivne mõõdik 	-
Arenduste arv, mille puhul SLÜ vajab olulist täiendamist	Olulist täiendamist vajavate SLÜde arv	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hindav mõõdik ▶ Protsessimõõdik ▶ Kvantitatiivne mõõdik 	-

Mõõdiku nimetus	Mõõdiku väljund	Mõõdiku grupid	Sihttase
Kooskõlastamisel tagasilükatud SLÜde arv	Kooskõlastamisel tagasilükatud taotluste arv	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hindav mõõdik ▶ Protsessimõõdik ▶ Kvantitatiivne mõõdik 	-
Taotluse menetlemisele kulunud inimtööaeg	Menetlemisele kulunud tööaeg inimtöötunni ekvivalentides	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hindav mõõdik ▶ Protsessimõõdik ▶ Kvantitatiivne mõõdik 	-

2.8 RISKID JA PROBLEEMID

Äriprotsessi tulevikuvaate kirjeldamise jaoks analüüsiti hetkeolukorra kaardistuse käigus protsessi riske ja protsessiga seotud probleeme.

2.8.1 Riskianalüüs

Risk	Kirjeldus ja tekkepõhjus	Mõju tugevus ¹	Esinemise tõenäosus ¹	Tagajärjed
Protsessi ei järgita	Protsessi osalistel puudub teadlikkus vajalikest kooskõlastustest ja protsessi sammudest	2	2	Protsess venib, vajalikud kooskõlastused on puudulikud
Ressursi puudumine allasutuse poolel	IT-teenuste tellival allasutusel puudub ressurss protsessi täitmiseks	1	3	Ebapädev sisendi andmine allasutuselt, otsustusprotsessi venivus

¹ – mõju tugevust ja esinemise tõenäosust hinnati viieastmelisel skaalal, kus „1“ tähistas kõige tugevamat mõju ja suurimat esinemise tõenäosust ning „5“ kõige nõrgemat mõju ja väikseimat esinemise tõenäosust

2.8.2 Protsessiga seotud probleemide kirjeldus

Probleem	Probleemi kirjeldus
Protsess on pikk ja keeruline	Arendustegevuse algatamise protsess on praegu liialt keeruline, pikk ja kohati arusaamatu.
Rollid ja vastutus pole selgelt määratletud	Protsessi osaliste rollid ja vastutus on ebaselged.
Halb ühilduvus eelarvega	Arendustegevuse algatamise protsessil puudub ühilduvus valitsemisala eesmärkide ja prioriteetidega ning eelarveprotsessidega.

2.9 ALTERNATIIVSED LAHENDUSED HETKEOLUKORRALE

Protsessi hetkeolukorra kaardistuse käigus välja toodud probleemide alusel viidi läbi analüüs, mille eesmärgiks oli alternatiivlahenduste välja töötamine probleemide lahendamiseks.

Alternatiivide põhjal koostati võrdlusanalüüs, milles toodi välja iga alternatiivi plussid ja miinused. Alternatiivlahenduste võrdluse alusel valiti protsessi tulevikuvaate tarbeks sobiv lahendus hetkeolukorra probleemide lahendamiseks.

Nr	Alternatiivne lahendus	Alternatiivi kirjeldus
1	Kooskõlastuse sammude vähendamine	Vähendada täna kasutusel olevaid kooskõlastusprotsessi etappe, et asutused ei peaks täiendavalt analüüsima, muutma ja ministeerium korduvalt kooskõlastama arendusvajadusi.
2	Siduda arendusprotsess valdkondliku arengukavaga ja rahastusotsustega	Lisada arendusprotsessi VAAK, VATK ja ATK ühildumise etapid koos rahastuse otsustusega ja kohustustega.

2.10 SOBIVA LAHENDUSE VALIK

Hindamiskategooria	Alternatiiv 1 – kooskõlastuste vähendamine		Alternatiiv 2 – sidumine arengukavaga ja rahastusega	
	Plussid	Miinused	Plussid	Miinused
Olemasolevate probleemide lahendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Protsessi muutuks lihtsamaks ja jälgitavamaks 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Võib vähendada arendustööde tellimise kvaliteeti ▶ Ei paranda põhimõttelisi probleeme, vaid tegeleb tagajärgedega 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Protsess muutuks lihtsamaks ja jälgitavamaks ▶ Otsustuskohad oleks arusaadavamad ▶ Vähendaks asutuste ja ministeeriumi dubleerimist VAAK, ATK ja VATK raames ▶ Oleks aluseks ministeeriumi teiste valdkondade arendustegevuse korraldamiseks ja ühtseks aluseks rahastamisotsuste tegemiseks 	
Kasutatavad ressursid	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vähendaks praeguste protsessiosaliste töökoormust ▶ Täiendavate töötajate värbamine pole vajalik 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vähendaks dubleerimist ja koormust asutuste ja ministeeriumi vahel ▶ Täiendavate töötajate värbamine pole vajalik 	
Rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Täiendavat tarkvaraarendust pole tarvis ▶ Asutuste struktuuri pole vaja muuta 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Täiendavat tarkvaraarendust pole tarvis ▶ Asutuste struktuuri pole vaja muuta 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tegemist on pika protsessiga ▶ Nõuab ministeeriumi ja allasutuste töötajate teadlikkuse tõstmist ▶ Nõuab täiendavat kasutajate koolitamist

- ▶ **Valituks osutus alternatiiv 2** – arendusprotsess seotakse paremini valitsemisala arengukava tegevustega ja arendused seotakse paremini rahastamisotsuste ja eelarveprotsessiga.

3 ÄRIPROTSSESSI TULEVIKUAATE KIRJELDUS

Põhiliseks muudatuseks Siseministeeriumi arendusprotsessi puhul on parem integreerimine valdkondliku arengukava (VAAK), valdkondliku tegevuskava (VATK) ja allasutuse tegevuskava (ATK) ning SMITi tegevusplaani koostamise ja kinnitamise protsessidega.

Järgnevas peatükis on kirjeldatud põhilised muudatused võrreldes hetkeolukorra kaardistusega. Muudatused on tähistatud oranži värviga.

3.1 OSALEVAD AMETNIKUD JA NENDE ROLLID

Ametnike rollijaotus ei ole tulevikuvaates nii täpselt määratletud, vaid rollid võivad asutuse sees muutuda.

Osapool	Roll
Allasutus	Klient, kes koostab sisulise lähteülesande (SLÜ), analüüsib IKT täitja koostatud aja- ja maksumuse hinnangut. Arendustöö heakskiidu saamisel täpsustab lähteülesannet, koostab tasuvusanalüüsi ja otsustab projekti jätkamise. Edastab arendusvajadused VAAK-i raames.
Siseministeerium	Kooskõlastab ning hindab arendustöö lähteülesande, VAAK, VATK, ATK ja arendusplaani kinnitamine.
SMIT	Siseministeeriumi infotehnoloogia- ja arenduskeskus. Konsulteerib kliendiga SLÜ osas, annab esmase analüüsi Asutuse poolt määratud prioriteetidele. Hindab realiseeritavust ning tasuvusanalüüsi. Koostab arendusplaani VAAK ja VATK raames ning koostab projektiplaani eelnõu.

3.2 TEOSTATAVAD TEGEVUSED JA TOIMINGUD

Muudatused protsessijoonisel ja tegevustes on tingitud protsessi sidumisest valdkondliku arengukava ja tegevuskavaga.

Tegevus	Kirjeldus
SLÜ koostamine	Allasutus koostab sisulise lähteülesande. Infosüsteemi loomise või muutmise aluseks on äriprotsessi toetamise vajaduse kirjeldus, mis lähtub asutuse ja valitsemisala prioriteetidest ja eesmärkidest.
SLÜ allkirjastamine	Klient (allasutus) hindab SLÜ eesmärgipärasust ja vajadust ning SLÜ allkirjastatakse Kliendi poolt. Kliendid esitavad lähteülesanded kooskõlastamiseks siseministeeriumi infotehnoloogipoliitika osakonnale.
SLÜ hindamine	Allasutuse koostatud lähteülesande vastavust nõuetele ja asutuse eesmärkidele ning valitsemisala prioriteetidele hindab siseministeeriumi infotehnoloogiapoliitika osakond.
Keeldumise põhjendamise ja muutmisevajaduste väljatoomine	Kui siseministeerium ei kooskõlasta SLÜ-d, siis teavitatakse sellest klienti, tuues välja põhjendused ning vajadusel soovitusel täpsustuste ja muudatuste tegemiseks.
SLÜ edastamine IKT täitjale	Kui siseministeerium kooskõlastab SLÜ, siis edastab siseministeerium selle IKT täitjale maksumuse- ja mahuhinnangu andmiseks ning kliendile teadmiseks.

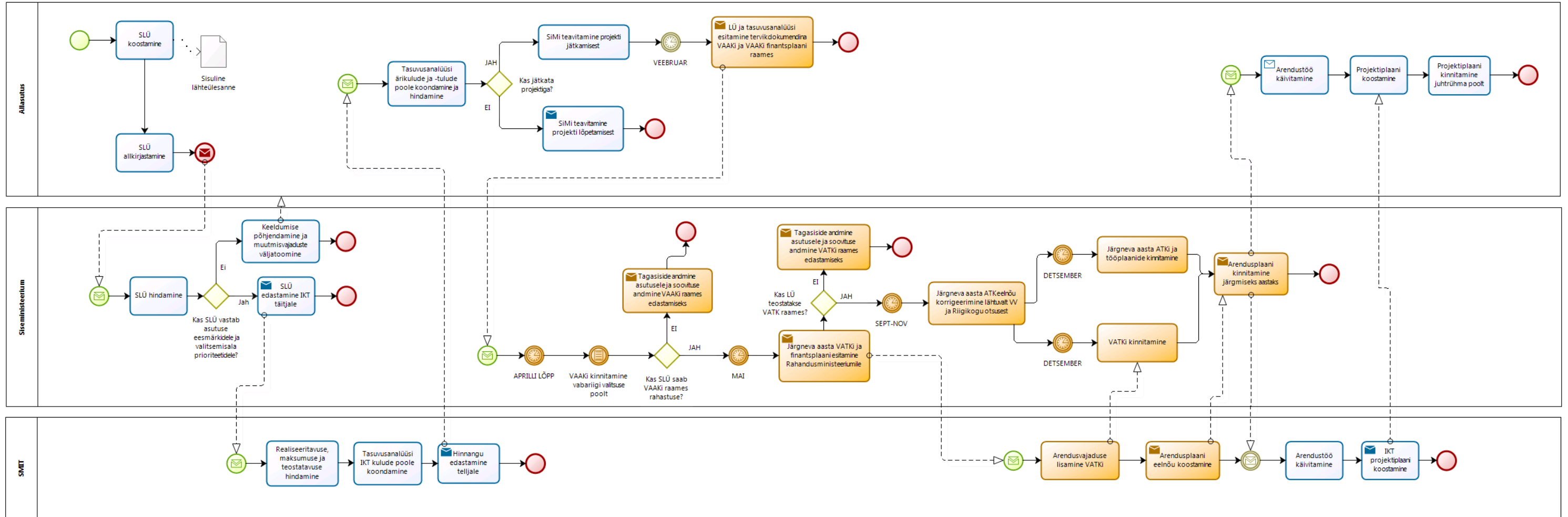
Tegevus	Kirjeldus
Realiseeritavuse, maksumuse ja teostatavuse hindamine	SMIT IKT täitjana määrab lähteülesande alusel kindlaks koostöös Kliendiga Arenduse töömahu ajas ning arendamise ja haldamise maksumuse (sh püsikulud, turvanõuete rakendamiseks vajalikud kulud) järgmise eelarveaasta eeldataval kulutasemel. Eelanalüüs peab arendusprojekti maksumuse hindamisel arvestama vähemalt järgmiste kuluallikatega: ettevalmistamis-, arendus-, koolitus-, rakendus- (sh infrastruktuuri investeeringu), infoturbe-, hooldus- ja halduskuludega.
Tasuvusanalüüsi IKT kulude poole koondamine	Peale vajadusele hinnangu andmist töömahu, arendamise ja haldamise maksumusele koostavad SMIT ja Klient tasuvusanalüüsi ning tagavad vajaduse planeerimise tervikdokumentide edastamise valitsemisala arengukava ja tegevuskava koostamise korras ning sellega lõpevad IKT vajaduse planeerimise ettevalmistavad tegevused.
Hinnangu edastamine tellijale	Tasuvusanalüüsi IKT kulude osa esitab IKT täitja kliendile.
Tasuvusanalüüsi ärikulude ja -tulude poole koondamine ja hindamine	Allasutus hindab IKT kulusid ärivajaduste osas ning teostab tasuvusanalüüsi ärikulude ja tulude poole osas.
SiMi teavitamine projekti lõpetamisest	Kui allasutus hindab, et antud projekti eesmärk on liialt kulukas, siis teavitab allasutus siseministeeriumi projekti lõpetamisest.
SiMi teavitamine projekti jätkamisest	Kui allasutus hindab, et projekt tasub end ära, koondab allasutus vajaminevad dokumendid ja hinnangud.
LÜ ja tasuvusanalüüs esitatakse tervikdokumendina VAAKi ja VAAKi finantsplaani raames	Allasutus koondab eelnevalt koostatud dokumendid (SLÜ, mahuhinnang, tasuvusanalüüs) ning edastab selle ministeeriumile VAAK planeerimisel
Tagasiside andmine asutusele ja soovitus andmine VAAKi raames edastamiseks	Kui VAAK raames ei saada rahastust, teavitab siseministeerium allasutust ja palub järgneva VAAK raames uuesti edastada, mis eeldab, et allasutus peab uuesti läbi LÜ tasuvus ja maksumushinnangu läbimise, kuna vajadused võivad muutuda. Asutus esitab vajaduse uuesti, koos täpsustusega maksumuse ja tasuvusanalüüsi osas.
Järgneva aasta VATKi ja finantsplaani esitamine Rahandusministeeriumile	Siseministeerium esitab rahandusministeeriumile järgneva aasta VATK ja finantsplaani.
Tagasiside andmine asutusele ja soovitus andmine VATKi raames edastamiseks	Kui asutus ei saa järgneva aasta VATK raames rahastust, teavitab siseministeerium allasutust, ning teavitatakse millise aasta VATK raames antud tegevusi teostatakse.
Arendusvajaduse lisamine VATK-i	Rahastuse olemasolul lisab SMIT arendusvajaduse VATK-i.
Arendusplaani eelnõu koostamine	SMIT IKT täitjana koostab arendusplaani eelnõu.
Järgneva aasta ATK eelnõu korrigeerimine lähtuvalt VV ja Riigikogu otsusest	Siseministeerium korrigeerib järgneva aasta ATK eelnõud lähtuvalt Vabariigi Valitsuse ja Riigikogu otsusest.
VATKi kinnitamine	Siseministeerium kinnitab valitsemisala tegevuskava. Valitsemisala arengukava ja tegevuskava kinnitamisega lõpevad arenduse ettevalmistavad tegevused, mille raames otsustatakse, millised arenduse eelarve, selle rahastamise allikas ja realiseerimise ajaperiood.

Tegevus	Kirjeldus
Järgneva aasta ATK ja tööplaanide kinnitamine	Valitsemisala arengukava ja tegevuskava põhjal koostab SMIT Asutuse tegevuskava ja tööplaanid, mis kinnitatakse koos arendusplaaniga.
Arendusplaani kinnitamine järgmiseks aastaks	Valitsemisala arengukava ja tegevuskava põhjal koostab SMIT arendusplaani, mille kinnitab siseministeeriumi valitsemisala juhtkond.
Arendustöö käivitamine	Arenduse realiseerimine algab peale Arenduste algatamise protsessi edukat läbimist, mille käigus otsustatakse Arenduse eelarve, selle rahastamise allikas ja realiseerimise ajaperiood, projekti ulatus ning moodustatakse juhtrühm (sh Klient ja SMIT nimetavad omapoolsed projektijuhid).
IKT projektiplaani koostamine	Arenduse elluviimiseks moodustatakse SMITis juhtrühm, mis on ellu kutsutud projekti läbiviimiseks. Juhtrühm asub IKT projektiplaani koostama.
Projektiplaani koostamine	Allasutus leiab sisupoole projektijuhi, ning algatab vastavad tegevused projektiplaani koostamiseks.
Projektiplaani kinnitamine juhtrühma poolt	SMITi juhtrühm jälgib projektiplaani ja eelarvest kinnipidamist. Juhtrühm on projekti peamine otsustusorgan ja vastutab projektiga seatud eesmärkide saavutamise eest

3.3 ÄRIPROTSESSI TÖÖVOOG

Arendustöö algatamine

Author: Anne-Mai Peerna, infotehnoloogiapoliitika osakonna nõunik
Version: 2.0
Description: Käesolev protsess kirjeldab Siseministeeriumi allasutusest lähtuva arendustöö algatamist, sh arendustöö läbiviimise finantseerimist.



3.4 ÄRIPROTSSESSI SISENDID JA VÄLJUNDID, NENDE VORM JA TALLETAMINE/SÄILITAMINE

Protsessile lisandus täiendavaid väljundeid valdkondliku arengukava, tegevuskava, tööplaani ja arendusplaani näol.

3.4.1 Sisendid

Sisendi nimi	Sisendi vorm	Sisendi talletamine/säilitamine
Sisuline lähteülesanne	SLÜ vorm	Siseministeeriumi dokumendihaldussüsteem, allasutuse võrguketas

3.4.2 Väljundid

Väljundi nimi	Väljundi vorm	Väljundi talletamine/säilitamine
VAAK	VAAK vorm	Siseministeeriumi dokumendihaldussüsteem
VATK	VATK vorm	Siseministeeriumi dokumendihaldussüsteem
ATK ja tööplaani	ATK vorm	Allasutuse võrguketas
IKT projektiplaani	-	SMITi võrguketas
Täiendatud sisuline lähteülesanne	SLÜ vorm	Siseministeeriumi dokumendihaldussüsteem, allasutuse võrguketas
Arendusplaani	Arendusplaani	SMITi võrguketas

3.5 TOETAVAD SÜSTEEMID

Toetava süsteemina võeti kasutusele siseministeeriumi SharePointi keskkond.

Süsteem	Süsteemi kirjeldus
SharePoint	Võimalik üles laadida kõik LÜ seotud dokumendid ning tagaks <i>up-to-date</i> info ning oleks kõigile osapooltele alati kättesaadav

3.6 TOETAVAD REGULATSIOONID

Puuduvad toetavad regulatsioonid. Käesolev protsessikirjeldus hakkab asendama täna kehtivat IKT teenuste arenduskorda.

3.7 RISKIDE MAANDAMISE JA PROBLEEMIDE LAHENDAMISE MEETMED

Hetkeolukorra kaardistuse käigus välja toodud protsessi riskidele leiti tulevikuvaate kirjeldamisel maandamise meetmed ja määrati meetmete rakendamise eest vastutavad asutused.

Risk	Kirjeldus ja tekkepõhjus	Maandamise meede	Vastutaja
Protsessi ei järgita	Protsessi osalistel puudub teadlikkus vajalikest kooskõlastustest ja protsessi sammudest	Kasutajate koolitamine uue protsessi kohta	Siseministeerium

Risk	Kirjeldus ja tekkepõhjus	Maandamise meede	Vastutaja
Ressursi puudumine allasutuse poolel	IT-teenust tellival allasutusel puudub ressurss protsessi täitmiseks	Detailne ja läbimõeldud sisendi vorm	SMIT