



## Ühine hindamismudel

**Euroopa mudel avaliku sektori organisatsioonide  
parendamiseks läbi enesehindamise**

Tõlke tellinud: Rahandusministeerium.

Tõlkinud: Tekstibüroo Eiffel.

Tõlget toimetanud Rando Härginen, Rahandusministeeriumi riigihalduse ja avaliku teenistuse osakonna nõunik.

Tõlge toetub ka 2013. aasta CAF-mudeli eestikeelsele tõlkele, mida toimetas Reelika Väljaru.

## Sisukord

<b>Eessõna</b> .....	<b>4</b>
<b>I Sissejuhatus</b> .....	<b>5</b>
<b>II Hindamismudel</b> .....	<b>11</b>
1. kriteerium: Eestvedamine .....	13
2. kriteerium: Strateegia ja planeerimine.....	18
3. kriteerium: Töötajad .....	22
4. kriteerium: Partnerlussuhted ja ressursid .....	26
5. kriteerium: Protsessid .....	32
6. kriteerium: Kodanikele/klientidele suunatud tulemused .....	36
7. kriteerium: Töötajate tulemused .....	39
8. kriteerium: Sotsiaalse vastutuse tulemused .....	42
9. kriteerium: Toimivuse võtmetulemused .....	44
<b>III Hindamise punktisüsteem</b> .....	<b>46</b>
<b>IV Juhised organisatsiooni parendamiseks CAF-i abil</b> .....	<b>53</b>
<b>V CAF-i välishindamine</b> .....	<b>63</b>
<b>VI Sõnastik</b> .....	<b>64</b>
<b>LISA 1: CAF 2013 ja CAF 2020 ülesehituse võrdlus</b> .....	<b>82</b>
<b>Tänu 84</b>	

## Eessõna

Euroopa avaliku halduse koostöövõrgustik (EUPAN) on Euroopa Liidu liikmesriikide, Euroopa Komisjoni (EK) ja vaatlejariikide avaliku halduse eest vastutavate direktorite mitteametlik võrgustik. Võrgustiku eesmärk on koos tõsta Euroopa avalike teenuste ja avaliku halduse kvaliteeti.

Tulevikule ja teadmiste jagamisele orienteeritud osalejana on EUPAN-il tähtis roll riikide ja Euroopa avaliku halduse väljakutsete lahendamisel. Koostöövõrgustiku töö nähtavaimaks viljaks on ühine hindamismudel (CAF), mis mõjutab oluliselt Euroopa avaliku halduse kvaliteedi hindamist ja parendamist. Kuna seda mudelit kasutatakse ka väljaspool Euroopat, on selle mõju veelgi ulatuslikum. 2019. aastal oli Euroopa ja muudes riikides ca 4100 registreeritud CAF-i kasutajat.

Uus CAF 2020 on mudeli viies versioon. See mudel põhineb 2000. aastal kasutusele võetud ja ennast pikka aega tõestanud CAF-il. CAF on esimene spetsiaalselt avaliku sektori jaoks ja avaliku sektori poolt välja töötatud Euroopa kvaliteedijuhtimisvahend. Tegemist on kõigile avaliku sektori organisatsioonidele juurdepääsetava ja kasutatava üldise, lihtsa ning hõlpsasti kasutusele võetava mudeliga. See on mõeldud organisatsiooni kvaliteedi igakülgseks tõstmiseks ning pidevaks parendamiseks. CAF-i uus versioon on ajakohastatud ja parandatud, et paremini vastata avaliku halduse ja ühiskonna arengule ja muutustele. CAF 2020 täiendused on peamiselt seotud digiülemineku, agiilsuse, kestlikkuse ja mitmekesisusega.

Uue versiooni loomisel tegid tihedat koostööd Euroopa Liidu liikmesriikide CAF-i riiklikud esindajad. Peamiselt tegeles CAF-i ülevaatamisega väiksem töörühm. Erilist tänu pälvivad Austria, Belgia, Soome, Itaalia, Poola ja Portugal, keda toetas Euroopa CAF-i Teabekeskus Euroopa avaliku halduse instituudis (EIPA). Protsessi toetasid oluliselt ka EL-i eesistujariigid Eesti, Bulgaaria ja Rumeenia.

Avaliku halduse ja selle avalike teenuste kvaliteedi tähtsaimaks mõõdupuuks on nende mõju inimeste elukvaliteedile. CAF-i eesmärk on aidata avaliku sektori organisatsioonidel saavutada võimalikult häid tulemusi.

CAF-il on aktiivne kogukond. Mudeli terviklikkuse ja ajakohasuse eest vastutab küll CAF-i riiklike esindajate koostöövõrgustik, aga laiem mudeli kasutajate võrgustik on see, mis mudeli rakendamisel oma organisatsioonides loob selged tulemused. Nende kogemusi ja teadmisi jagatakse Euroopa CAF-i kasutajate konverentsidel ning teistel nn CAF-i sõprade kokkusaamistel. Mudel on kasutamist leidnud ja ennast tõestanud tuhandetes organisatsioonides ning Euroopa üritustel osaleb sadu inimesi. Uue CAF 2020 väljaandmisega kutsume ühtlasi kõiki CAF-i kogukonnaga liituma!

EUPAN 5 sekretariaat<sup>1</sup>  
(Horvaatia, Soome, Saksamaa, Rumeenia, Euroopa Komisjon)

November 2019

---

<sup>1</sup> EUPAN 5 sekretariaadi koosseis on roteeruv: eesistujariik, eelmine eesistujariik, kaks järgmist eesistujariiki ning Euroopa Komisjon

# I Sissejuhatus

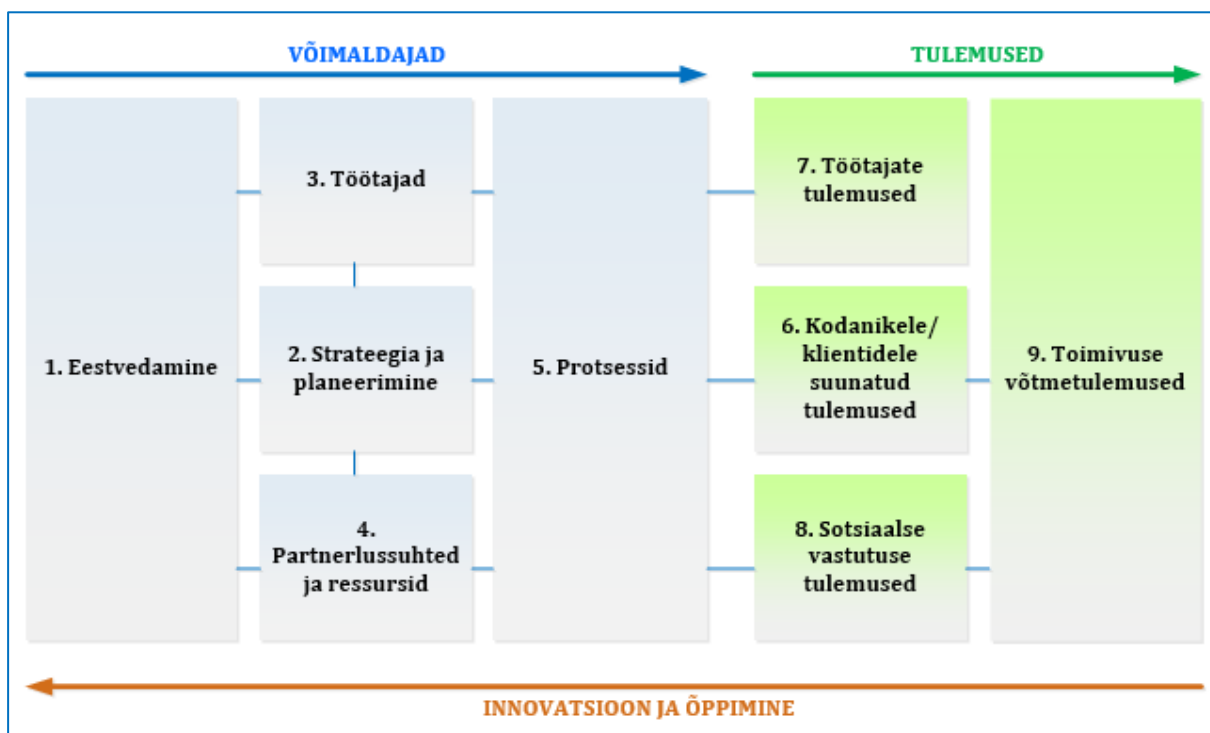
## CAF-mudeli sisu

### DEFINITSIOON

Ühine hindamismudel (CAF) on tervikliku kvaliteedijuhtimise **enesehindamismudel**, mis on töötatud välja avaliku sektori poolt avalikule sektorile. Avaliku sektori organisatsioonid saavad CAF-i oma tulemuslikkuse parendamiseks tasuta kasutada. See on mõeldud kasutamiseks kõikjal avalikus sektoris, nii riiklikul/föderaalsel, piirkondlikul kui ka kohalikul tasandil. Ehkki CAF-i väljatöötamisel peeti silmas Euroopa konteksti, on see kohandatav avaliku sektori organisatsioonidele kõikjal maailmas.

CAF kuulub **tervikliku kvaliteedijuhtimise** (*total quality control*, TQM) mudelite perre ja selle aluseks oli Euroopa kvaliteedijuhtimise sihtasutuse täiuslikkusemudel (*Excellence Model of the European Foundation for Quality Management*, EFQM®). Tegu on tulemustele orienteeritud juhtimismudeliga – n-ö kompassiga, mis aitab juhtidel leida õige tee organisatsiooni täiuslikkuseni. Graafilised skeemide abil selgitab CAF organisatsiooni tegurite ja tulemuste põhjuslikke seoseid.

CAF-i aluseks on tees, et suurepärased tulemused organisatsiooni toimimise, kodanike/klientide, inimeste ja ühiskonna suhtes saavutatakse organisatsiooni juhtide veetavate strateegia ja planeerimise, tööliste, partnerluste, ressursside ja protsessidega. Mudel käsitleb organisatsiooni samaaegselt eri nurkade alt, tagades tervikliku tulemuslikkuse analüüsi.



CAF-i **üheksaväljaline struktuur** hõlmab ükskõik millise organisatsiooni analüüsimise põhilisi aspekte. Kriteeriumid 1–5 (võimaldajad) puudutavad organisatsiooni juhtimist. Need määravad organisatsiooni tegevuse ning tulemuste saavutamise viisid. Kriteeriume 6–9 ehk kodanike/klientide, töötajate, sotsiaalse vastutuse ja toimivuse osas saavutatud tulemusi mõõdetakse hinnangute ja tulemuslikkuse näitajate alusel.

Iga kriteerium jaguneb alakriteeriumiteks. Kokku **28 alakriteeriumit** määratlevad põhiteemad, mida tuleb arvestada organisatsiooni analüüsimisel. Alakriteeriume on selgitatud näidetega, mis ühtlasi

võivad anda mõtteid võimalike parendusvaldkondade kohta ning aidata analüüsida, kui hästi organisatsioon alakriteeriumis välja toodud nõuetele vastab.

Näidetes toodud parimaid praktikaid on kogutud kõikjalt Euroopas. Kõik need ei pruugi igale organisatsioonile kohalduda, kuid enesehindamisel tasub siiski kõigile neile mõelda. Võimaldajate ja tulemuste kriteeriumite hindamisest tehtud järelduste juhtimisse integreerimine tagab organisatsioonile pideva innovatsiooni ja õppimise tsükli teel täiuslikkuseni.

CAF-ist on näiteid ja sõnastust kohandades loodud sektorispetsiifilised versioonid, mis jätavad mudeli põhiolemuse samaks, aga hõlbustavad ja tõhustavad samas selle rakendamist konkreetsetes organisatsioonides. Alates 2013. aastast on olemas Euroopa n-ö haridusametuste CAF-i versioon ning riiklikul tasemel on loodud mitmesugused muud sektorispetsiifilised versioonid (nt õiguskaitsesutustele, ülikoolidele ja kohalikele omavalitsustele).

## **EESMÄRK JA KASULIKKUS**

CAF-i eesmärk on aidata kaasa organisatsiooni täielikule parendusprotsessile.

Lõppeesmärgiks on kodanikele paremate teenuste pakkumine, kuna CAF-i rakendamine aitab suurendada klientidele teenuste kvaliteeti ja seeläbi kodanike rahulolu.

See aitab avaliku sektori organisatsioonidel:

- 1) tutvustada täiuslikkuse kultuuri;
- 2) rakendada progressiivselt PTKK-tsükli (plaani, teosta, kontrolli, korrigeeri);
- 3) viia läbi põhjalik enesehindamine;
- 4) tuvastada tugevused ja parendusvaldkonnad ning määrata parendustegevused.

Peale selle hindavad paljud kasutajad järgmisi CAF-i eeliseid.

**Mõeldud spetsiaalselt avalikule sektorile.** Tegu on Euroopa avaliku halduse poolt avalikule haldusele loodud kvaliteedijuhtimismudeliga.

**Ühtne terminoloogia.** See aitab töötajatel ja juhtidel koos organisatsiooni probleeme konstruktiivselt arutada. See soodustab avaliku sektori organisatsioonide vahelist dialoogi ja teiste kogemustest õppimist.

**Töötajate kaasamine.** Enesehindamise protsess võimaldab organisatsiooni töötajaid süsteemselt organisatsiooni parendamisse kaasata.

**Tõenduspõhine parendamine.** See ergutab avaliku sektori organisatsioone infot ja andmeid koguma ning efektiivselt kasutama.

**Väliseid kulusi pole vaja.** Euroopa CAF-i Teabekeskuse ning CAF-i riiklike esindajate koostöövõrgustiku toel pakutakse CAF-i tasuta.

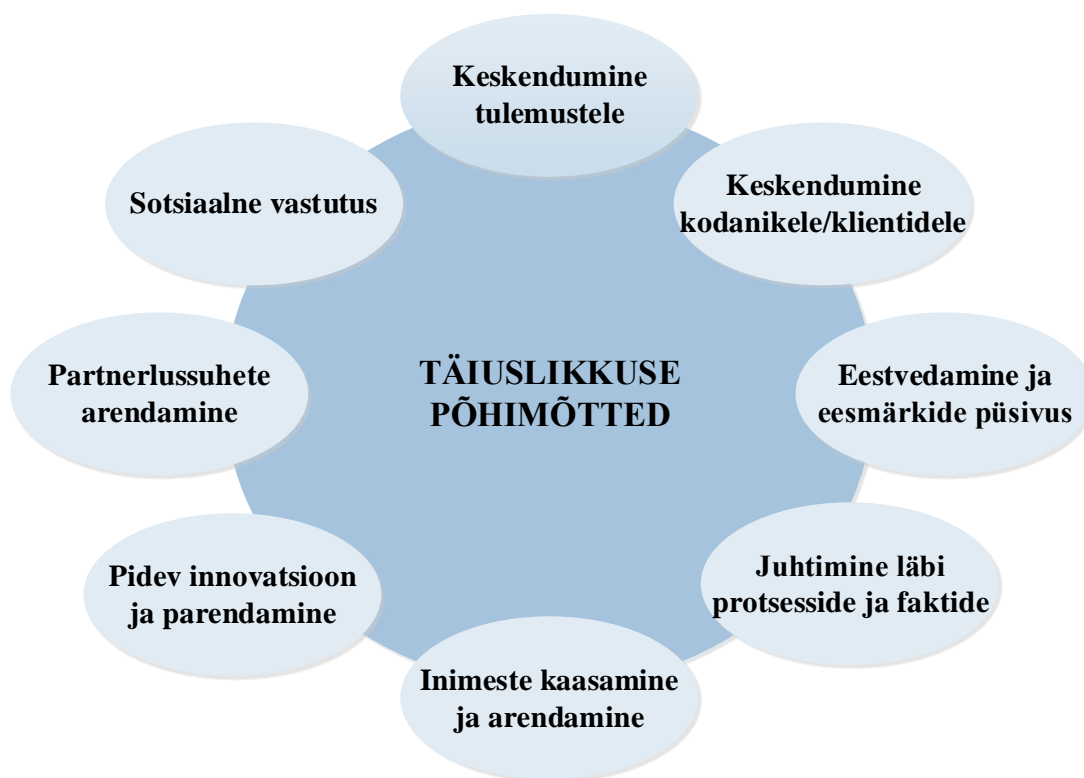
**Saadaval on väline tagasiside.** CAF-i võrgustikus lepiti 2009. aastal kokku ühine kord organisatsiooni arendamise kohta välishindajate soovitude ja organisatsiooni CAF-i efektiivse kasutaja tunnustuse saamiseks.

Peale selle on Euroopa CAF 2020 mudelis kajastatud järgmiste raportite ja algatuste õppetunde ja tulemusi:

- ❑ Avaliku halduse kvaliteedi tööriistakast (*Toolbox – Quality of Public Administration*), Euroopa Komisjon 2018
- ❑ Avaliku sektori innovatsioonitrendide raport (*Embracing Innovation in Governments: Global Trends*), OECD 2018
- ❑ OECD avaliku sektori innovatsiooni deklaratsioon (*OECD Declaration on Public Sector Innovation*), 2019
- ❑ Avaliku halduse põhimõtete kogumik (*The Principles of Public Administration*), SIGMA, OECD, 2019
- ❑ Euroopa avaliku sektori auhind EPSA (*European Public Sector Award*), EIPA
- ❑ Avaliku sektori innovatsiooni jälgimisrühm (*Observatory of Public Sector Innovation*, OPSI), OECD

### TÄIUSLIKKUSE PÕHIMÕTTED

TQM-i tööriistana põhineb CAF algselt Euroopa kvaliteedijuhtimise sihtasutuse määratletud täiuslikkuse põhimõtetel. CAF kannab need üle avalikule sektorile eesmärgiga kasutada neid avaliku sektori organisatsioonide tulemuslikkuse parendamiseks. Nende põhimõtete rakendamine eristab traditsioonilist bürokraatlikku organisatsiooni haldusasutusest, mis on suunatud teeninduskvaliteedile ja tulemuslikkusele.



CAF-i tuum on organisatsiooni enesehindamine, mis on seega ka ulatusliku parendusprotsessi lähtepunkt. Ehkki CAF keskendub parenduse tagamiseks peamiselt tulemuslikkuse hindamisele ja tulemusjuhtimisele, on lõppeesmärk hea valitsemistava edendamine. Hea valitsemistava lähtekohaks on ühised põhimõtted/väärtused, mida tuleb hindamisel arvesse võtta. Sarnaste väärtuste sõnastus ja neis kasutatavad terminid võivad olla eri avaliku halduse organisatsioonides erinevad, isegi kui neis korduvad samad teemad, kuid just ühine Euroopa kontekst on oluline alus CAF-i kasutajatele, kes lähtuvad ühistest avaliku sektori väärtustest ja põhimõtetest.

### **1. põhimõte: keskendumine tulemustele**

Organisatsioon keskendub tulemustele. Saavutatud tulemused täidavad kõigi organisatsiooni huvirühmade (haldusasutused, kodanikud/kliendid, partnerid ja organisatsiooni töötajad) ootusi.

### **2. põhimõte: keskendumine kodanikele/klientidele**

Organisatsioon keskendub praeguste ja võimalike tulevaste kodanike/klientide vajadustele. Organisatsioon kaasab nad toodete ja teenuste arendamisse ning enda tulemuslikkuse parendamisse.

### **3. põhimõte: eestvedamine ja eesmärkide püsivus**

See põhimõte liidab endas muutuvast keskkonnas tulevikkuvaatava ja inspireeriva eestvedamise ning põhieesmärgi püsivuse. Eestvedajad sõnastavad selge missiooni, visiooni ja väärtused ning loovad ja säilitavad sellise organisatsiooni sisekeskkonna, kus töötajad saavad täielikult osaleda organisatsiooni sihtide saavutamises.

### **4. põhimõte: juhtimine läbi protsesside ja faktide**

Organisatsioon saavutab soovitud tulemuse tõhusamalt vastavate ressursside ja tegevuste protsessipõhise juhtimise korral ning efektiivsed otsused toetuvad andmete ja info analüüsimisele.

### **5. põhimõte: töötajate kaasatus ja arendamine**

Organisatsiooni tuumaks on kõikide tasandite töötajad ja vaid nende täielik kaasatus võimaldab rakendada nende võimeid organisatsiooni hüvanguks. Töötajate panus tuleb maksimeerida nende arendamise ja kaasamise kaudu ning töökeskkonna loomisega, kus domineerivad ühised väärtused ning usalduse, avatuse, võimestamise ja tunnustamise kultuur.

### **6. põhimõte: pidev õppimine, parendamine ja innovatsioon**

Pideva õppimise kaudu esitab täislikkus *status quo* le väljakutse ja kutsub esile muutuse, et luua innovatsiooni ja parendusvõimalusi. Pidev parenemine peaks seega olema iga organisatsiooni alaline siht.

### **7. põhimõte: partnerlussuhete arendamine**

Avaliku sektori organisatsioonid vajavad oma eesmärkide saavutamiseks teisi, mistõttu nad peaksid arendama ja säilitama väärtustloovaid partnerlussuhteid. Organisatsioon ja tema partnerid (tarnijad) on vastastikku sõltuvad ning vastastikku kasulik suhe suurendab mõlema võimet luua väärtust.

### **8. põhimõte: sotsiaalne vastutus**

Avaliku sektori organisatsioonid peavad tegutsema sotsiaalse vastutustundega ja ökoloogilist kestlikkust silmas pidades ning püüdma täita kohaliku ja globaalse kogukonna olulisemaid ootusi ja nõudmisi.

Need **täiuslikkuse põhimõtted** on põimitud CAF-i struktuuri ning üheksa kriteeriumi järgi end pidevalt parendav organisatsioon saavutab kõrge küpsustaseme. Iga põhimõtte jaoks on määratletud neli küpsustaset, et organisatsioonil oleks lihtsam oma edusamme jälgida teel täiuslikkuse poole.

## CAF 2020 MUUDATUSED

Töestatult õnnestunud enesehindamismudeli aluseks on endiselt kaheksa täiuslikkuse põhimõtet. CAF koosneb endiselt 9-st kriteeriumist ja 28-st alakriteeriumist, kuid mõned alakriteeriumid on arusaadavuse huvides ümber sõnastatud.

CAF-i varasemate versioonide kasutajatele ei valmista väikeste muudatustega uues versioonis orienteerumine raskusi. CAF 2020 keskendub senisest rohkem **digiüleminekule** ning seoses operatiivsete ja strateegiliste tasandite sidemega **agiilsusele, kestlikkusele ja mitmekesisusele**, toetamaks **reformide elluviimist**.

Näidetes on tehtud olulisi muudatusi: nende kirjeldused on nüüd lühemad ja neid on vähem. Terminite sõnastik on ajakohastatud. Lisas on tabel, milles võrreldakse CAF-i 2013. aasta versiooni CAF 2020-ga.

Organisatsioonid võivad mudeli rakendamist vabalt oma vajadustele ja olukorrale kohandada. Mudeli 9 kriteeriumi ja 28 alakriteeriumiga struktuur ning hindamistabeli kasutamine on siiski tungivalt soovitatav. Samuti protsessi läbiviimine juhiste järgi.

## CAF-i rakendamine

### ENESEHINDAMISE JA PARENDUSPROTSESS

CAF-i rakendamise kava on kolmeetapiline.

#### 1. etapp: CAF-i teekonna algus

CAF-i rakendamise otsus on stardipauk organisatsiooni põhjaliku parendamise ja muutmise protsessile. See nõuab algusest peale põhjalikku läbimõtet, juhtkonna selget otsust ja pühendumist CAF-i rakendamisele, selgete vastutusvaldkondade määramist ning töötajate kaasamist.

#### 2. etapp: enesehindamine

Töötajad ja juhtkond hindavad ühiselt organisatsiooni vastavust kriteeriumitele, tuvastamaks tugevused ja parendusvaldkonnad. Selle etapi peamiseks tulemuseks lisaks enesehindamisele on parendusideede kogum organisatsiooni edasiseks arendamiseks. Koostatakse enesehindamise raport.

#### 3. etapp: parenduskava

2. etapis formuleeritud parendusideede elluviimiseks koostatakse CAF-i parenduskava, milles täpsustatakse parendusideede rakendamine. Tegevused prioriseeritakse, neile määratakse ajalised piirid ja vastutavad isikud ja eraldatakse vajalikud ressursid. CAF-i parenduskava tuleb ellu viia kahe aasta jooksul. Seejärel võib alustada uut CAF-i enesehindamisprotsessi. See tsükkel tagab organisatsiooni pideva parenemise.

Protsessi toetamiseks on koostatud juhised kümnesammulise rakenduskava näol.

## VÄLISHINDAMISE PROTSEDUUR

Selleks et võimaldada CAF-i kasutavatele avaliku sektori organisatsioonidele oma pingutuste tulemusi näha, hõlmab mudel **välishindamise protseduuri** tagasiside saamiseks, eesmärgiga veelgi toetada CAF-i kasutajaid nende teekonnal kvaliteedini.

Kuus kuni 12 kuud pärast enesehindamise raporti kinnitamist võib organisatsioon välishindamise protseduuri rakendades taotleda „CAF-i efektiivse kasutaja“ Euroopa märgist. Kui CAF-i välishindajad annavad positiivse hinnangu, kinnitab märgis, et CAF-i rakendamine on olnud efektiivne ning organisatsioon on alustanud täiuslikkuse põhimõtete juurutamist oma organisatsiooni kultuuris.

**CAF-i efektiivse kasutaja märgise** väljastamist koordineerib välishindamist rakendav liikmesriik. Kui organisatsioon soovib CAF-i märgist taotleda, siis peaks ta esmalt uurima, kas seda tema riigis väljastatakse.

## Tugi CAF 2020 kasutamisel

2001. aastal loodi EUPAN-i avaliku teenistuse eest vastutavate direktorite otsuse alusel CAF-i riiklike esindajate võrgustik ja Euroopa CAF Teabekeskus (CAF Resource Centre, CAF RC). CAF-i võrgustik vastutab Euroopa tasandil CAF-i arendamise ja seonduva eest. Selles arutatakse regulaarselt uusi töövahendeid ja strateegiaid CAF-i rakendamise edendamiseks. Võrgustik korraldab iga kahe aasta järel Euroopa CAF-i kasutajate konverentsi, millel riikide eksperdid ja kasutajad arutavad paremaid praktikaid ja vahetavad ideid.

CAF-i riiklikud esindajad kujundavad algatusi mudeli kasutamise stimuleerimiseks ja toetamiseks oma riigis – alates riiklike teabekeskuste loomisest kuni CAF-ile pühendatud veebisaitide ja kvaliteedijuhtimise konverentsideni. Sagedased on CAF-i ühisprojektid. Tihti EL-i vahendite kasutamisel, kus osalevad kaks või enam Euroopa Liidu liikmesriiki või kandidaatriiki (iseäranis mestimis- ja TAIEX-i tegevuste puhul), aga ka teiste maailmajagude riigid.

Euroopa CAF Teabekeskus tegutseb Maastrichtis (Madalmaad) Euroopa avaliku halduse instituudi (EIPA) juures ning vastutab Euroopas CAF-i rakendamise toetamise eest. Peamisteks ülesanneteks on eksperttaseme sisuloomine, CAF-i võrgustiku koostumiste korraldamine, koolituste korraldamine, CAF-i rakendamise uuringute korraldamine, CAF-i veebisaidi [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf) haldamine, sh kogu asjakohane teave CAF-i kasutajate ja CAF-i riiklike esindajate kohta, ning teavikute väljaandmine (uuringute aruanded ja uudiskirjad).

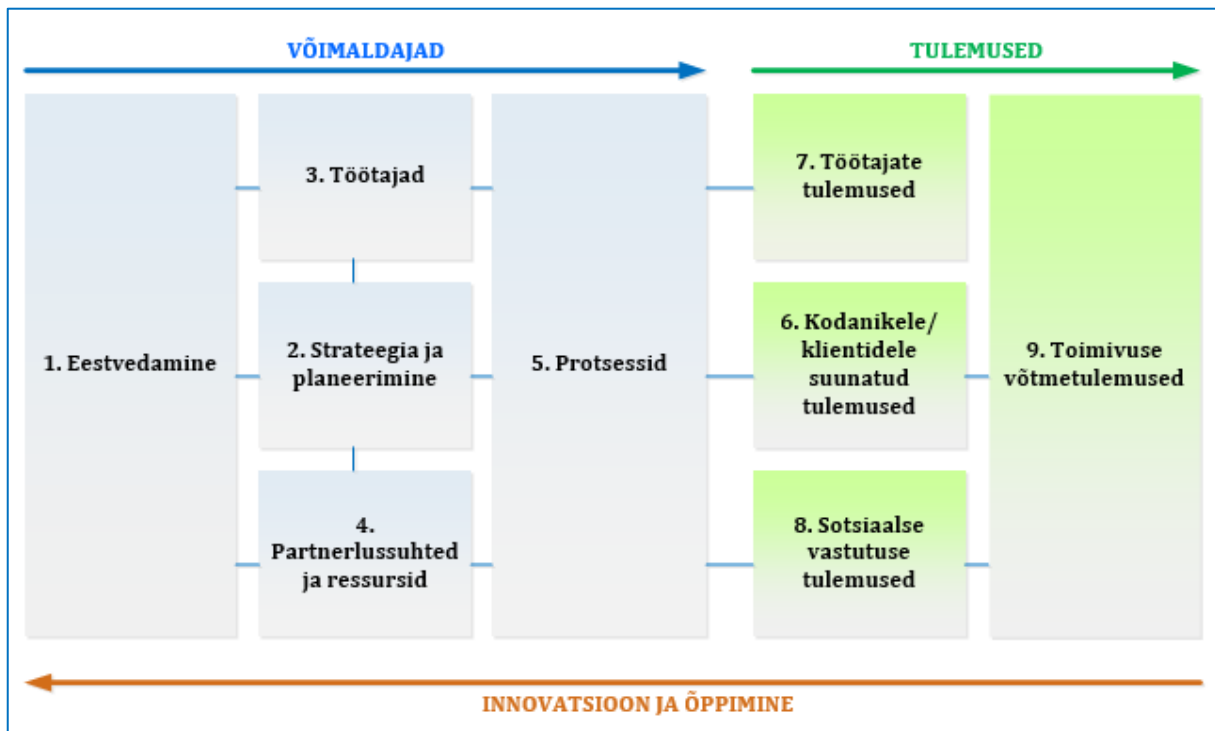
Peale selle on teabekeskus liikmesriikide palve korral abiks iga kahe aasta järel Euroopa tasandil peetavate CAF-i konverentside korraldamisel ning pakub Euroopa ühtset koolitusprogrammi CAF-i välishindajatele.

Järgnevates peatükkides leiate järgmise info:

- CAF 2020 hindamismudel (II peatükk);
- hindamise punktisüsteem (III peatükk);
- enesehindamise protsess (IV peatükk);
- välishindamise protseduur (V peatükk);
- CAF-i sõnastik.

## II Hindamismudel

Üheksaväljaline struktuur määratleb iga organisatsiooni analüüsi põhilised aspektid.



Viis võimaldajat aitavad organisatsioonil oma potentsiaali ära kasutada.

- Kõrgeimal tasemel on eestvedamine (1), mis määrab organisatsiooni strateegilise suuna ja struktuuri.
- Hea eestvedaja kasutab strateegiat ja planeerimist (2) ning ka personali- ja talendijuhtimist (3), teeb koostööd partneritega ning juhib ressursse (4), näiteks eelarvet, teadmisi ja IT-ressursse.
- Neil alustel kujundab ja dokumenteerib organisatsioon oma siseprotsessid (5) ning arendab neid edasi.
- Võimaldajaid efektiivselt kasutades täidab organisatsioon kõigi oma huvirühmade ehk klientide/kodanike, töötajate ja ühiskonna ootusi. CAF-is on defineeritud neli kriteeriumit organisatsiooni töö tulemuste mõõtmiseks.

Enesehindamise käigus tuleb eristada võimaldajate (põhjuse) ja tulemuste (tagajärgede) põhjuslikku seost põhjuste omavahelisest holistlikust seosest.

Võimaldajate (põhjuse) ja tulemuste (tagajärgede) põhjuslikku seost tuleb kindlasti arvesse võtta. Organisatsioon peaks alati kontrollima, kas tulemus on kooskõlas võimaldajaid puudutavate kriteeriumite kohta kogutud tõenditega.

Seda seost on näitlikustatud järgmiselt:

- Kodanikele/klientidele suunatud tulemused – nt kui rahul on kodanikud organisatsiooni (ministeeriumi, kohaliku omavalitsuse, kooli jne) tööga? Kuidas ollakse rahul telefoniteenusega? Mis aegadel asutus avatud on?
- Töötajate tulemused – nt kui rahul on organisatsiooni töötajad oma tööga? Millised on töötajate tööalased tulemused? Millistel koolitustel osaletakse?

- ❑ Sotsiaalse vastutuse tulemused – nt kui suur osa kasutatavast paberist on valmistatud ringlussevõetud paberist? Kui paljudes läbipaistvuse/avaandmete algatustes osaletakse?
- ❑ Toimivuse võtmetulemused – nt milline on organisatsiooni töö väljundite ja tulemuste mõju (ühistranspordi, korrakaitse, keskkonnakaitse, sotsiaalhoolekande, õigusloome kvaliteedi jne jaoks)?

Kooskõla võib olla vahel raske tuvastada, sest eri põhjused (võimaldajad) avaldavad tulemustele koosmõju. Igal juhul tuleks hindamise käigus kontrollida, kas tulemustes on täheldatav asjaomaste võimaldajate mõju.

## **Võimaldajate kriteeriumid**

Kriteeriumid 1–5 puudutavad organisatsiooni juhtimispraktikat, nn võimaldajaid. Need määravad organisatsiooni tegevuse ning soovitud tulemuste saavutamise viisi. Võimaldajatega seotud tegevuste hindamine peab põhinema võimaldajate hindamistabelil (peatükis „Hindamise punktisüsteem”).

# 1. kriteerium: Eestvedamine

## **Alakriteerium 1.1**

Organisatsiooni arengu suunamine missiooni, visiooni ja väärtusi kujundades

## **Alakriteerium 1.2**

Organisatsiooni, selle tulemuste ja pideva parendamise juhtimine

## **Alakriteerium 1.3**

Organisatsiooni töötajate inspireerimine, motiveerimine ja toetamine ning eeskuju näitamine

## **Alakriteerium 1.4**

Efektivsete suhete hoidmine poliitikute ning teiste huvirühmadega



Esindusdemokraatias teevad strateegilisi otsuseid ning seavad poliitikavaldkondade eesmärged poliitikud. Avaliku sektori organisatsioonide juhid on poliitikutele halduspoliitika kujundamisel abiks ja nõuandjaks. Nemad vastutavad ka halduspoliitika rakendamise ja selle eesmärkide saavutamise eest. CAF-is tehakse selget vahet poliitikute rolli ning avaliku sektori organisatsioonide eestvedajate/juhtide rolli vahel, rõhutades samas nende koostöö tähtsust poliitikate tulemuste saavutamiseks.

1. kriteeriumis keskendutakse organisatsiooni vastutavate töötajate ehk eestvedajate käitumisele. Neil on keeruline töö. Eestvedajatena peavad nad seadma organisatsioonile selgelt piiritletud ning ühtse põhieesmärgi. Juhtidena peavad nad kujundama organisatsiooni ja töötajate jaoks soodsa arengukeskkonna ning tagama käsuahelate toimimise. Võimaldajatena toetavad nad organisatsiooni töötajaid ning hoiavad efektiivseid suhteid kõigi huvirühmadega, iseäranis poliitilise hierarhiaga.

# Hindamine

Mõelge, kui hästi vastab organisatsiooni eestvedajate tegevus järgmistele kriteeriumitele.

<b>Alakriteerium 1.1 Organisatsiooni arengu suunamine missiooni, visiooni ja väärtusi kujundades</b>	
<p>Eestvedajad tagavad organisatsioonile selge missiooni, visiooni ja põhiväärtused. See tähendab, et nad kujundavad missiooni (miks me oleme? / mis on meie mandaat?), visiooni (kuhu me tahame jõuda? / mis on meie ambitsioon?) ja väärtused (mis suunab meie käitumist?), mida organisatsioon pikaajalise edu saavutamiseks vajab. Eestvedajad teavitavad neist organisatsiooni ja tagavad nende järgimise. Igal avaliku sektori organisatsioonil on vaja väärtusi, mis kujundaksid organisatsiooni kogu tegevust ning oleksid kooskõlas missiooni ja visiooniga.</p> <p>Avaliku sektori organisatsioonide üks kindel ülesanne on tugevdada põhiväärtusi nagu demokraatia, õigusriik, kodanikukesksus, mitmekesisus, sooline võrdõiguslikkus, õiglane töökeskkond, süsteemne korruptsiooniennetus, sotsiaalne vastutus ja diskrimineerimiskeeld, ning olla nende väärtuste järgijana eeskujuks ülejäänud ühiskonnale.</p> <p>Eestvedajad peavad looma tingimused nende väärtuste integreerimiseks.</p> <p>Eestvedajad peavad tagama organisatsiooni agiilsuse ning olema teadlikud digiüleminekuga kaasnevatest raskustest ja võimalustest.</p>	<p><b>Näited</b></p> <p>a. Organisatsioonile selge sihi seadmine, sõnastades missiooni, visiooni ja väärtused ning kaasates sihiseadmisse töötajaid ja teisi huvirühmi.</p> <p>b. Euroopa avaliku sektori põhimõtete ja väärtuste nagu ausameelsus, läbipaistvus, uuenduslikkus, sotsiaalne vastutustundlikkus ja kaasamine, kestlikkus, mitmekesisus ja sooline võrdõiguslikkus tihe põimimine organisatsiooni strateegiatesse ja tegevustesse.</p> <p>c. Missiooni, visiooni ja väärtuste kooskõla tagamine kohalike, riiklike, rahvusvaheliste ja riigiüleste strateegiatega, võttes arvesse digiüleminekut, avaliku sektori reforme ja Euroopa ühiseid eesmärke (nt säästva arengu eesmärgid, strateegia „Euroopa 2020” ja parem õigusloome).</p> <p>d. Kõigi organisatsiooni töötajate ja teiste huvirühmade teavitamine organisatsiooni missioonist, visioonist, väärtustest ning strateegilistest sihtidest ja tegevuseesmärkidest ning nendealase dialoogi soodustamine.</p> <p>e. Organisatsiooni agiilsuse tagamine, korrigeerides perioodiliselt missiooni, väärtusi ja strateegiaid vastavalt muutustele väliskeskkonnas (nt digiüleminek, kliimamuutused, avaliku sektori reformid, demograafilised muutused, nutitehnoloogiate ja sotsiaalmeedia mõju, andmekaitse, poliitilised ja majanduslikud muutused, sotsiaalsed lõhed ning klientide eri vajadused ja vaated).</p> <p>f. Organisatsiooni ettevalmistamine digiüleminekuga kaasnevateks raskusteks ja võimalusteks (nt digiülemineku strateegia, koolitused, andmekaitse suunised ja andmekaitseametniku määramine).</p> <p><a href="#">[Määrake hinne võimaldajate tabeli põhjal]</a></p>

## Alakriteerium 1.2 Organisatsiooni, selle tulemuslikkuse ja pideva parendamise juhtimine

Eestvedajad arendavad, rakendavad ja seiravad organisatsiooni juhtimissüsteemi. Organisatsiooni sobiv struktuur, kõikide taseme töötajate selged vastutusala ning selgelt kindlaks määratud juhtimis-, tugi- ja põhiprotsessid peaksid tagama organisatsiooni tulemuste ja väljundite tõhusa saavutamise. Tulemusjuhtimine põhineb selgepiirilistel mõõdetavatel eesmärkidel, mis kajastavad organisatsiooni tegevuste väljundeid ja tulemusi. Integreeritud tulemusjuhtimise süsteemid seostavad väljundid ja tulemused sisendressurssidega, võimaldamaks tõenduspõhiste otsuste tegemist. See võimaldab tulemuslikkuse ja tulemuste regulaarset ülevaatamist.

Tulemuslikkuse parendamise eest vastutavad eestvedajad. Nad valmistuvad tulevikuks, korraldades missiooni jätkuvaks täitmiseks vajalikke muudatusi. Pideva parendamise protsessi algatamine on kvaliteedijuhtimise üks põhieesmärke. Eestvedajad loovad pideva parendamise eeldused, tagades uuendusi, õppimist ja eetilist käitumist soodustava avatud töökultuuri.

### Näited

- a. Organisatsiooni agiilsust tagavate juhtimisstruktuuride, protsesside, funktsioonide, vastutusala ja pädevuste kindlaksmääramine.
- b. Organisatsiooni juhtimissüsteemi ja tulemuslikkuse parendamise suunamine kooskõlas huvirühmade, sh klientide vajadustega.
- c. Juhtimisinfosüsteemi loomine, mis muu hulgas saab sisendeid sisekontrolli- ja riskijuhtimissüsteemist.
- d. Eesmärkide seadmine ning organisatsiooni tegevuse tulemuslikkuse ja mõjude mõõtmiseks ja hindamiseks tulemusmõõdikute valimine, pidades eelkõige silmas klientide ja kodanike eri vajadusi.
- e. Organisatsiooni hea sise- ja väliskommunikatsiooni tagamine ning uute kommunikatsioonivahendite, sh sotsiaalmeedia kasutamine.
- f. Juhtimissüsteemi loomine, mis hoiaks ära korruptsiooni ja ebaetilise käitumise, ning pakuks töötajatele ka juhtnõore nõuete järgimiseks.

[Määrake hinne võimaldajate tabeli põhjal]

### Alakriteerium 1.3 Organisatsiooni töötajate inspireerimine, motiveerimine ja toetamine ning eeskju näitamine

Eestvedajad innustavad, motiveerivad ja toetavad töötajaid eeskju ning personalijuhtimissüsteemi kaudu. Eestvedajad annavad eeskju, käitudes kooskõlas seatud sihtide ja väärtustega ning innustades töötajaid sama tegema. Töötajad saavad oma eesmärkide saavutamiseks ülesandeid täites tuge eestvedajatelt. Vastastikusel tagasisidel, usaldusel ja avatud suhtlusel põhinev läbipaistev juhtimissüü motiveerib töötajaid organisatsiooni edusse panustama.

Peale isikliku käitumise ja eeskju motiveerivad eestvedajad töötajaid ka organisatsiooni juhtimis- ja personalisüsteemi kaudu. Juhtimises on pädevusvaldkondade ja ülesannete, sh vastutuse delegeerimine töötajate motiveerimisel peamine. Teisteks motiveerivateks teguriteks on võrdsete võimaluste pakkumine isiklikuks arenguks ja õppimiseks ning õiglane tunnustus- ja preemiasüsteem.

#### Näited

- a. Töötajate inspireerimine innovatsioonipõhise juhtimiskultuuriga, mis toetub vastastikusele usaldusele ja avatusele.
- b. Eeskjaks olemine, käitudes ise kooskõlas sõnastatud sihtide ja väärtustega (nt ausameelsus, mõistlikkus, austus, kaasavus, uuenduslikkus, võimestamine, täpsus, vastutustundlikkus, agiilsus).
- c. Eestvedajate ja töötajate vastastikuse usalduse edendamine, võttes ennetavaid meetmeid diskrimineerimise vastu, pakkudes võrdseid võimalusi ning võttes arvesse töötajate individuaalseid vajadusi ja olukordi.
- d. Töötajate regulaarne teavitamine organisatsiooni puudutavatest tähtsatest küsimustest ning nende arvamuse küsimine.
- e. Töötajate võimestamine ja toetamine, sh õigeaegse tagasisidega nende töö tulemuste parendamiseks.
- f. Õppimisele suunatud töökultuuri viljelemine ning töötajate innustamine oma tugevaid külgi arendama ja uute nõudmistega kohanema (valmistudes ootamatusteks ning õppides kiiresti).

[Määrake hinne võimaldajate tabeli põhjal]

#### Alakriteerium 1.4 Efektiivsete suhete hoidmine poliitikute ning teiste huvirühmadega

Eestvedajad vastutavad suhete hoidmise eest kõigi huvirühmadega, kellel on huvi organisatsiooni või selle tegevuse vastu. Avaliku sektori organisatsioonide juhid peavad teiste huvirühmade seas pidama fokuseeritud dialoogi poliitikutega. Avalikus sektoris moodustavad eestvedajad vahelüli organisatsiooni ja poliitikute vahel. See alakriteerium toob esile olulise erinevuse avaliku ja erasektori organisatsioonide vahel. Avaliku sektori organisatsioonid peavad keskenduma suhetele poliitikutega teistsugustel alustel.

Ühest küljest võivad poliitikud täita eestvedaja rolli, osaledes koos avaliku sektori organisatsiooni juhtidega eesmärkide seadmises. Sel juhul võib öelda, et avaliku sektori organisatsioonid tegutsevad poliitikute suunamisel kui poliitikat rakendavad asutused. Teisest küljest võivad poliitikud olla spetsiifiline huvirühm, kellega tuleb tegeleda.

#### **Näited**

- a. Huvirühmade, sh asjaomaste poliitikute vajaduste ja ootuste analüüsimine ja jälgimine.
- b. Asjaomaste poliitikute abistamine organisatsiooniga seotud halduspoliitikate kujundamisel.
- c. Organisatsiooni tegevuse ühitamine halduspoliitikatega ja poliitiliste otsustega.
- d. Proaktiivsete suhete hoidmine poliitikutega asjaomastes täideviivates ja seadusandlikes organites.
- e. Partnerlussuhete hoidmine oluliste huvirühmadega (kodanikud, kodanikuühendused, huvigrupid ja kutseühendused, ettevõtjad, teised haldusasutused jne).
- f. Üldsuse teavitamine organisatsioonist ning organisatsiooni maine ja tuntuse tõstmine, aga ka huvirühmade vajadustel põhineva turunduskontseptsiooni loomine.

[Määrake hinne võimaldajate tabeli põhjal]

## 2. kriteerium: Strateegia ja planeerimine

### **Alakriteerium 2.1**

Huvirühmade vajaduste ja ootuste, väliskeskkonna ning olulise juhtimisinfo väljaselgitamine

### **Alakriteerium 2.2**

Kogutud info põhjal strateegiate ja tegevuskavade koostamine

### **Alakriteerium 2.3**

Strateegiate ja tegevuskavade esitamine, elluviimine ja tulemuste analüüsimine

### **Alakriteerium 2.4**

Muutuste ja innovatsiooni juhtimine organisatsiooni agiilsuse ja kerksuse tagamiseks



Avaliku sektori organisatsiooni missiooni ja visiooni elluviimiseks on vaja konkreetset strateegiat. Strateegiliste sihtide seadmine hõlmab huvirühmade ootuste ja vajaduste kindlakstegemist, valikute tegemist, avaliku halduse poliitikate ja eesmärkide ning teiste huvirühmade vajaduste põhjal prioriteetide seadmist, arvestades kasutatavaid ressursse.

Strateegias defineeritakse soovitud väljundid (tooted ja teenused) ning tulemused (mõju) ning meetodid edenemise mõõtmiseks, võttes arvesse asjaomaseid kriitilisi edutegureid.

Strateegia edukaks elluviimiseks tuleb selle alusel koostada tegevuskavad, programmid, tegevuseesmärgid ja mõõdikud. Tegevuskavad peaksid hõlmama seire- ja korrigeerimismehhanisme ning olema suunatud organisatsiooni kaasajastamisele ja uuendamisele, toetamaks selle toimimise parendamist. Strateegia ja tegevuskavade elluviimise hoolikas seiramine peaks võimaldama neid vajadusel uuendada ja kohendada.

# Hindamine

Mõelge, kui hästi vastab organisatsiooni tegevus järgmistele kriteeriumitele.

<b>Alakriteerium 2.1 Huvirühmade vajaduste ja ootuste, väliskeskonna ning olulise juhtimisinfo väljaselgitamine</b>	
<p>PTKK-tsükkel (PLANEERI, TEOSTA, KONTROLLI, KORRIGEERI) täidab avaliku sektori organisatsiooni strateegia väljatöötamises ja rakendamises ning muus planeerimises tähtsat rolli. Strateegia väljatöötamine algab usaldusväärse teabe kogumisest kõigi huvirühmade praeguste ja tulevaste vajaduste kohta ning organisatsiooni sisemise tulemuslikkuse ja väliskeskonnas toimimise võime kohta, sh seoses riiklike ja Euroopa avaliku sektori reformidega.</p> <p>Strateegiliste eesmärkide seadmine ja nende saavutamise tingimuste kindlaksmääramine usaldusväärse riskianalüüsi ja –juhtimise alusel on efektiivse rakendamise ja ülevaatamise tagamisel olulise tähtsusega.</p> <p>Strateegilise ja operatiivse tasandi tegevuse planeerimisel on see teave asendamatu. Oluline on organisatsiooni tulemuslikkuse parandamiseks tehtavaid muudatusi ka suunata.</p> <p>PTKK näeb ette tulemuste regulaarse ülevaatamise koos huvirühmadega, et seirata nende muutuvaid vajadusi ja rahulolu. Selle teabe kvaliteet ning huvirühmade tagasiside süstemaatiline analüüs on soovitud tulemuste saavutamise eeltingimus.</p>	<p><b>Näited</b></p> <p>a. Väliskeskonna, sh õiguskeskkonna, poliitika, demograafiliste muutuste ja digiülemineku, aga ka globaalsete tegurite, näiteks kliimamuutuste, jälgimine ja analüüsimine strateegiate ja tegevuskavade korrigeerimiseks.</p> <p>b. Kõigi huvirühmade tuvastamine ning nende praeguseid ja tulevasi vajadusi, ootusi ja rahulolu puudutava teabe analüüsimine.</p> <p>c. Riigi ja Euroopa tasandi avaliku sektori reformide analüüsimine efektiivsete strateegiate loomiseks ja ülevaatamiseks.</p> <p>d. Organisatsiooni tulemuste ja võimekuse analüüsimine, keskendudes tugevustele, nõrkustele, võimalustele ja ohtudele/riskidele.</p> <p><a href="#">[Määrake hinne võimaldajate tabeli põhjal]</a></p>

## Alakriteerium 2.2 Kogutud info põhjal strateegiate ja tegevuskavade koostamine

Strateegia koostamine tähendab avaliku sektori organisatsioonile strateegiliste sihtide seadmist, mis oleksid kooskõlas halduspoliitikatega, huvirühmade vajadustega ning eestvedajate visiooniga, ning milles võetakse arvesse juhtimisinfot ning teavet väliskeskkonnas toimuvate muutuste kohta.

Strateegilised prioriteedid ja kõrgema juhtkonna otsused peaksid tagama selgelt mõõdetavad väljundid ja tulemused ning vajalikud ressursid nende saavutamiseks. Avaliku sektori organisatsiooni strateegias peab kajastuma organisatsiooni sotsiaalne vastutus.

Planeerimine on läbimõeldud meetodiline tegevus organisatsiooni kõigi tasandite suunamiseks strateegiliste eesmärkide saavutamisel. Planeerimise käigus tuleb määrata ka järgnevas rakendamisetapis kasutatavad mõõdikud ja tulemuste seiresüsteemid. Strateegia ja tegevuskavade põhjalik läbimõtlemine loob raamistiku tulemuste mõõtmiseks kodanike/klientide (6. kriteerium), töötajate (7. kriteerium), sotsiaalse vastutuse (8. kriteerium) ja toimivuse (9. kriteerium) kriteeriumite puhul.

### Näited

- a. Strateegia väljatöötamine, defineerides pika- ja lühiajalised prioriteedid ja eesmärgid kooskõlas visiooniga ning riiklike ja Euroopa strateegiatega.
- b. Huvirühmade kaasamine ning nende vajadusi ja vaateid puudutava teabe kasutamine strateegiate ja tegevuskavade loomisel.
- c. Kestlikkuse, sotsiaalse vastutuse, mitmekesisuse ja soolise võrdõiguslikkuse põhimõtete lõimimine organisatsiooni strateegiatesse ja tegevuskavadesse.
- d. Tegevuskavade väljatöötamine, määrates prioriteedid, sihid ning väljundid (tooted ja teenused) ja tulemused kooskõlas missiooni ja avaliku sektori reformikavaga.
- e. Tegevuskava efektiivseks elluviimiseks vajalike ressursside eraldamine.

[\[Määrake hinne võimaldajate tabeli põhjal\]](#)

### Alakriteerium 2.3 Strateegiate ja tegevuskavade esitamine, elluviimine ja tulemuste analüüsimine

Organisatsiooni strateegia rakendamise võimekus sõltub sellest, kui kvaliteetselt on koostatud tegevuskavad ja programmid, milles nähakse ette organisatsiooni kõigi tasandite ja ka töötajate eesmärgid ja oodatavad tulemused. Huvirühmi, sh organisatsiooni kõigi tasandite asjaomaseid töötajaid tuleb nendega seotud sihtidest ja eesmärkidest põhjalikult teavitada, tagamaks strateegia efektiivne ja sidus elluviimine.

Strateegiat tuleb rakendada organisatsiooni kõigil tasanditel. Juhtkond peab looma efektiivset ja õigeaegset elluviimist tagavad protsessid, projekti- ja programmijuhtimise ning organisatsioonistruktuuri.

Organisatsioonid peavad oma strateegia ja tegevuskavade elluviimist järjekindlalt ja kriitiliselt seirama ning vajadusel tegevust ja protsesse korrigeerima või ajakohastama. Strateegiast ja tegevuskavadest tuleb teavitada kõiki huvirühmi.

#### **Näited**

- Organisatsiooni strateegiate tõlgendamine üksuste ja töötajate tegevuskavadeks, ülesanneteks ja eesmärkideks.
- Organisatsiooni üksustele tegevuskavade ja programmide ning vastavate eesmärkide, tulemuste ja tulemusmõõdikute väljatöötamine.
- Organisatsiooni üksuste ja kõigi teiste huvirühmade teavitamine strateegiatest, tegevuskavadest ning soovitud/saavutatud tulemustest.
- Organisatsiooni tulemuslikkuse seiramine ja hindamine kõigil tasanditel (osakonnad, funktsioonid, tõhususe, efektiivsuse ja strateegiate elluviimistasemete kindlakstegemiseks).

[\[Määrake hinne võimaldajate tabeli põhjal\]](#)

### Alakriteerium 2.4 Muutuste ja innovatsiooni juhtimine organisatsiooni agiilsuse ja kerksuse tagamiseks

Efektiivne avalik sektor peab olema olema agiilne ja kerkne – võimeline uuenema ja oma tegevust muutma, et täita kodanike/klientide uusi ootusi, tõsta teenuste kvaliteeti ja piirata kulusid. Innovatsioon võib toimuda mitmel viisil:

- teenuste või kaupade pakkumiseks uuenduslike meetodite või protsesside rakendamine;
- töö haldamiseks uute meetodite rakendamine;
- kodanikele ja klientidele suuremat lisaväärtust tagavate uuenduslike teenuste või kaupade pakkumine.

Uuenduste väljatöötamise etapp on ülioluline hilisemateks otsusteks, teenuste katkematu osutamise tagamiseks ja uuenduste põhjalikuks hindamiseks. Juhtkond peab igal juhul üles näitama avatud ja toetavat suhtumist ükskõik kelle parendusettepanekute suhtes.

#### **Näited**

- Innovatsiooni vajaduste ja selle käivitajate tuvastamine, võttes arvesse survet digiüleminekuks ja digiülemineku pakutavaid uusi võimalusi.
- Kõigi huvirühmade teavitamine organisatsiooni innovatsioonipoliitikast ja selle tulemustest.
- Innovatsioonipõhise kultuuri ning organisatsiooniülese arendamise eesmärgi ja eelduste loomine.
- Efektiivne muutuste juhtimine ning töötajate ja teiste huvirühmade võimalikult varajane teavitamine ja kaasamine.
- Uute ideede teket soodustavate süsteemide loomine ning avastamist ja katsetamist toetavate kõigi tasandite töötajate ja teiste huvirühmade uuenduslike ettepanekute esitamise ergutamine.

[\[Määrake hinne võimaldajate tabeli põhjal\]](#)

# 3. kriteerium: Töötajad

## Alakriteerium 3.1

Personali- ja talendijuhtimine organisatsiooni strateegia toetamiseks

## Alakriteerium 3.2

Töötajate pädevuste arendamine ja juhtimine

## Alakriteerium 3.3

Töötajate kaasamine ja võimestamine ning nende heaolu toetamine



Organisatsiooni suurimaks varaks on selle töötajad. Efektive personali- ja talendijuhtimine aitab organisatsioonil oma strateegilisi sihte saavutada ning oma töötajate tugevusi ja oskusi hästi kasutada. Edukas personali- ja talendijuhtimine edendab töötajate kaasamist, motiveerimist, arendamist ja hoidmist. Agiilsuse tagamiseks peab organisatsioon juhtima individuaalselt töötajate pädevusi ja kogupotentsiaali.

Töötajad on organisatsiooni suurim investering, mistõttu tulevaste juhtide arendamine, talendijuhtimine ja strateegiline personaliplaneerimine on kriitilise tähtsusega.

Austus ja õiglus, avatud dialoog, võimestamine, poliitiline neutraalsus, premeerimine ja tunnustamine, hoolimine ning turvalise ja tervisliku töökeskkonna pakkumine on ülioluline, et töötajad pühendusid organisatsiooni parendamisele ja osaleksid selles täiel määral.

Kui organisatsiooni töötajad ei ole rahul, ei saa ka kliendid rahul olla.

# Hindamine

Mõelge, kui hästi vastab organisatsiooni tegevus järgmistele kriteeriumitele.

<b>Alakriteerium 3.1 Personali- ja talendijuhtimine organisatsiooni strateegia toetamiseks</b>	
<p>Sidus lähenemisviis personalijuhtimisele, töökultuurile ja töökeskkonnale on organisatsiooni strateegilise planeerimise tähtis osa. Efektivne personalijuhtimine võimaldab töötajatel organisatsiooni missiooni ja visiooni elluviimise ja eesmärkide saavutamise efektiivselt ja tulemuslikult panustada.</p> <p>Selle alakriteeriumiga hinnatakse, kas organisatsiooni inimressurss on strateegiliste eesmärkidega kooskõlas ehk kas inimressurssi hinnatakse, arendatakse, rakendatakse ja parendatakse läbipaistvalt ning sellega arvestatakse maksimaalse edu saavutamiseks. See uurib, kuidas õnnestub organisatsioonil värvata ja hoida selliseid töötajaid, keda on vaja klientide vajadustele ja ootustele vastavate teenuste ja toodete pakkumiseks. See hõlmab praeguste ja tulevaste personalivajaduste regulaarset analüüsimist ning sellise personalijuhtimise poliitika väljatöötamist ja rakendamist, milles oleksid määratletud objektiivsed kriteeriumid värbamise, karjäärijuhtimise, edutamise, tasustamise, premeerimise, tunnustamise ning juhtimisülesannete määramise hindamiseks.</p>	<p><b>Näited</b></p> <p>a. Praeguste ja tulevaste personalivajaduste hindamine organisatsiooni strateegiat arvestades.</p> <p>b. Läbipaistva personalipoliitika väljatöötamine ja rakendamine, mis hõlmaks objektiivseid kriteeriume värbamise, edutamise, tasustamise, arendamise, delegeerimise, ülesannete, motivatsiooniskeemide ja juhtimisülesannete määramise hindamiseks kooskõlas organisatsiooni personalijuhtimise põhimõtetega.</p> <p>c. Õigluse, poliitilise neutraalsuse, pädevuspõhisuse, võrdsete võimaluste, mitmekesisuse, sotsiaalse vastutuse ning töö- ja eraelu tasakaalu põhimõtete rakendamine personalipoliitikas ning naiste karjääri edendamise vajaduse hindamine ja vastavate plaanide tegemine.</p> <p>d. Organisatsiooni missiooni, visiooni ja väärtuste saavutamiseks vajalike pädevuste ja võimekuste olemasolu tagamine, keskendudes sotsiaalsetele oskustele, agiilsele mõtteviisile, digioskustele ja uuenduslikkusele.</p> <p>e. Tulemustele suunatud töökultuuri toetamine, seades mõõdetavaid eesmärke, jagades neid töötajatega, hinnates süstemaatiliselt nende saavutamist ning korraldades töötajatega arenguveestlusi.</p> <p><a href="#">[Määrake hinne võimaldajate tabeli põhjal]</a></p>

### Alakriteerium 3.2 Töötajate pädevuste arendamine ja juhtimine

Töötajate pädevuste tuvastamine, arendamine ja juhtimine on edukas organisatsioonis ülioluline. Individuaalsed arengukavad ja regulaarsed arenguestlused aitavad töötajatel võtta rohkem vastutust ning initsiatiivi organisatsiooni pädevuste edasiarendamiseks.

Kui seda tehakse kooskõlas strateegiliste eesmärkidega, aitab see töö tulemuslikkust tõsta, aga ka töökeskkonda dünaamilisemaks muuta, edendades uuenduslike õppemeetodite (nt e-õpe, multimeediamaterjalid ja disainmõtlemine) rakendamist.

Konkurentsitihedal tööturul on see hädavajalik, et meelitada ligi noori andekaid inimesi, kes aitaksid organisatsiooni eesmärke saavutada.

#### **Näited**

- a. Inimressursi arendamise strateegia/tegevuskava elluviimine lähtuvalt töötajate pädevusele, oskustele ja tootlikkusele praegu ja tulevikus kehtivatest nõudmistest.
- b. Missiooni, visiooni ja sihtide saavutamiseks vajalike talentide värbamine ja nende pädevuste arendamine.
- c. Pädevuste arendamiseks uute ja innovaatiliste õppimisviiside (disainmõtlemine, meeskonnatöö, laborid, katsed, e-õpe ja tööloppimine) võimaldamine.
- d. Töötajate personaalseid oskusi (nt avatus uuendustele) hõlmavate individuaalsete arenguplaanide koostamine regulaarsete tulemusvestluste raames, mis pakuvad võimalust vastastikuse tagasiside andmiseks ja ootuste ühitamiseks.
- e. Tulevaste juhtide arendamiseks eriprogrammide ja -koolituste loomine, millega omandatakse ka avaliku halduse juhtimisvõtted.
- f. Uute töötajate juhendamine mentorluse, kootsimise ja individuaalse nõustamise teel.
- g. Tänapäevaste õppemeetodite (nt multimeedia, tööloppimine, e-õpe, sotsiaalmeedia kasutamine) arendamine ja nende kasutamise edendamine.
- h. Koolitus- ja arengprogrammide organisatsiooni eesmärkidele ning teadmussiirdele avalduva mõju hindamine.

[Määrake hinne võimaldajate tabeli põhjal]

### Alakriteerium 3.3 Töötajate kaasamine ja võimestamine ning nende heaolu toetamine

Töötajate kaasamine tähendab sellise töökeskkonna loomist, milles töötajatel on nende tööd mõjutavates otsustes ja tegevustes sõnaõigus. Juhtkond ja töötajad teevad aktiivselt koostööd organisatsiooni arendamises, lammutavad dialoogiga hierarhilisi suhtlusbarjääre, ning võimaldades loominguilisust, innovatsiooni ning tulemuslikkuse tõstmiseks ettepanekute tegemist. Töötajatel tuleb aidata oma potentsiaali saavutada.

Personalipoliitika elluviimine sõltub organisatsiooni kõigist eestvedajatest ja juhtidest, kes peavad näitama üles hoolimist töötajate probleemidest ja heaolust ning aktiivset pühendumist avatud suhtlust ja läbipaistvust edendavale töökultuurile.

Töötajate kaasamiseks võib kasutada nii formaalseid suhtlusplatvorme, näiteks nõuandvaid töörühmi, kui ka igapäevast dialoogi (näiteks parendusettepanekuid küsides). Töötajate hulgas tuleks korraldada küsitlusi töökeskkonna ja eestvedajate hindamiseks ning kasutada tulemusi parendusteks.

#### Näited

- a. Avatud suhtlust ja dialoogi ning meeskonnatööd soosiva töökultuuri viljelemine.
- b. Töötajate ja nende esindajate (nt ametiühingute) kaasamine tegevuskavade, strateegiate, eesmärkide ja protsesside kujundamisse ning parenduste ja uuenduste määratlemisse ja elluviimisesse.
- c. Süsteemide loomine töötajatelt ideede ja ettepanekute kogumiseks.
- d. Töötajate hulgas regulaarsete küsitluste korraldamine ning tulemuste, nende analüüsi ja nende põhjal võetavate parendusmeetmete avaldamine, kommenteerimine ja tagasiside andmine.
- e. Kogu organisatsioonis hea töökeskkonna tagamine, muu hulgas töötervishoiu ja -tööohutuse mõttes.
- f. Töötajate tervisliku töö- ja eraelu tasakaalu saavutamiseks vajalike tingimuste loomine (nt võimaldades paindlikku töögraafikut, töötamist osaaajaga ning ema- ja isapuhkust).
- g. Sotsiaalselt ebasoodsas olukorras töötajate ning vähenenud töövõimega töötajate vajaduste eraldi arvessevõtmine.
- h. Mitterahaliste hüvede pakkumine ja kaasamine motivatsioonipakettidesse (nt töötajate hüvede plaanimine ja korrigeerimine ning töötajate tervist ja heaolu edendavate sotsiaalsete, kultuuriliste ja sportlike tegevuste toetamine).

[\[Määrake hinne võimaldajate tabeli põhjal\]](#)

# 4. kriteerium: Partnerlussuhted ja ressursid

## **Alakriteerium 4.1**

Asjaomaste organisatsioonidega partnerluste arendamine ja juhtimine

## **Alakriteerium 4.2**

Koostöö kodanike ja kodanikuorganisatsioonidega

## **Alakriteerium 4.3**

Finantsjuhtimine

## **Alakriteerium 4.4**

Info- ja teadmusjuhtimine

## **Alakriteerium 4.5**

Tehnoloogia juhtimine

## **Alakriteerium 4.6**

Materiaalse vara haldus



Avaliku sektori organisatsioonid vajavad strateegiate ja tegevuskavade elluviimiseks ning protsesside efektiivseks toimimiseks mitmesuguseid ressursse. Ressursid võivad olla materiaalsed või mittemateriaalsed ning neid tuleb hoolikalt juhtida ja hallata.

Mitmesugused partnerid, nt teised avaliku sektori organisatsioonid, valitsusvälised organisatsioonid, haridus- ja teadusasutused ning ettevõtted võivad pakkuda organisatsioonile vajalikke oskusteadmisi ja stimuleerivad organisatsiooni väljapoole suunatust.

Koostöö kodanike ja kodanikuorganisatsioonidega on avaliku sektori organisatsioonidele üha olulisemaks muutuv partnerlus. Avaliku sektori organisatsioone nähakse üha enam osana organisatsioonide ahelast, mille eesmärk on saavutada kodanike jaoks teatud tulemusi (nt julgeoleku või tervise valdkonnas).

Peale partnerlussuhete on organisatsioonidel vaja juhtida neile olulisi ressursse, näiteks rahalisi vahendeid, teadmust, tehnoloogiat ja hooneid, et tagada nende efektiivne kasutamine.

Tõhus, innovaatiline ja läbipaistev ressursijuhtimine on avaliku sektori organisatsioonidele ülioluline, tagamaks vastutavus eri huvirühmade ees.

# Hindamine

Mõelge, kui hästi vastab organisatsiooni tegevus järgmistele kriteeriumitele.

Alakriteerium 4.1 Asjaomaste organisatsioonidega partnerluste arendamine ja juhtimine	
<p>Üha kasvava keerukusega ja pidevalt muutuvas ühiskonnas tuleb avaliku sektori organisatsioonidel strateegiliste eesmärkide saavutamiseks hoida suhteid teiste organisatsioonidega. Tegu võib olla nii erasektori, kodanikuühiskonna kui ka avaliku sektori partneritega.</p> <p>Iga organisatsioon peab välja selgitama oma võtmepartnerid ning sõlmima kokkulepped. Halduspoliitikate elluviimise õnnestumiseks on eri institutsionaalsete tasandite vaheline koostöö ülioluline.</p>	<p><b>Näited</b></p> <p>a. Erasektori, kodanikuühiskonna ja avaliku sektori võtmepartnerite (nt ostjate-pakkujate, tarnijate, kaastootjate, lisa- ja asendustoodete pakkujate, omanike, asutajate) tuvastamine, et arendada nendega kestlikke suhteid, mis on rajatud usaldusele, dialoogile ja avatusele.</p> <p>b. Partnerluslepingute haldamine, võttes arvesse eri partnerite potentsiaali saavutada vastastikust kasu ja toetada üksteist oskuste, ressursside ja teadmusega.</p> <p>c. Partnerite rollide ja vastutuse piiritlemine, sh kontrollimine, hindamine ja ülevaatamine; partnerluste tulemuste ja mõjude süstemaatiline seiramine.</p> <p>d. Avalikel hangetel kooskõlas organisatsiooni põhimõtete ja väärtustega sotsiaalselt vastutustundlike pakkujate valimine.</p> <p><a href="#">[Määrake hinne võimaldajate tabeli põhjal]</a></p>

#### Alakriteerium 4.2 Koostöö kodanike ja kodanikuorganisatsioonidega

Kodanike ja kodanikuorganisatsioonide kaasumist nähakse üha enam vajaliku tegurina, mis mõjutab parendama tõhusust ja efektiivsust avaliku sektori organisatsioonides, mis peavad kaasatust toetama. Kaebuste, ideede ja ettepanekute näol laekuvat tagasisidet peetakse toodete ja teenuste parendamisel oluliseks sisendiks. Partnerlus kodanikuühiskonna organisatsioonidega on oluline kogu poliitikatsükli vältel (kaasotsustajatega, kaaskujundajatega, kaasloojatega ja kaashindajatega).

Kaasotsustajatena osalevad kodanikud neid mõjutavate otsuste tegemisel. Kaaskujundajatena on neil mõju oma vajadustele vastavate teenuste kujundamisele. Kaasloojatena osalevad nad teenuseosutamise tsüklis. Kaashindajatena hindavad nad teenuste ja halduspoliitikate kvaliteeti.

#### Näited

- a. Läbipaistvuse tagamine proaktiivse teavituspoliitikaga ja organisatsiooni avaandmete jagamine.
- b. Kodanike osalemise ja kaastöö soodustamine:
  - kaaskujundamine ja kaasotsustamine: nõukogudes/töörühmades, uuringutes, arvamusküsitlustes ja kvaliteedifoorumites;
  - kaasloomine: osalemine teenuste osutamises;
  - kaashindamine.
- c. Kodanikelt/klientidelt ideede, ettepanekute ja kaebuste aktiivne küsimine ja kogumine sobival viisil (nt uuringud, töörühmad, küsimustikud, kaebustekastid, arvamusküsitlused).

[\[Määrake hinne võimaldajate tabeli põhjal\]](#)

#### Alakriteerium 4.3 Finantsjuhtimine

Kulutõhusa, kestliku ja vastutustundliku finantsjuhtimise esimene samm on hoolikas eelarvestamine, mis seob nii rahalised kui ka mitterahalised eesmärgid. Eesmärkide saavutamiseks tehtavate finantsotsuste efektiivsuse pidevaks seiramiseks on vaja põhjalikke raamatupidamis- ja sisekontrollisüsteeme.

Täiendavate rahaliste vahendite leidmine muutub üha aktuaalsemaks, hoolimata vahendite eraldamise või ümbersuunamise kasvavatest piirangutest.

#### Näited

- a. Organisatsiooni finantskerksuse tagamine pikaajalise eelarvestamise, finantsotsuste riskianalüüsi ja eelarve tasakaalustamisega.
- b. Tulemuspõhise eelarvestamise rakendamine (tulemusandmete kaasamine eelarvedokumentidesse).
- c. Efektive kuluarvestus-, kulujuhtimis- ning kuluhindamissüsteemide (nt töhustamiskavade) kasutamine.
- d. Eelarvestamise mõjude seiramine mitmekesisusele ja soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamisele.
- e. Finantsjuhtimisega seotud ülesannete delegerimine ja detsentraliseerimine ning tasakaalustamine keskse kontrollisüsteemiga.
- f. Eelarvestamise ja finantsjuhtimise läbipaistvuse tagamine ning eelarveinfo avaldamine kergesti arusaadaval kujul.

[\[Määrake hinne võimaldajate tabeli põhjal\]](#)

#### Alakriteerium 4.4 Info- ja teadmussuhtimine

Organisatsiooni tugevus peitub tema teadmistes, oskustes ja pädevustes. Iga organisatsiooni üks põhieesmärke on töötajate varustamine õige ja õigeaegse teabega ning nende võimestamine saadud teadmiste kasutamiseks. Selleks on vajalik avatud suhtlust soosiv õppimisel põhinev organisatsioonikultuur, kus teadmuse jagamine ja kinnistamine on au sees.

Edukates avaliku sektori organisatsioonides luuakse digitaaltehnoloogiaid kasutades võimalused teadmuse kogumiseks ja jagamiseks kõigile töötajatele ja teistele huvirühmadele.

#### Näited

- a. Õppiva organisatsiooni loomine, kus oleksid loodud süsteemid ja protsessid info ja teadmuse haldamiseks, talletamiseks ja neile juurdepääsemiseks, et säilitada organisatsiooni agiilsus ja kerkus.
- b. Digiülemineku kasutamine organisatsiooni teadmuse kasvatamiseks ning digioskuste rakendamiseks.
- c. Õppimis- ja koostöövõrgustike loomine asjakohase välisteabe ja uute ideede hankimiseks.
- d. Organisatsiooni teabe ja teadmuse seiramine asjakohasuse, õigsuse, usaldusväärsuse ja turvalisuse tagamiseks.
- e. Sisemiste kanalite loomine kogu vajaliku info ja teadmuse viimiseks töötajateni.
- f. Organisatsiooni töötajate vahelise teadmussiirde edendamine.
- g. Kõigi väliste huvirühmade jaoks asjakohasele infole ja avaandmetele juurdepääsu tagamine kasutajasõbralikul, sh erivajadusi arvestaval viisil.
- h. Organisatsioonist lahkuvate töötajate (väljendatav ja vaiketeadmused) võtmeteadmuse organisatsiooni jäämise tagamine.

[Määrake hinne võimaldajate tabeli põhjal]

#### Alakriteerium 4.5 Tehnoloogia juhtimine

Organisatsiooni IKT- ja muud tehnoloogiapoliitikat tuleb juhtida nii, et see toetaks organisatsiooni strateegiliste ja tegevuseesmärkide kestlikku saavutamist.

Põhieelduseks on selge visioon ja toimiv strateegiat IKT rakendamise kohtade ja viiside ajastamiseks ja korraldamiseks eri protsessides ja teenustes. Klientide, kodanike ja töötajate jaoks parimate tulemuste saavutamiseks tuleb nende vajadused, võimekused, ootused ja ettepanekud organisatsiooni strateegiasse lõimida.

Peale selle tuleb tagada avaandmete pakkumise ja andmekaitse tasakaal.

#### Näited

- a. Tehnoloogia juhtimise kujundamine kooskõlas strateegiliste ja tegevuseesmärkidega ning selle efektiivsuse, kulutõhususe ja mõju süstemaatiline seiramine.
- b. Uute organisatsioonile kasulike tehnoloogiate (suurandmed, automatiseerimine, robotika, tehisintellekt, andmeanalüütika jne) tuvastamine ja kasutuselevõtmine, kasutades võimalusel avaandmeid ja avatud lähtekoodiga rakendusi.
- c. Tehnoloogia kasutamine loominguks, innovatsiooni, koostöö (pilveteenuste või -tööriistadega) ja osalemise edendamiseks.
- d. Võimaluste kindlaksmääramine IKT kasutamiseks sise- ja välisteenuste parendamiseks ning veebipõhiste teenuste osutamine huvirühmade vajadusi ja ootusi täitval viisil.
- e. Isikuandmete kaitse üldmääruse (GDPR) rakendamiseks efektiivsete andmekaitse- ja küberturbemeetmete võtmine.
- f. IKT sotsiaalmajanduslike ja keskkonnamõjude arvessevõtmine, nt printerikassettide jäätmekäitlus ning elektroonseid kanaleid mitte kasutavate kasutajate vähenenud juurdepääs.

[Määrake hinne võimaldajate tabeli põhjal]

#### Alakriteerium 4.6 Materiaalse vara haldus

Avaliku sektori organisatsioonid peavad enda käsutuses oleva taristu seisundit regulaarselt hindama. Taristut tuleb hallata tõhusal, kulutõhusal ja kestlikul viisil, et see vastaks klientide vajadustele ning pakuks töötajatele vajalikke töötingimusi.

Ohutu ja tervislik töökeskkond on organisatsiooni tulemuslikkuse oluline tingimus. Samavõrra oluline on jätkusuutlikkuse aspekt, sealhulgas hoonete, ruumide ja sisseseade elutsükli põhimõtte järgimine.

#### **Näited**

- a. Kõigi varade (hooned, kontorid, sisseseade, energia, seadmed, transpordivahendid ja materjalid) kasutamine ja haldamine efektiivsel, tõhusal ning kestlikul viisil.
- b. Ohutute ja heade töötingimuste tagamine ning klientide vajaduste täitmine, muu hulgas tõketeta juurdepääsu näol.
- c. Kinnisvarakeskkonna (hooned, sisseseade jne) juhtimise süsteemi kujundamine elutsükli põhiseks, võttes arvesse varade võimalikku ohutut taaskasutamist, ringlussevõtmist ja utiliseerimist.
- d. Organisatsiooni varadest üldsuse jaoks tõusva lisandväärtuse maksimeerimine (näiteks andes need kohaliku kogukonna kasutusse).

[\[Määrake hinne võimaldajate tabeli põhjal\]](#)

# 5. kriteerium: Protsessid

## Alakriteerium 5.1

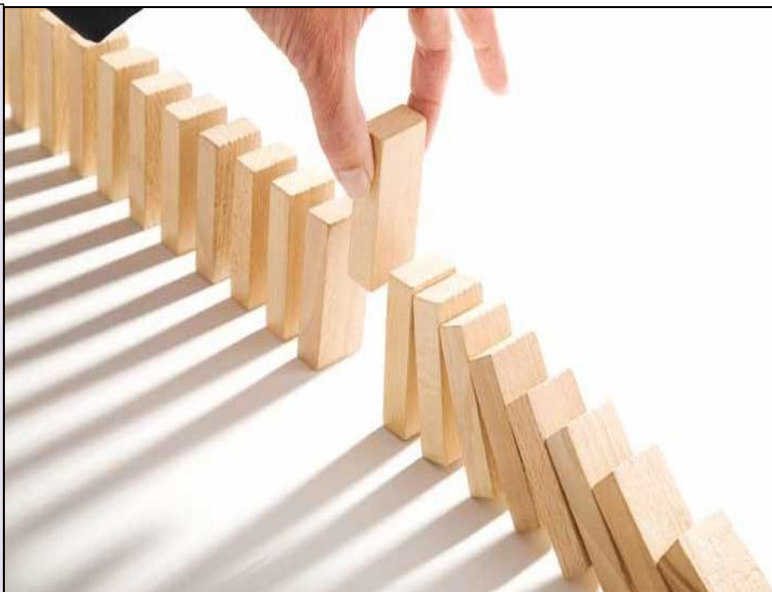
Protsesside kujundamine ja juhtimine kodanikele ja klientidele väärtust kasvatavalt

## Alakriteerium 5.2

Toodete pakkumine ja teenuste osutamine klientidele, kodanikele, teistele huvirühmadele ning ühiskonnale

## Alakriteerium 5.3

Protsesside koordineerimine organisatsioonis ja teiste asjaomaste organisatsioonidega



Organisatsiooni töö koosneb paljudest protsessidest, mis omakorda koosnevad omavahel seotud tegevustest, millega ressurssidest või sisenditest kujundatakse tõhusalt teenused (väljundid) ja mõjud ühiskonna jaoks (tulemused). Protsessid tagavad organisatsiooni efektiivse toimimise. Protsessid võib lähtuvalt kvaliteedist ja nende koostoime kvaliteedist jagada kolmeks:

- põhiprotsessid, mida on vaja organisatsiooni missiooni ja strateegia täitmiseks ning mis on seega toodete pakkumiseks ja teenuste osutamiseks kriitilise tähtsusega;
- juhtimisprotsessid;
- vajalikke ressursse pakkuvad tugiprotsessid.

Ühine hindamismudel keskendub nende kolme tüübi võtmeotsustele ehk neile protsessidele, mis panustavad efektiivselt organisatsiooni missiooni ja strateegia täitmisele. 5. kriteerium on peamiselt seotud organisatsiooni põhiprotsessidega, 1. ja 2. kriteerium juhtimisprotsessidega ning 3. ja 4. kriteerium tugiprotsessidega. Horisontaalsete üksuste, näiteks strateegiaüksuse, personaliosakonna ja finantsosakonna juhtimis- ja tugitegevused on loomulikult osa nende põhiprotsessidest. Efektiivselt ja tõhusalt toimivas organisatsioonis on tuvastatud põhiprotsessid, mida on vaja teenuste (väljundite) pakkumiseks ja mõju tagamiseks (tulemuste saavutamiseks), võttes arvesse kodanike/klientide ja teiste huvirühmade ootusi ning kooskõlas organisatsiooni missiooni ja strateegiaga.

Avaliku sektori organisatsioonide põhiprotsesside olemus võib olla väga erinev, alates suhteliselt abstraktsetest tegevustest, nagu poliitikakujundamise toetamine või majandustegevuse reguleerimine, kuni väga konkreetsete teenuste osutamiseni. Vajadus pakkuda kodanikele/klientidele ja teistele huvirühmadele üha rohkem väärtust ning vajadus suurendada tõhusust on protsesside arendamise ja uuendamise kaks peamist stiimulit. Kodaniku/kliendi üha suurem osalemine sunnib organisatsioone oma protsesse pidevalt parendama, kasutades ära muutusi paljudes valdkondades, nagu näiteks tehnoloogia/digiüleminek, majandus, rahvastik ja keskkond.

# Hindamine

Mõelge, kui hästi vastab organisatsiooni tegevus järgmistele kriteeriumitele.

<b>Alakriteerium 5.1 Protsesside kujundamine ja juhtimine kodanikele ja klientidele väärtust kasvatavalt</b>	
<p>See alakriteerium puudutab seda, kuidas protsessid toetavad organisatsiooni strateegilisi ja tegevuseesmärke ning kuidas protsesse tuvastatakse, kujundatakse, juhitakse ja uuendatakse. See, kuidas organisatsiooni juhte ja töötajaid ning väliseid huvirühmi protsesside kujundamisse, juhtimisse ja uuendamisse kaasatakse, on teenuse/toote kvaliteedi jaoks väga oluline.</p> <p>Protsesside kujundamiseks klientide vajaduste järgi peab organisatsioon olema agiilne, klientide/kodanike vajadusi süstemaatiliselt analüüsima ning protsesside tõhusust ja efektiivsust regulaarselt hindama, kasutades muu hulgas timmimis- ehk <i>lean</i>-metoodikat.</p>	<p><b>Näited</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>Klientide vajaduste ja eelistuste järgi timmitud protsesside kujundamine, tagamaks organisatsiooni agiilset struktuuri. Protsesside pidev kindlaksmääramine ja dokumenteerimine.</li><li>Protsesside regulaarne ühitamine töötajate ja huvirühmade vajaduste ning ootustega.</li><li>Digiülemineku, andmepõhisuse ja avatud standardite võimalusi kasutava protsessijuhtimissüsteemi kujundamine ja rakendamine.</li><li>Protsesside strateegiliste eesmärkidega kooskõla ning juhtimise tagamine ning seatud eesmärkide saavutamiseks vajalike ressursside eraldamine.</li><li>Protsessi omanike (protsessi kõiki etappe juhtivate töötajate) määramine ning neile vastutuse ja pädevusnõuete määramine.</li><li>Protsesside, riskide ja kriitiliste edutegurite regulaarne analüüsimine ja hindamine, võttes arvesse muutuvat keskkonda.</li><li>Protsesside regulaarne lihtsustamine, vajadusel õigustiku muutmissetepanekuid tehes.</li><li>Protsesside uuendamine ja optimeerimine, pöörates tähelepanu kodu- ja välismaistele headele tavadele, sh asjaomastes huvirühmades.</li><li>Protsesside hindamine ja parendamine isikuandmete kaitse tagamiseks (isikuandmete kaitse üldmäärus, GDPR).</li></ol> <p><a href="#">[Määrake hinne võimaldajate tabeli põhjal]</a></p>

## Alakriteerium 5.2 Toodete pakkumine ja teenuste osutamine klientidele, kodanikele, teistele huvirühmadele ja ühiskonnale

Selle alakriteeriumi raames hinnatakse, kuidas organisatsioon kodanikke/kliente kaasates arendab ja pakub teenuseid/tooteid selliselt, et need vastaksid kodanike/klientide vajadustele.

Kodanike ja kodanikuühiskonna teadmised ja loovus aitavad avalikul sektoril muutuda tõhusamaks, tulemuslikumaks ja uuenduslikumaks ning osutada uuenduslikke teenuseid ja pakkuda uuenduslikke tooteid õiglase hinnaga ning ühekordsuse põhimõttel. Toodete ja teenuste kvaliteedi tõstmiseks võivad kodanikud/kliendid täita tähtsat rolli kolmel tasandil: kaasav kujundamine, kaasav otsustamine ja kaasav loomine. Teenuste kaasav loomine aitab tagada kvaliteeti jätkusuutlikumalt, kuna kaasavalt loodud teenused on kodanike jaoks läbipaistvamad, mõistetavamad ning seega legitiimsemad ja rahulolu suurendavamad.

### Näited

- a. Organisatsiooni toodete ja teenuste määratlemine ja kujundamine ning kogu olemustükli aktiivne juhtimine, sh ringlussevõtmine ja taaskasutamine.
- b. Uuenduslike meetodite kasutamine kliendikeskse ja nõudlusel põhinevate avalike teenuste arendamiseks ning ühekordsuse põhimõttele keskendumine.
- c. Mitmekesisuse ja soolise võrdõiguslikkuse põhimõtete rakendamine ning sellealaste vajaduste ja ootuste tuvastamine ja täitmine.
- d. Kodanike/klientide ja teiste huvirühmade kaasamine toodete ja teenuste kujundamisse ning pakkumisse/osutamisse ja kvaliteedistandardite väljatöötamisse.
- e. Kodanike ja klientide teavitamine organisatsiooni toodetest ja teenustest ning neile vajaliku teabe pakkumine.
- f. Organisatsiooni toodete ja teenuste ligipääsetavuse suurendamine (nt teenuste veebis juurdepääsetavus, paindlik tööaeg, dokumendid mitmesugustes vormingutes (nt paber- ja elektrooniline versioon) ja asjakohastes keeltes, plakatid, brošüürid, punktkirja ja häälega teadetetahvlid).
- g. Kliendiküsitluste, kaebuste ja muu tagasiside kasutamine protsesside, toodete ja teenuste optimeerimise võimaluste leidmiseks.

[\[Määrake hinne võimaldajate tabeli põhjal\]](#)

### Alakriteerium 5.3 Protsesside koordineerimine organisatsioonis ja teiste asjaomaste organisatsioonidega

Selles alakriteeriumis hinnatakse, kui hästi on protsessid koordineeritud organisatsioonis endas ning teiste samas teenuseahelas töötavate organisatsioonide protsessidega.

Avaliku sektori organisatsioonide töö tulemuslikkus sõltub suuresti koostööst teiste avaliku, era- ja kolmanda sektori organisatsioonidega, sh teiste valitsemistasandite organisatsioonidega, kellega need teenuseahelas ühiste tulemuste nimel partnerlussuhteid loovad.

Funktsiooniüleised protsessid on avalikus halduses tavalised. Selliste protsesside juhtimises on edukas lõimimine ülioluline – protsesside efektiivsus ja tõhusus ning kodanikele/klientidele pakutav lisandväärtus sõltub suurel määral sellest, kuidas vältida kapseldumist ning rakendada protsessides koostöö ja lõimumisel põhinevat lähenemisviisi.

#### Näited

- a. Protsessijuhtimises piire ületava töökultuuri juurutamine, vältides kapseldumist.
- b. Organisatsiooni teenuseahelate ja asjaomaste partnerite määratlemine.
- c. Organisatsioonis ning era-, kolmanda ja avaliku sektori põhipartneritega ühiste standardite kokkuleppimine ning andmevahetuse ja ühiste teenuste võimaldamine samasse teenuseahelasse kuuluvate protsesside koordineerimiseks.
- d. Töötajate, klientide ja teiste huvirühmade kaasamine piire ületavasse kujundamisse ja koostöösse.
- e. Eri valitsemistasandeid (omavalitsused, riigiasutused ja riigiettevõtted) hõlmavate partnerluste kasutamine koordineeritud teenuste osutamiseks.
- f. Juhtkonna ja töötajate (tingimuslik) motiveerimine organisatsiooniüleste protsesside loomiseks (nt eri üksuste vahelised ühised teenused ja ühine protsessiarendus).

[\[Määrake hinne võimaldajate tabeli põhjal\]](#)

## Tulemuste kriteeriumid

Alates 6. kriteeriumist nihkub hindamise rõhuasetus võimaldajalt tulemustele. Esimeses kolmes tulemuste kriteeriumis mõõdetakse hinnanguid: mida arvavad meist meie töötajad, kliendid/kodanikud ja ühiskond. Peale selle on meil organisatsioonisiseseid tulemusmõõdikuid, mis näitavad, kui suurel määral oleme saavutanud enesele seatud eesmärgid ehk tulemused. Tulemuste hindamiseks on vaja teistsuguseid vastuseid, mistõttu põhinevad siit edasi vastused tulemuste hindamistabelil (vt peatükki „Hindamise punktisüsteem”).

# 6. kriteerium: Kodanikele/klientidele suunatud tulemused

## Alakriteerium 6.1

Hinnangute mõõtmine

## Alakriteerium 6.2

Tulemuslikkuse mõõtmine



Mõiste „kodanik/klient” kajastab avaliku sektori ja üldsuse vahelist kompleksset seost. Isikut, kellele teenused on suunatud, tuleb pidada kodanikuks ehk demokraatliku ühiskonna liikmeks, kellel on õigused ja kohustused (nt maksumaksja ja valijana). Samas tuleb teda pidada ka kliendiks – seda mitte üksnes talle teenuste osutamise kontekstis, vaid ka kohustuste täitmise (nt trahvide tasumise) kontekstis, kus tal on õigus saada koheldud õiglaselt ja viisakalt, jätmata seejuures seejuures kõrvale organisatsiooni huve. Kuna need kaks juhtumit võivad olla läbi põimunud, nimetamegi seda suhteks kliendi/kodanikuga. Kliendid/kodanikud on avaliku sektori organisatsiooni tegevuste, toodete või teenuste tarbijateks või kasutajateks. Kliendid/kodanikud tuleb määratleda, kuid mitte tingimata vaid peamiste teenuse kasutajate vaates.

6. kriteeriumis kirjeldatakse kodanike/klientide rahulolu organisatsiooni saavutatavate tulemuste ning organisatsiooni toodete või teenustega. CAF eristab hinnangute ja tulemuslikkuse mõõdikuid. Kõigi avaliku sektori organisatsioonide jaoks on tähtis mõõta vahetult kodanike/klientide rahulolu (hinnanguid). Mõõta tuleb ka tulemuslikkust. Tulemusmõõdikud pakuvad kodanike ja klientide rahulolu kohta lisateavet. Tulemusmõõdikute saavutustasemetega parendamine peaks tooma kaasa ka kodanike/klientide rahulolu suurenemise.

# Hindamine

Mõelge, mida on organisatsioon kodanike ja klientide ootuste ja vajaduste täitmiseks teinud.

Alakriteerium 6.1 Hinnangute mõõtmine	
<p>Kodanike ja klientide rahulolu vahetu mõõtmise tähtsus on väga oluline. Hinnangute uurimiseks tuleb kodanikele ja klientidele otse esitada küsimusi organisatsiooni tulemuste mitmesuguste aspektide kohta ning saada ka otsene tagasiside. Enamasti kasutatakse selleks kodaniku- või kliendiküsitlusi. Lisaks võib kasutada täiendavaid vahendeid nagu fookusgrupid ja kasutajatest koosnevad hindamisrühmad.</p> <p>Selles alakriteeriumis hinnatakse, kas organisatsioon teeb nimetatud mõõtmisi ning kajastab tulemusi nagu organisatsiooni maine, ligipääsetavus, töötajate tulemuslikkus, klientide/kodanike kaasamine, teabe läbipaistvus, toodete ja teenuste kvaliteet ja omadused ning organisatsiooni innovaatus, agiilsus ja digiüleminekuvalmidus.</p>	<p><b>Näited</b></p> <p><b>Organisatsiooni üldised hinnangud</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Organisatsiooni üldine maine.</li><li>b. Organisatsiooni ligipääsetavus.</li><li>c. Töötajate pühendumus kodanike/klientide rahulolule.</li><li>d. Kodanike/klientide kaasamine ja osalemine, sh e-osalemine.</li><li>e. Organisatsiooni läbipaistvus, avatus ja avaldatud info.</li></ul> <p><b>Teenuste ja toodete hinnangud</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>f. Füüsiliste teenuste ja digiteenuste ligipääsetavus.</li><li>g. Toodete ja teenuste kvaliteet.</li><li>h. Klientide vajadustele vastav teenuste valik.</li><li>i. Organisatsiooni innovatsioonivõimekus.</li><li>j. Organisatsiooni agiilsus.</li><li>k. Organisatsiooni digiüleminek.</li><li>l. Organisatsiooni ausus ja usaldusväärsus klientide/kodanike silmis.</li></ul> <p>[Määrake hinne võimaldajate tabeli põhjal]</p>

## Alakriteerium 6.2 Tulemuslikkuse mõõtmine

Peale klientide ja kodanike hinnangute vahetu uurimise võib mõõta neile osutatud teenuste kvaliteeti tulemusjuhtimise mõõdikutega. Mõõdiku saavutustase peab olema mõõdetav (nt menetlusaeg, ooteaeg ja kaebuste arv).

Mõõdetud tulemused annavad infot toodete ja teenuste kvaliteedi, läbipaistvuse ja ligipääsetavuse ning huvirühmade kaasamise ja uuenduste vajaduse kohta. CAF pakub näitlikke organisatsioonisiseseid tulemusmõõdikuid, mille jälgimine aitab kodanike ja klientide vajadusi ja ootusi täita.

### Näited

#### **Toodete ja teenuste kvaliteeti puudutavad tulemused**

- a. Ooteaeg (teenuse saamiseks vajalik menetlus-/töötusaeg).
- b. Kaebuste arv, nende menetlemise aeg ja rakendatud parendustegevused.
- c. Vigade ning kvaliteedistandardite hindamiseetmete tulemused.
- d. Avaldatud teenuse kvaliteedistandardite järgimine.

#### **Läbipaistvust, juurdepääsetavust ja tajutavat ausust puudutavad tulemused**

- e. Info- ja suhtluskanalite, sh sotsiaalmeediakanalite arv.
- f. Info kättesaadavus ja täpsus.
- g. Organisatsiooni tulemuseesmärkide ja tulemusmõõdikute kättesaadavus.
- h. Avaandmete pakkumise ulatus.

#### **Huvirühmade kaasamist ja uuenduslikkust puudutavad tulemused**

- i. Huvirühmade teenuste ja toodete kujundamise ning pakkumisse ja/või otsustusprotsessidesse kaasamise määr.
- j. Saadud ja rakendatud ettepanekute arv.

#### **Digiülemineku ja e-valitsuse võimaluste kasutamist puudutavad tulemused**

- k. Huvirühmadega koos nende muutuvate vajaduste ning rahulolu määra seiramiseks tehtavate hindamiste ulatus.
- l. Teeninduskohtade (osakondade) tööajad.
- m. Teenuste hinnad.
- n. Teenuste eest vastutavate isikute teabe kättesaadavus.

[\[Määrake hinne tulemuste tabeli põhjal\]](#)

# 7. kriteerium: Töötajate tulemused

**Alakriteerium 7.1**  
Hinnangute mõõtmine

**Alakriteerium 7.2**  
Tulemuslikkuse mõõtmine



Töötajate tulemused on sellised, mille organisatsioon saavutab seoses töötajate pädevuse, motivatsiooni, rahulolu, hinnangute ja tulemuslikkusega.

Selles kriteeriumis eristatakse kahte tüüpi töötajatega seotud tulemusi: ühelt poolt nende üldine organisatsiooni tajumine, mida uuritakse otse küsides (nt küsimustikud, küsitlused, fookusgrupid, hindamised, vestlused, konsultatsioonid töötajate esindajatega) ja teisest küljest töötajate üldised tulemused, mida organisatsioon ise kasutab töötajate rahulolu ja tulemuslikkuse seiramiseks ning parendamiseks.

# Hindamine

Mõelge, mida on organisatsioon töötajate ootuste ja vajaduste täitmiseks teinud.

Alakriteerium 7.1 Hinnangute mõõtmine (1)	
<p>Selles alakriteeriumis hinnatakse, kas töötajate arvates on organisatsioon atraktiivne tööandja ning kas nad on igapäevatoos motiveeritud organisatsiooni heaks pingutama. Kõigi avaliku sektori organisatsioonide jaoks on tähtis süstemaatiliselt mõõta töötajate arvamust organisatsioonist ning organisatsiooni poolt neile osutatavate teenuste kvaliteedist.</p>	<p><b>Näited</b></p> <p><b>Organisatsiooni üldised hinnangud</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Organisatsiooni maine ja üldine tulemuslikkus.</li><li>b. Töötajate kaasamine organisatsioonis, sh otsustusprotsessidesse ja parendustegevustesse.</li><li>c. Töötajate teadlikkus võimalikest huvide konfliktidest ning eetilise ja ausa käitumise tähtsusest.</li><li>d. Kasutatavad tagasiside-, konsultatsiooni- ja dialoogimehhanismid ning süstemaatilised töötajaküsitlused.</li><li>e. Organisatsiooni sotsiaalne vastutustundlikkus.</li><li>f. Organisatsiooni valmidus muutumiseks ja uuendamiseks.</li><li>g. Digiülemineku mõju organisatsioonile.</li><li>h. Organisatsiooni agiilsus.</li></ul> <p><b>Juhtkonna ja juhtimissüsteemide üldised hinnangud</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>i. Juhtkonna võimekus organisatsiooni juhtida ning sellealast teavet edastada.</li><li>j. Organisatsiooni protsesside kujundamine ja juhtimine.</li><li>k. Tööjaotus ja töötajate hindamise süsteem.</li><li>l. Teadmusjuhtimine.</li><li>m. Organisatsioonisisese suhtluse ja teavitamise meetmed.</li><li>n. Individuaalsete ja kollektiivsete jõupingutuste tunnustamise määr ja kvaliteet.</li></ul> <p style="text-align: right;">→</p>

## Alakriteerium 7.1 Hinnangute mõõtmine (2)

	<p><b>Töötingimuste hinnangud</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>o. Organisatsiooni tööõhkkond ja töökultuur.</li><li>p. Lähenemisviis sotsiaalküsimustele (nt paindlik tööaeg, töö- ja eraelu tasakaal ning tervisekaitse).</li><li>q. Võrdsete võimaluste ning õiglase kohtlemise ja käitumise tagamine organisatsioonis.</li><li>r. Töökeskkond.</li></ul> <p><b>Karjääri ja oskuste arendamise hinnangud</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>s. Süstemaatiline karjäärijuhtimine ja pädevuste juhtimine.</li><li>t. Õppimise ja tööalase arenemise võimalused ja kvaliteet.</li></ul> <p><a href="#">[Määrake hinne tulemuste tabeli põhjal]</a></p>
--	---

## Alakriteerium 7.2 Tulemuslikkuse mõõtmine

<p>Tulemuslikkuse mõõtmisel kasutatakse sisemisi töötajate tulemusmõõdikuid, mis võimaldavad organisatsioonil mõõta tulemusi, mis on seotud töötajate üldise käitumise ja töö tulemustega, oskuste arenguga, motiveeritusega ning kaasatusega organisatsioonis.</p> <p>Tavaliselt hõlmavad need sisemised tulemusmõõdikud personalijuhtimisstatistikat (nt haiguspäevad, personali voolavus, töötajate kaebuste arv, uuendusetpanekute arv jne).</p>	<p><b>Näited</b></p> <p><b>Töötajate üldised tulemused</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Töötajate voolavust, lojaalsust ja motiveeritust iseloomustavad mõõdikud.</li><li>b. Parendustegevustes osalemise määr.</li><li>c. Tõstatatud eetiliste dilemmade (nt võimalike huvide konfliktide) arv.</li><li>d. Sotsiaalse vastutusega seotud tegevustes vabatahtlikult osalejate määr.</li><li>e. Mõõdikud, mis iseloomustavad töötajate suutlikkust reageerida kodanike/klientide vajadustele.</li></ul> <p><b>Individaalse tulemuslikkuse ja võimekuse tulemused</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>f. Individaalse tulemuslikkuse mõõdikud.</li><li>g. Digitaalsete infotöötlus- ja sidevahendite kasutamise mõõdikud.</li><li>h. Oskuste arendamise ja õppimise näitajad.</li><li>i. Töötajate ja tiimide tunnustamise sagedus.</li></ul> <p><a href="#">[Määrake hinne tulemuste tabeli põhjal]</a></p>
--	--

# 8. kriteerium: Sotsiaalse vastutuse tulemused

## Alakriteerium 8.1

Hinnangute määrtmine

## Alakriteerium 8.2

Tulemuslikkuse määrtmine



Avaliku sektori organisatsiooni põhimissiooniks on teenida oma mandaadi raames ühiskonna vajadusi ja ootusi. Peale põhimissiooni järgimise peaks avaliku sektori organisatsioon vastutustundlikult panustama kohaliku, piirkondliku, riikliku ja rahvusvahelise kogukonna majanduse, ühiskonna ja keskkonna hoidmisse ja kehtlikku arendamisse. See võib hõlmata organisatsiooni panust elukvaliteeti, keskkonnakaitset, üleilmsete loodusressursside säästmisse, tööalaste võrdsete võimaluste tagamiseks, eetilisse käitumisse ja kohaliku arengusse ning kogukonna kaasamist ja kogukonnas osalemist.

Sotsiaalselt vastutustundlik organisatsioon hõlmab ühest küljest oma otsustusprotsessidesse sotsiaalseid ja keskkonnaalaseid kaalutlusi (2. kriteerium) ning teisest küljest võtab vastutuse oma otsuste ja tegevuste sotsiaalsete mõjude ja keskkonnamõjude eest. Sotsiaalne vastutus peab olema organisatsiooni strateegia lahutamatu osa. Strateegilisi sihte tuleb järgida sotsiaalse vastutustundega, vältimaks soovimatuid tagajärgi.

See, kuidas organisatsioon käitub oma (kohaliku, piirkondliku, riigi või rahvusvahelise) kogukonnaga ning millised on organisatsiooni keskkonnamõjud, on tänapäeval organisatsiooni üldise tulemuslikkuse oluline mõõdupuu.

Sotsiaalselt vastutustundlik organisatsioon:

- 1) hoolitseb aktiivselt oma maine ja kuvandi eest kodanike hulgas;
- 2) püüab olla töötajatele atraktiivsem ning neid paremini motiveerida, kaasata ja hoida;
- 3) hoiab ja parendab suhteid era- ja avaliku sektori organisatsioonidega, meediaga, tarnijatega, kodanike/klientidega ning oma kogukonnaga.

Määrtmiseks kasutatakse kvalitatiivseid/kvantitatiivseid hinnangute määrdikuid (8.1) ja kvantitatiivseid tulemusmäärdikuid (8.2). Need võivad olla seotud organisatsiooni käitumise eetilise, demokraatlikkuse, kaasavusega ja keskkonnanõidlikkusega ning selle mõjudega elukvaliteedile ja majandusele.

# Hindamine

Mõelge, mida on organisatsioon sotsiaalse vastutusega seoses teinud järgmistes valdkondades.

Alakriteerium 8.1 Hinnangute mõõtmine	
<p>Hinnangute mõõtmisel uuritakse, kuidas tajub organisatsiooni käitumist kohalik, piirkondlik, riigi ja rahvusvaheline kogukond. Hinnangute uurimiseks võib kasutada näiteks arvamusküsitlusi, raporteid, kohtumisi pressiga, suhtlust valitsusväliste ja vabakonna organisatsioonidega ning vahetut tagasisidet naabruskonnalt ja huvirühmadelt.</p> <p>Hinnangud annavad aimu sotsiaal- ja keskkonnanstrateegiate efektiivsusest. Küsida võib, milliseks peetakse organisatsiooni läbipaistvust, mõju elukvaliteedile ja demokraatia kvaliteedile, eetilist käitumist kodanike toetuseks ning lähenemisviisi keskkonnaprobleemidele ja nendega seotud tulemusi.</p>	<p><b>Näited</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Organisatsiooni missioonile lisanduv mõju kodanike/klientide elukvaliteedile.</li><li>b. Organisatsiooni kui kohaliku/globaalsesse kogukonda panustaja maine.</li><li>c. Organisatsiooni mõju majanduse arengule.</li><li>d. Organisatsiooni mõju keskkonnanahoiule, sh kliimamuutuste pidurdamisele.</li><li>e. Organisatsiooni mõju demokraatia kvaliteedile, läbipaistvusele, käitumise eetilisele, õigusriigi põhimõtete järgimisele, avatusele ja ausameelsusele.</li></ul> <p><a href="#">[Määrake hinne tulemuste tabeli põhjal]</a></p>

Alakriteerium 8.2 Tulemuslikkuse mõõtmine	
<p>Tulemuslikkuse mõõtmisel keskendutakse mõõdikutele, mida kasutatakse oma sotsiaalse vastutustundlikkuse tulemuslikkuse seiramiseks, prognoosimiseks ja parendamiseks. Mõõtmine peaks andma selge pildi organisatsiooni sotsiaalvaldkonna jõupingutuste efektiivsusest. Mõõdikud võivad puudutada käitumise eetilist, terviseriskide ennetamise algatusi ja nende tulemusi, teadmuse vahetamise algatusi, loodusvarade säästmise ja keskkonnamõju vähendamise algatusi jne.</p>	<p><b>Näited</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Organisatsiooni tegevused loodusvarade hoidmiseks ja säästmiseks.</li><li>b. Seotud ametiasutuste, huvirühmade ja kogukonna esindajatega lävimise sagedus.</li><li>c. Positiivse ja negatiivse meediakajastuse kvantiteet ja tähtsus.</li><li>d. Sotsiaalselt ja majanduslikult ebasoodsas olukorras kodanike toetamine.</li><li>e. Tööandjana mitmekesisuse hindamine ning vähemuste ja ebasoodsas olukorras inimeste lõimimise toetamine.</li><li>f. Rahvusvaheliste arenguabi projektide toetamine.</li><li>g. Teadmuse, info ja andmete jagamine kõigi huvitatud huvirühmadega.</li><li>h. Programmid kodanike/klientide terviseriskide ja õnnetuste ennetamiseks.</li></ul> <p><a href="#">[Määrake hinne tulemuste tabeli põhjal]</a></p>

# 9. kriteerium: Toimivuse võtmetulemused

## Alakriteerium 9.1

Välistulemused: väljundid ja ühiskondlik väärtus

## Alakriteerium 9.2

Sisetulemused: tõhusus



Toimivuse võtmetulemused on mõõdetavad saavutused, mis organisatsiooni enda arvates on organisatsiooni lühi- ja pikaajalise edu jaoks vajalikud.

Need tulemused peegeldavad, mil määral on poliitikate ja protsesside abil võimalik saavutada organisatsiooni missioonis, visioonis ja strateegilistes plaanides määratletud eesmärgid.

Toimivuse võtmetulemused võib jaotada kaheks:

- Välistulemused: väljundid ja tulemused, mis on peamiselt seotud missiooni ja visiooniga (1. kriteerium), strateegia ja planeerimisega (2. kriteerium), toodete ja teenustega (5. kriteerium) ning välisühvirühmade jaoks saavutatud tulemustega;
- Sisetulemused: tõhusus tase, mis on peamiselt seotud töötajatega (3. kriteerium), partnerluste ja ressurssidega (4. kriteerium) ja protsessidega (5. kriteerium) ning organisatsiooni täiuslikkuse arendamisel saavutatud tulemustega.

# Hindamine

Mõelge organisatsiooni tulemustele seoses järgmiste aspektidega.

<b>Alakriteerium 9.1 Välistulemused: väljundid ja ühiskondlik väärtus</b>	
<p>Välistulemused iseloomustavad organisatsiooni strateegia efektiivsust, mis väljendub suutlikkuses vastata välisühirühmade ootustele ja pakub ühiskondlikku väärtust kooskõlas organisatsiooni missiooni, visiooni ja avaliku sektori reformidega. Iga avaliku sektori organisatsioon peab hindama, kui suurel määral ta saavutab oma strateegias defineeritud võtmesmärges seoses väljunditega (teenused ja tooted) ning tulemustega (organisatsiooni põhitegevuste mõju välisühirühmadele ja ühiskonnale), et oma tulemuslikkust efektiivselt parendada.</p>	<p><b>Näited</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Väljundid – teenuste ja toodete kvantiteet ja kvaliteet.</li><li>b. Väljundid – teenuste ja toodete mõjud sihtrühmale.</li><li>c. Organisatsiooni ja valitseva asutuse vahel sõlmitud lepingute/kokkulepete täitmise määr (nt allasutuse ja ministeeriumi vahel).</li><li>d. Väliskontrollide ja tulemusauditite tulemused.</li><li>e. Väljundite ja tulemuste võrdlusanalüüsimise tulemused.</li><li>f. Avaliku sektori reformide rakendamise tulemused.</li></ul> <p><a href="#">[Määrake hinne tulemuste tabeli põhjal]</a></p>
<b>Alakriteerium 9.2 Sisetulemused: tõhusus</b>	
<p>Sisetulemused on seotud organisatsiooni siseprotsesside efektiivsuse ja tõhususega ning finantsaspektidega. Need võivad hõlmata organisatsiooni protsessijuhtimistulemusi (nt tootlikkus, kulutõhusus, veamäär), finantstulemusi (nt eelarvevahendite efektiivne kasutamine ning finantstulemuste kooskõla eelarvega), efektiivset ressursikasutust (nt partnerlussuhted, info, tehnoloogia, varad) ning võivad puudutada tulemuslikkuse hindamiste tulemusi (sisekontrollid ja auditid, sertifitseerimishindamis, osalemine konkurssidel ja auhindamine).</p>	<p><b>Näited</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Organisatsiooni ressursside, sh töötajate, teadmuse ja varade tõhus juhtimine.</li><li>b. Protesside parenduste ja uuenduste tulemused.</li><li>c. Võrdlusanalüüsi tulemused.</li><li>d. Ühistegevuste ja partnerluslepingute tulemused.</li><li>e. Digiülemineku mõju organisatsiooni tulemuslikkusele.</li><li>f. Sisekontrollide ja -auditite tulemused.</li><li>g. Konkursitulemused, kvaliteediauhinnad ning kvaliteedijuhtimissüsteemi sertifitseerimine.</li><li>h. Eelarvete ja finantseesmärkide täitmise tulemused.</li><li>i. Kulutõhusus – tulemuste saavutamine minimaalse kuluga.</li></ul> <p><a href="#">[Määrake hinne tulemuste tabeli põhjal]</a></p>

### III Hindamise punktisüsteem

#### Miks punktisüsteem?

CAF-i igale alakriteeriumile ja kriteeriumile punktihinde määramisel on neli peamist eesmärki:

- 1) anda teavet ja näidata kätte parendustegevuste suund ja prioriteedid;
- 2) mõõta oma edusamme, kui CAF-i hindamisi korraldatakse regulaarselt; enamik kvaliteediteooriaid soovitab seda teha iga kahe aasta järel;
- 3) tuvastada parimad praktikad, millele viitavad võimaldajate ja tulemuste kõrged punktihinded;
- 4) tuvastada sobivad partnerid, kellelt võrdleva õppimise (*benchlearning*) abil õppida.

Võrdleva õppimise põhieesmärk on võrrelda võimaldajate juhtimise ja tulemuse saavutamise erinevaid viise. CAF-i hindamistulemuste kasutamisega võrdlevas õppimises kaasneb siiski risk, iseäranis juhul, kui võrreldavate avaliku sektori organisatsioonide hindeid ei kontrollita ühtlustatud viisil.

#### Kuidas punkte anda?

CAF-is on kasutusel kaks hindamisviisi: klassikaline ja detailne hindamine. Võimaldajate puhul on mõlema aluseks PTKK-tsükkel.

CAF-i klassikalises hindamises antakse üldhinnang igale alakriteeriumile, määrates, millises PTKK-tsükli etapis iga alakriteeriumi puhul ollakse. CAF-i „peenhäälestatum“ hindamine hõlmab alakriteeriumite detailsemat analüüsimist. Selle puhul on võimalik samaaegselt ja sõltumatult hinnata iga alakriteeriumi puhul kõiki PTKK-tsükli etappe (planeeri, teosta, kontrolli, korrigeeri) järgi.

Teistega tulemuslikkuse võrdlemine võrdlusanalüüsi ja võrdleva õppimise kaudu on mõlema hindamisviisi kõrgeimal tasemel.

#### 1. CAF-i klassikaline hindamine

See kumulatiivne hindamisviis aitab organisatsioonil rohkem PTKK-tsükliga tutvuda ja suunab organisatsiooni kvaliteedijuhtimist rakendama.

- Võimaldajate hindamistabelis loetakse organisatsioon efektiivselt tulemuslikkust parendavaks juhul, kui see rakendab kogu PTKK-tsükli, õppides nii omaenda tulemuste analüüsist kui ka võrdlusest teistega.
- Tulemuste hindamistabelis võetakse arvesse nii tulemuste muutumise trendi kui ka eesmärkide saavutamist. Organisatsioon on pidevas parenemistsükklis, kui tulemused on jätkusuutlikult suurepärased, kõik eesmärgid saavutatakse ning võtmetulemused on head võrdluses sarnaste organisatsioonide tulemustega.

## VÕIMALDAJATE TABEL – KLASSIKALINE HINDAMINE

ETAPP	VÕIMALDAJAD – KLASSIKALINE HINDAMINE	PUNKTID
	Siin valdkonnas pole me aktiivsed, infot pole või see on napp.	0-10
<b>Planeeri</b>	Meil on plaan.	11-30
<b>Teosta</b>	Me rakendame/me teeme seda.	31-50
<b>Kontrolli</b>	Me vaatame üle, kas teeme õigeid asju õigesti.	51-70
<b>Korrigeeri</b>	Läbivaatamise alusel vajadusel kohandame.	71-90
<b>PTKK</b>	Kõik, mida me regulaarselt planeerime, teeme, rakendame, kontrollime ja korrigeerime, ning mida õpime teistelt. Me oleme ses teemas pidevas parendustsüklis.	91-100

Juhised

- Tuvastage organisatsiooni tugevused ja nõrkused ning leidke, milline PTKK-etapp on saavutatud. See on kumulatiivne hindamisviis: järgmise etapi (nt korrigeerimine) hindamiseks peab eelmine etapp (nt kontrollimine) olema saavutatud.
- Andke vastavalt saavutatud etapile hinne vahemikus 0-100 punkti. 100-punktiline skaala annab selle lähenemisviisi praktilisel rakendamisel palju vabadust.

## TULEMUSTE TABEL – KLASSIKALINE HINDAMINE

TULEMUSED – KLASSIKALINE HINDAMINE	PUNKTID
Tulemusi ei mõõdeta ja/või info puudub.	0-10
Tulemusi mõõdetakse ja need osutavad negatiivsele trendile ja/või tulemused ei vasta olulistele eesmärkidele.	11-30
Tulemused osutavad paigalseisule ja/või mõni oluline eesmärk on saavutatud.	31-50
Tulemused osutavad paranevale trendile ja/või enamik olulisi eesmärke on saavutatud.	51-70
Tulemused osutavad märkimisväärsetele edusammudele ja/või kõik olulised eesmärgid on saavutatud.	71-90
Saavutatud on suurepärased ja püsivad tulemused. Kõik olulised eesmärgid on saavutatud. Organisatsiooni kõik võtmetulemused on teiste samalaadsete organisatsioonidega võrreldes head.	91-100

Juhis

- Andke igale alakriteeriumile kuueastmelisel skaalal hinne vahemikus 0–100. Igal astmel tuleb arvesse võtta eesmärgi muutumistrendi ja saavutamist.

## 2. CAF-i detailne hindamine

Detailne hindamine võib anda tegelikkusest tõesema pildi, sest näiteks paljud avaliku sektori organisatsioonid küll teevad asju (TEOSTA), kuid mõnikord ei eelne sellele piisav planeerimine (PLANEERI) või järgne tehtu kontroll (KONTROLLI). See hindamisviis annab rohkem teavet suurimate parendusvaldkondade kohta.

- Võimaldajate tabelis on rõhuasetus PTKK-tsükli (planeeri, teosta, kontrolli ja korrigeeri) ning edenemine on esitatud spiraalina, kus igal ringil võib toimuda parendus igas etapis.
- Tulemuste tabelis eristatakse tulemuste trendi ja eesmärkide saavutamist. See eristus näitab selgelt, kas trendi tuleks kiirendada või tuleks keskenduda eesmärkide saavutamisele.





## VÕIMALDAJATE TABEL – DETAILNE HINDAMINE

VÕIMALDAJAD – DETAILNE HINDAMINE								
	SKAALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	KOKKU
<b>Etapp</b>	<b>TÕENDID</b>	Tõendid puuduvad või on eba-määrased	Nõrgad tõendid mõnes valdkonnas	Mõned head tõendid olulistest valdkondades	Tugevad tõendid enamikus valdkondades	Väga tugevad tõendid kõigis valdkondades	Teiste organisatsioonidega võrreldes suurepäraseid tõendid kõigis valdkondades	
<b>Planeeri</b>	Planeerimise aluseks on huvirühmade vajadused ja ootused. Tegevust planeeritakse regulaarselt organisatsiooni kõigis asjaomastes osades.							
	Punktid							
<b>Teosta</b>	Teostamise aluseks on kindlaksmääratud protsessid ja kohustused ning teostamisega seotud ülesandeid jaotatakse regulaarselt organisatsiooni kõigi asjaomaste osade vahel.							
	Punktid			Parendusvaldkonnad				
<b>Kontrolli</b>	Kindlaksmääratud protsesse seiratakse mõõdikute alusel ja kontrollitakse regulaarselt organisatsiooni kõigis asjaomastes osades.							
	Punktid							
<b>Korrigeeri</b>	Organisatsiooni asjaomastes osades rakendatakse kontrolli tulemuste alusel regulaarselt korrigeerivaid ja parendavaid tegevusi.							
	Punktid							

#### Juhised

- Lugege iga etapi definitsiooni (PLANEERI, TEOSTA, KONTROLLI ja KORRIGEERI).
- Hinnake igat etappi tõendus põhised (leidke tõendid). Hinnangut võib illustreerida (mudeli) näite või tõendiga.
- Andke igale etapile hinne.
- Arvutage koguhinne, keskmistades etappide hinded.

#### TULEMUSTE TABEL – DETAILNE HINDAMINE

TULEMUSED – DETAILNE HINDAMINE						
SKAALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Trendid	Ei mõõdeta	Negatiivne trend 	Paigalseis või vähesed edusammud 	Püsivad edusammud 	Märkimisväärsed edusammud 	Kõik tulemused on teiste samalaadsete organisatsioonidega võrreldes head.
Punktid						
Eesmärgid	Info puudub või on napp	Tulemused ei vasta eesmärkidele	Üksikud eesmärgid on saavutatud	Mõni oluline eesmärk on saavutatud	Enamik olulisi eesmärke on saavutatud	Kõik eesmärgid on saavutatud
Punktid						

#### Juhised

- Hinnake viimase kolme aasta tulemuste trende ja viimasel aastal saavutatud eesmärke.
- Andke trendidele kuueastmelisel skaalal trendile hinne vahemikus 0–100.
- Andke kuueastmelisel skaalal viimase aasta eesmärkide saavutamisele hinne vahemikus 0–100.
- Arvutage koguhinne, keskmistades trendide ja eesmärkide hinded.

## NÄITED

### 1. näide: võimaldajate detailne hindamine – alakriteerium 3.3

Siin on alakriteeriumi 3.3 hindamisel tuvastatud tõendid. Need on seotud mudeli näidetega; igaühe puhul on märgitud PTKK-etapp ja see, kas tegu on tugevuse (+) või nõrkusega (-).

#### Alakriteerium 3.3: töötajate kaasamine ja võimestamine ning nende heaolu toetamine

3.3.a. Organisatsioon pöörab pidevalt tähelepanu sisekommunikatsioonile kõigis suundades: ülevalt alla, alt üles ja horisontaalselt. Organisatsioonis valitseb avatud õhkkond ning kasutatakse mitmesuguseid suhtlusviise ja -vahendeid: iga-aastaseid ja igakvartallisi üldkoosolekuid ning digitaalseid suhtlusvahendeid nagu sisevõrk, e-kirjad ja sotsiaalmeedia.

Puudub lähenemine kommunikatsiooni efektiivsuse kontrollimiseks ning töötajate kaasatuse tajumise uurimiseks. PLANEERI +, TEOSTA +, KONTROLLI –

3.3.b. Asutusesisese suhtluse ja oskusteadmiste vahetamise parendamisel peetakse oluliseks ka meeskonnatööd ja kahepoolseid regulaarseid vestlusi: tiime ja töötajaid kaasatakse strateegiliste eesmärkide põhjal meetme/osakonna eesmärkide seadmisel ning parendusprojektid toimuvad reeglina tiimitöö vormis. Töötajaküsitlustes on sellele lähenemisviisile antud positiivset tagasisidet. Samas rakendatakse meeskonnatööd ja parendustöörühmi praegu üksnes põhiprotsesside puhul.

PLANEERI +, TEOSTA +, KONTROLLI +

3.3.c. Puudub ka ideede ja ettepanekute kogumise süsteem. PLANEERI –

3.3.d. Organisatsioon korraldab iga kahe aasta tagant töötajate küsitluse, aga selle metoodika määratleti kuus aastat tagasi ning see ei vasta viimase aja muutustele organisatsiooni struktuuris ja tegevuses. PLANEERI +, TEOSTA +, KONTROLLI –,

3.3.e., 3.3.f. Juhtkond pöörab töötajate heaolule palju tähelepanu, eriti luues häid töötingimusi ning hoolitsedes töö- ja eraelu tasakaalu eest. Algatused tehti pärast võrdlevat õppimist mõningatelt tähtsatelt avaliku sektori ja erasektori organisatsioonidelt ning töötajatega konsulteerimist; eelmisel aastal alustati uusi projekte, näiteks avatud kontorid ja lapsehoid. PLANEERI +, TEOSTA +, KORRIGEERI +

3.3.g. Organisatsioon on puudega inimeste erivajadustele tähelepanu pööranud juba aastaid ning hooned ja töökohad on tehtud ligipääsetavaks. Viimasel aastal tehti algust projektiga kaugtöö ja paindliku tööaja võimaldamiseks. PLANEERI +, TEOSTA +, KORRIGEERI +

3.3.h Töötajate sotsiaalse ja kultuuritegevuse toetamiseks ja muude mitterahaliste hüvede pakkumiseks pole praegu algatusi ega ka mehhanisme nende vajaduse küsimiseks. Puudub lähenemine kommunikatsiooni efektiivsuse kontrollimiseks ning töötajate kaasatuse tajumise uurimiseks. PLANEERI –, TEOSTA –

Ülaltoodud tähelepanekud paigutati all võimaldajate tabelisse, näitlikustamiseks alakriteeriumi koondhinde määramist. Tabeli lahtreid kasutatakse märkmete tegemiseks, mis aitavad anda üldhinnangu alakriteeriumi hindamisel kogutud tõendite põhjal ning suunavad arutelu konsensuskoosolekutel.

VÕIMALDAJAD – DETAILNE HINDAMINE

	SKAALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	KOKKU
<b>Etapp</b>	TÕENDID	Tõendid puuduvad või on ebamäärased	Nõrgad tõendid mõnes valdkonnas	Mõned head tõendid olulistes valdkondades	Tugevad tõendid enamikus valdkondades	Väga tugevad tõendid kõigis valdkondades	Teiste organisatsioonidega võrreldes suurepäraseid tõendid kõigis valdkondades	
<b>Planeeri</b>	Planeerimise aluseks on huvirühmade vajadused ja ootused. Tegevust planeeritakse regulaarselt organisatsiooni kõigis asjaomastes osades.	(3.3.c) (3.3.h)			(3.3.a) (3.3.b) (3.3.d) (3.3.e, 3.3.f) (3.3.g)			
	Punktid			<b>50</b>				
<b>Teosta</b>	Teostamise aluseks on kindlaksmääratud protsessid ja kohustused ning teostamisega seotud ülesandeid jaotatakse regulaarselt organisatsiooni kõigi asjaomaste osade vahel.	(3.3.h)			(3.3.a) (3.3.d) (3.3.e, 3.3.f) (3.3.g)			
	Punktid			<b>50</b>	Parendusvaldkonnad			
<b>Kontrolli</b>	Kindlaksmääratud protsesse seiratakse mõõdikute alusel ja kontrollitakse regulaarselt organisatsiooni kõigis asjaomastes osades.	(3.3.d)	(3.3.a)		(3.3.b)			
	Punktid		<b>25</b>					
<b>Korrigeeri</b>	Organisatsiooni asjaomastes osades rakendatakse kontrolli tulemuste alusel regulaarselt korrigeerivaid ja parendavaid tegevusi.	(3.3.d)			(3.3.e, 3.3.f) (3.3.g)			
	Punktid		<b>30</b>					

## 2. näide: tulemuste detailne hindamine – alakriteerium 7.2

Siin on toodud organisatsiooni alakriteeriumi 7.2 hindamisel tuvastatud tõendid. Tõendid on jagatud kahe alapealkirja alla: „Üldised tulemused” ja „Individuaalsete tulemuste ja oskuste areng”. Hindamistabelis määratakse igale tõendile trendid ja eesmärgid ning see, kas tegu on tugevuse (+) või nõrkusega (-).

### Alakriteerium 7.2: Tulemusmõõdikud

#### Enesehindamises ilmnunud tõendite süntees

Organisatsioonil on ulatuslik töötajate tulemusliikkuse mõõdikute süsteem, mille koond on esitatud kvartali- ja aastaaruandes. 2018. aasta tulemuste kokkuvõtte CAF-mudeli järgi on toodud all; üksikasjad leiata 2018. aasta aruandest.





#### Üldised tulemused

Mõõdetakse järgmist: töölt puudumine, haiguspäevad, osalemine parendustegevustes, kaebused (arv ja vastamisaeg) ning vabatahtlik osalemine sotsiaalsetes tegevustes ja algatustes. Rohkem kui 60% puhul neist on viimase kolme aasta trend positiivne; 2018. aastal toimus väike langus üksnes sotsiaalsetes tegevustes osalemises. Mõõdikute eesmärgid (sihttasemeid) pole määratletud. TREND + EESMÄRK -

#### Individuaalsete tulemuste ja oskuste areng

Mõõdame töötaja koolitustundide arvu, individuaalsete/grupi eesmärkide saavutamise määra ning üldist pädevuslünka. Kõikide mõõdikute jaoks on määratud sihttasemed, mis näevad tavaliselt ette vähemalt 10% tõusu aastas. 70% kõigist indikaatoritest oli positiivse trendiga, samas kui pädevuslünk suurenes veidi. Eesmärkidest saavutati vähem kui 50%, näiteks pädevuslünka vähenemise eesmärki ei saavutatud. TREND + EESMÄRK -

Ülaltoodud tähelepanekutest kujundatud punktid paigutati all võimaldajate tabelisse, hõlbustamaks alakriteeriumi koondhinde määramist konsensuskoosolekul.

TULEMUSED – DETAILNE HINDAMINE						
SKAALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Trendid	Ei mõõdeta	Negatiivne trend 	Paigalseis või vähesed edusammud 	Püsivad edusammud 	Märkimisväärsed edusammud 	Kõik tulemused on teiste samalaadsete organisatsioonidega võrreldes head.
Punktid				<b>60</b>		
Eesmärgid	Info puudub või on napp	Tulemused ei vasta eesmärkidele	Üksikud eesmärgid on saavutatud	Mõni oluline eesmärk on saavutatud	Enamik olulisi eesmärgid on saavutatud	Kõik eesmärgid on saavutatud
Punktid		<b>25</b>				

#### Märkused punktide kohta

**TRENDID:** Suur osa tulemustest on pikaajaliselt paranenud. Negatiivne trend on ainult kahel mõõdikul (pädevuslüngal). Nii üldiste tulemuste kui ka individuaalsete töötajate tulemuste hinnang paigutub veergu „Püsivad edusammud” hindega 60 punkti.

**EESMÄRGID:** Üldiste tulemuste mõõdikutele pole eesmärgid (sihttasemeid) seatud (veerg „Teave puudub või on napp”) ning individuaalsed tulemused vastasid vähem kui 50% eesmärkidele (sihttasemetele) (veerg „Üksikud eesmärgid on saavutatud”), kokku 25 punkti.

## IV Juhised organisatsiooni parendamiseks CAF-i abil

Pidevat parendamist võib kavandada ja ellu viia mitmel viisil. Tervikliku kvaliteedijuhtimise rakendamise sobivaima viisi valimisel mängivad rolli tegurid nagu organisatsiooni suurus ja kultuur ning kogemus tervikliku kvaliteedijuhtimise vahendite kasutamisel.

Selles peatükis kirjeldame CAF-il põhinevat **kümnestammulist pideva parendamise protsessi**, mis peaks olema sobiv suuremale osale organisatsioonidest. Tähtis on rõhutada, et siin antavad nõuanded põhinevad paljude CAF-i kasutanud organisatsioonide kogemustel. Iga parendamisprotsess on siiski kordumatu ning seetõttu peaks seda kirjeldust käsitlema üksnes inspiratsiooniallikana enesehindamise vedajatele, mitte protsessi täpse juhendina.



Pärast CAF-i rakendamist ning parendusmeetmete algatamist võib CAF-i kasutaja taotleda „efektiivse CAF-i kasutaja“ märgist CAF-i **välis hindamise protseduuri** kaudu. Selle protseduuri juures mängib olulist rolli CAF-i rakendamise viis. CAF-i välise tagasiside protseduuri leiate CAF-i veebisaidilt <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>.

## 1. etapp: CAF-i teekonna algus

### 1. samm - enesehindamine korralduse ja planeerimise otsustamine

Enesehindamise õnnestumise kõige olulisemad eeltingimused on nii tippjuhtkonna kui ka töötajate aktiivne osalemine ning ühine vastutus enesehindamise õnnestumise eest.

Paljude organisatsioonide kogemuse kohaselt on pühendumuse ja vastutustunde tagamiseks vaja juhtkonna selget otsust, mille tegemisel konsulteeritakse põhjalikult organisatsiooni huvirühmadega. See otsus peaks selgelt peegeldama juhtkonna valmisolekut protsessis aktiivselt osaleda, tunnistades enesehindamisega saavutatavat lisaväärust ning tagades avatuse, tulemuste arvestamise ja valmiduse algatada hindamise järel parendustegevused. See hõlmab ka kohustust eraldada enesehindamise professionaalseks läbiviimiseks vajalikud vahendid.

Juhtkond peab otsustamiseks teadma, milline on CAF-i enesehindamise potentsiaalne kasu, mudeli struktuur ning enesehindamine protsess. On väga tähtis, et kõik juhid oleksid algusest peale veendunud enesehindamise kasulikkuses.

Selles etapis on väga oluline, et vähemalt üks organisatsiooni töötaja võtab vastutuse nende põhimõtete järgimise eest. Hea mõte on võtta ühendust teie riigis CAF-i levitamise eest vastutava organisatsiooniga<sup>2</sup> (selle kohta leiate teavet saidilt [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf)) ning paluda sel CAF-mudelit tutvustada. Või siis küsida infot teistelt organisatsioonidelt (või nende kohta), kes on juba mudelit kasutanud ja on valmis kogemusi jagama.

Selleks et organisatsiooni töötajad toetaksid enesehindamisprotsessi, on tähtis enne lõplikku enesehindamise tegemise otsust konsulteerida töötajatega. Kogemused näitavad, et peale enesehindamise üldiste plusside toovad töötajad välja, et CAF on hea võimalus organisatsiooni tundma õppida ning et nad on huvitatud organisatsiooni arendamises osalemisest.

#### CAF-i kasutajate tagasiside – põhjused, miks CAF-i kasutada

Kõige olulisemad põhjused on sisemised ajurid. Olulisimateks ajuriteks on tugevuste ja nõrkuste väljaselgitamine; vähim oluline põhjus on rahapuudus. Organisatsioonid tahavad CAF-i kasutada eelkõige enda heaks ja organisatsiooni parendamiseks, mis ongi enesehindamistööriista otstarve.

Mõnel organisatsioonil võib olla vajalik enne enesehindamise otsuse langetamist teavitada sellest teatud välisühvirühmi või küsida nende luba. Näiteks poliitikutelt või kõrgema taseme organisatsioonide juhtidelt, kes osalevad teie organisatsiooni juhtimises. Olulistel välisühvirühmadel võib olla täita tähtis roll iseäranis seoses andmete kogumise ja info töötlemisega; peale selle võivad nad kasu saada parendusvaldkondade muudatustest.

### Enesehindamise esmane planeerimine

Pärast enesehindamise otsuse langetamist võib alustada planeerimist. Esmalt tuleks paika panna enesehindamise ulatus ja meetod. Need võib paika panna ka juba juhtkonna enesehindamise otsuses.

Sageli küsitakse, kas enesehindamine peab hõlmama kogu organisatsiooni või kas seda võib teha ka organisatsiooni üksikutes osades, näiteks osakondades. Vastus on, et organisatsiooni osad võivad küll omaenda enesehindamisi teha, kuid kõigi kriteeriumite ja alakriteeriumite otstarbekaks hindamiseks on üksusel vaja piisavat autonoomiat, nii et seda võiks pidada suuresti iseseisvaks organisatsiooniks. Ehk kui sellel on oma missioon ning arvestatav pädevus inimressursside ja finantsjuhtimise üle. Sel juhul

<sup>2</sup> Eestis Rahandusministeerium (riigihalduse ja avaliku teenistuse osakond)

tuleb hinnata asjaomaseid suhteid tarnijate/klientidega ning huvirühmade suhteid üksuse ja ülejäänud organisatsiooni vahel.

Juhtkonna otsuses on soovitatav märkida ka kasutatava hindamistabeli valik. Hinnata saab kahel viisil. Valiku tegemisel tuleb lähtuda ajast, mida organisatsioonil on võimalik hindamisele pühendada, ning organisatsiooni kogemustest ja küpsusest.

Selles etapis on väga oluline, et tippjuhtkond määraks enesehindamise protsessi **projektijuhi**.

Projektijuhi ülesanded on tavaliselt järgmised:

- projekti, sh teavitutöö üksikasjalik planeerimine;
- huvirühmade teavitamine projektist ja nendega konsulteerimine;
- enesehindamise meeskonnale koolituse korraldamine;
- tausta- ja tõendusmaterjali kogumine;
- aktiivne osalemine enesehindamise meeskonna töös;
- konsensuse saavutamisele kaasaitamine;
- enesehindamise raporti toimetamine;
- juhtkonna abistamine tegevuste prioriseerimisel ja parenduskava koostamisel.

Projektijuhi rolliga kaasnevad kõrged pädevusnõuded. Projektijuhil peavad olema põhjalikud teadmised nii organisatsioonist, CAF-mudelist kui ka enesehindamise protsessi koordineerimisest. Enesehindamise ja selle tulemuste kvaliteet võib väga olulisel määral sõltuda sellest, kas juhtkond määrab õige projektijuhi, kellel on vajalikud teadmised ning tippjuhtkonna ja töötajate usaldus.

CAF-is kasutatavad mõisted ja näited võivad mõne organisatsiooni jaoks olla võõrad ja organisatsiooni igapäevatööst liiga kaugel, et neid saaks vahetult kasutada. Kui seda ebakõla ei lahendada mudeliga tutvumise varajases staadiumis, võib see hiljem enesehindamise protsessi takistada. Sel juhul on soovitatav lisaks edaspidi kirjeldatavatele koolitustele kohandada mudel organisatsioonile tuttavasse keelde. Enne seda on hea mõtte kontrollida, ehk on mõni sarnane organisatsioon seda juba teinud.



## 2. samm - enesehindamisprojekti kommunikeerimine

Projekti üldise lähenemisviisi kindlaksmääramise järel on väga oluline planeerimissamm kommunikatsiooniplaani koostamine. See plaan hõlmab projekti kõigi huvirühmade teavitamist erilise rõhuasetusega keskastme juhtidel ja organisatsiooni töötajatel.

Kommunikatsioon on keskse tähtsusega muutuste juhtimise projektides, kuid enesehindamisel on see iseäranis oluline. Kui enesehindamise eesmärgi ja tegevuste kohta ei anta selget ja asjakohast infot, siis võib juhtuda, et enesehindamist peetakse „järjekordseks projektiks“ või „mingiks juhtimisharjutuseks“. On oht, et sellistest arvamustest saavad isetäituvad ennustused, sest keskastme juhid ja teised töötajad võivad täielikku pühendumisse või kaasumisse tõrksalt suhtuda.

Varane teavitamine võimaldab ärgitada juhtides ja teistes töötajates huvi enesehindamise meeskonnas osalemise vastu. Ideaalis tuleks kaasatus saavutada isikliku motiveerimise kaudu. Motivatsioon peaks olema põhielement, mis liidab töötajad enesehindamise protsessiga. Töötajad peaksid täiesti selgelt mõistma CAF-i enesehindamise protsessi eesmärki: **parendada organisatsiooni üldist tulemuslikkust**. Enesehindamise kommunikeerimisel tuleks keskenduda tulemustele, mis on kasulikud kõigile huvirühmadele, sh töötajatele ja kodanikele/klientidele.

Niisiis on kõigi huvirühmade selge ja sidus teavitamine projekti eri etappides projekti ning järeltegevuste õnnestumise eeldus. Projektijuht ja organisatsiooni tippjuhtkond peaksid seda põhimõtet järgides keskenduma järgmistele küsimustele:

- Kuidas aitab enesehindamine kaasa muutustele?
- Miks on see prioriteetne?
- Kuidas on see seotud organisatsiooni strateegilise planeerimisega?
- Kuidas on see seotud (näiteks esimese sammuna) organisatsiooni tulemuslikkuse üldise parendamispuudlusega, näiteks organisatsiooni tegevuse uuendusliku reformimisega?

Teavituskava tuleks kohandada sihtrühma vajadustele ning käsitlema peaks sihtrühma, sõnumit, sõnumi edastajat ja edastamisviisi, teavitamissagedust ning –vahendeid.

## 2. etapp: enesehindamine

### 3. samm – ühe või mitme enesehindamismeeskonna moodustamine

Enesehindamismeeskond tuleks moodustada võimalikult hea läbilõikena organisatsioonist tervikuna. Tavaliselt moodustatakse meeskond eri valdkondades ja organisatsiooni eri tasanditel töötavatest, eri ülesandeid täitvatest ning erinevate kogemustega inimestest. Eesmärk on moodustada võimalikult tõhus meeskond, mille liikmetel on organisatsioonist väga täpsed ja üksikasjalikud teadmised.

CAF-i kasutajatelt saadud info kohaselt võib meeskonda kuuluda 5–20 liiget. Töö tõhususe ja suhteliselt vaba õhkkonna huvides on üldiselt eelistatav ligikaudu 10-liikmeline meeskond.

### Tagasiside CAF-i kasutajatelt – sageli alahinnatakse suhtluse tähtsust töötajates vastutustunde tekitamisel

CAF-i kasutajate küsitluste oluline järeldus on, et nad pole piisavalt töötajate teavitamist tähtsustanud. Kasutajate kogemused näitavad, et organisatsioonisisese teadlikkuse ja suhtluse paranemine on CAF-i oluline pluss. Samas on see saavutatav ainult juhul, kui juhtkond ja CAF-i enesehindamise eest vastutavad töötajad teavitavad ja kaasavad varakult töötajaid ning keskastme juhid mõistavad enesehindamise eesmärki ja sellest tõusta võivat kasu.

Väga suure ja keeruka organisatsiooni puhul võib olla mõistlik moodustada rohkem kui üks enesehindamismeeskond. Sellisel juhul on tähtis tagada, et projekti kavandamisel pandaks paika meeskondade tegevuse koordineerimise viis ja aeg.

Meeskonnaliikmete valimisel tuleks lähtuda mitte ainult ametioskustest, vaid ka organisatsioonialastest teadmistest ja isikuomadustest (nt analüüsi- ja suhtlusoskused). Liikmed võib valida vabatahtlikkuse alusel, kuid projektijuht ja juhtkond jäävad vastutavaks enesehindamismeeskonna kvaliteedi, mitmekesisuse ja usaldusväarsuse eest.

Projektijuht võib tegutseda ka meeskonna juhina. See toetab projekti jätkuvust, kuid sel juhul tuleks jälgida, et ei tekiks huvide konflikt. Oluline on, et meeskonna juhil oleks meeskonna kõigi liikmete usaldus: see võimaldab arutelusid õiglaselt ja tõhusalt juhtida, et igaühel oleks võimalik protsessi oma panus anda. Meeskond võib juhi ise nimetada. Oluline on n-ö tõhusa sekretariaadi olemasolu, mis abistab juhti ja korraldab koosolekuid. Samuti tuleb meeskond varustada korraliku koosolekuruumi ja IKT-vahenditega.

Sageli küsitakse, kas tippjuhid tuleks enesehindamismeeskonda kaasata. Vastus sellele küsimusele sõltub organisatsiooni kultuurist ja tavadest. Juhtkonna liikmetel võib olla väärtuslikku teavet ning kaasamise korral võib juhtkonnal edaspidi olla suurem omanikutunne enesehindamise tulemuseks olevate parendusmeetmete suhtes. Juhtkonna osalemine suurendab ka mitmekesisust/esindatust. Sõltuvalt organisatsiooni kultuurist võib juhtkonna kaasamine siiski seada ohtu enesehindamise kvaliteedi, kui mõni meeskonna liige tunneb end kammitsetuna ega julge vabalt panustada või arvamust avaldada.

#### **4. samm – koolituste korraldamine**

##### **Juhtkonna teavitamine ja koolitamine**

Kasulik võib olla kaasata tipp- või keskastmejuhid ja teised huvirühmad vabatahtlikkuse alusel enesehindamise koolitusse, et tutvustada laiemalt terviklikku kvaliteedijuhtimist ja eraldi CAF-mudelil põhinevat enesehindamist.

##### **Enesehindamismeeskonna teavitamine ja koolitamine**

Meeskonnale tuleb tutvustada CAF-mudelit ning selgitada enesehindamise eesmärgi ja olemust. Kui enne seda on projektijuht saanud koolitust, siis võiks tal olla meeskonna koolitamises oluline roll. Peale teoreetilise info peaks koolitus hõlmama praktilisi ülesandeid, et selgitada osalejatele tervikliku kvaliteedijuhtimise põhimõtteid ning lasta neil harjutada konsensusprotsessi, sest need käsitused ja käitumisviisid võivad olla enamikule liikmetest võõrad.

Meeskonnale peaks olema kättesaadav projektijuhi koostatud loetelu kõigist dokumentidest ja andmetest, mis on vajalikud organisatsiooni efektiivseks hindamiseks. Ühiselt võiks hinnata ühte võimaldajate kriteeriumite alakriteeriumi ja ühte tulemuste kriteeriumite alakriteeriumi. See aitab meeskonnal paremini mõista, kuidas CAF-mudelil põhinev enesehindamine toimub. Samuti tuleb kokku leppida, kuidas hinnata tõendeid tugevuste ja parendusvaldkondade kohta ning kuidas anda punkte.

Veel üks oluline toiming, mis aitab hiljem konsensuse saavutamise etapis aega säästa, on ühise arusaama kujundamine organisatsiooni peamistest huvirühmadest – klientidest/kodanikest, poliitikust, tarnijatest, koostööpartneritest, juhtidest ja töötajatest. Peale selle tuleks selgelt määrata kõige tähtsamad teenused ja tooted, mida neile huvirühmadele pakutakse või mida neilt saadakse, ning selleks vajalikud võtmeprotsessid.

## 5. samm – enesehindamise läbiviimine

### Individuaalne hindamine

Igal enesehindamise meeskonna liikmel palutakse anda organisatsioonile kõigi alakriteeriumite alusel hinnang, tuginedes projektijuhi edastatud asjakohastele dokumentidele ja infole. Hindamisel lähtutakse omaenda teadmistest ja organisatsioonis töötamise kogemustest. Liikmed kirjutavad üles märksõnad tõendite kohta, mis osutavad tugevustele ja nõrkustele. Soovitav on määrata parendusvaldkonnad võimalikult täpselt, et hiljem oleks lihtsam parendusettepanekuid formuleerida. Seejärel peaksid nad oma järelduste põhjal andma igale alakriteeriumile punktid, kasutades valitud hindamistabelit.



Meeskonna juht peab individuaalse hindamise ajal olema valmis enesehindamise meeskonna liikmete küsimustele vastama. Lisaks võib ta konsensuskoosoleku ettevalmistamiseks meeskonna liikmete järelduste kujundamist koordineerida.

### Punktide andmine

CAF-is on kasutusel kaks hindamissüsteemi: klassikaline ja detailne. Mõlemat hindamissüsteemi on üksikasjalikult selgitatud III peatükis. Kui enesehindamine ja/või tervikliku kvaliteedijuhtimise tehnikad ei ole organisatsioonile tuttavad, on soovitatav kasutada klassikalist hindamissüsteemi.

### Meeskonnas konsensuse saavutamine

Pärast individuaalseid hindamisi peaks meeskond võimalikult kiiresti kokku tulema ning leppima kokku tugevustes, parendusvaldkondades ja iga alakriteeriumi punktisummas. Konsensuse saavutamine peab toimuma läbi dialoogi ja arutelu, sest väga tähtis on mõista, millest on tingitud erimeelsused tugevuste, parendusvaldkondade ja hinnete puhul.

Enesehindamise meeskond võib üheksa kriteeriumi hindamise järjekorra üle ise otsustada. Hindamine ei pea toimuma numbrite järjekorras.

### Konsensuse leidmine

Kuidas saavutada konsensus? Konsensuse saavutamiseks võib kasutada neljaastmelist meetodit:

- 1) esitada kõik tõendid meeskonna iga liikme poolt välja toodud tugevuste ja parendusvaldkondade kohta alakriteeriumite kaupa;
- 2) saavutada üksmeel tugevuste ja parendusvaldkondade suhtes. Tavaliselt eelneb konsensuse saavutamisele lisatõendite või -teabe käsitlemine;
- 3) alakriteeriumitele antud individuaalsete hinnete esitlemine;
- 4) konsensuse saavutamine lõplike hinnete suhtes.

Kui meeskonna juht on koosoleku hästi ette valmistanud (kogunud kogu olulise teabe ja koordineerinud individuaalsete hinnangute kujundamist), siis läheb see tõenäoliselt sujuvalt ja kiiresti.

Meeskonna juhil on selle protsessi juhtimises ja konsensuse saavutamises suurim roll ning vastutus. Arutelu peab alati põhinema toimingute ja saavutatud tulemuste selgetel tõenditel. CAF-mudel is on tõendite kindlaksmääramise hõlbustamiseks esitatud näidete loetelu. Loetelu ei ole ammendav ja võib sisaldada näiteid, mis ei ole teie organisatsiooni puhul asjakohased. Meeskonna liikmed võivad ka ise otsida lisanäiteid, mis nende arvates on organisatsioonile asjakohased.

Näidete eesmärk on alakriteeriumite sisu põhjalikumalt selgitada, et:

- aidata uurida, kuidas teie organisatsioon vastab alakriteeriumist tulenevatele nõuetele;
- aidata kaasa tõendite tuvastamisele;
- osutada headele tavadele asjaomases valdkonnas.

### Enesehindamise kestus

Tegelike kestusandmete, väljendatud eelistuste ja arvamusküsitluste põhjal võib öelda, et 2–3 päeva on usaldusväärseks enesehindamiseks liiga lühike aeg, samas kui 10 või enam päeva on liiga pikk aeg. CAF-i enesehindamise ideaalset kestust on keeruline soovitada, sest hindamist mõjutavad väga paljud muutujad: juhtkonna sihid, aeg, ressursid ja teadmised, mida on võimalik enesehindamisele pühendada, andmete kättesaadavus, huvirühmade panustatav aeg ja teave, poliitiline surve jne. Enamik organisatsioone kulutab enesehindamisele kuni viis päeva. See sisaldab nii individuaalset hindamist kui ka konsensuskoosolekuid.

Valdav enamik organisatsioone läbis kogu CAF-i protsessi (sh ettevalmistused, enesehindamine, järelduste tegemine ja tegevuskava koostamine) kolme kuu jooksul.

Kolm kuud paistab olevat optimaalne aeg, mille jooksul fookus säilib. Protsessi hajutamisega pikemale ajale kaasneb oht, et osalised kaotavad motivatsiooni ja huvi. Pealegi võib olukord enesehindamise alustamise ja lõpetamise vahelisel ajal muutuda. Sellisel juhul ei pruugi hinnangud ja punktisummad enam tõepärased olla. See on väga tõenäoline, sest organisatsiooni parendamine CAF-mudeli abil on pidev dünaamiline protsess ning andmete ja info ajakohastamine on osa sellest protsessist.

### 6. samm – enesehindamise tulemusi kirjeldava raporti koostamine

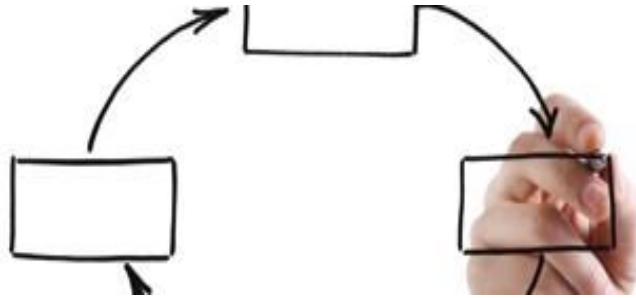
Tüüpiline enesehindamise raport peaks järgima CAF-i struktuuri (kujutatud skeemil A) ning sisaldama vähemalt järgmisi elemente:

- alakriteeriumite kaupa esitatud tugevused ja parendusvaldkonnad ning vastavad tõendid;
- punktisumma, mille aluseks on tabel ja kogutud tõendid;
- parendustegevuste ettepanekud.

Selleks et raporti saaks parendustegevuste rakendamisel aluseks võtta, on tähtis, et organisatsiooni tippjuhtkond aruannet ametlikult aktsepteeriks ning ideaaljuhul seda ka toetaks ja heaks kiidaks. Kui teavitustöö õnnestus, ei tohiks see raskusi valmistada. Tippjuhtkond peaks uuesti kinnitama oma pühendumist parendustegevuste rakendamisele. Lisaks tuleb selles etapis teavitada peamistest hindamistulemustest organisatsiooni töötajaid ja teisi huvirühmi.

### CAF-i kasutajate tagasiside – arutelude lisaväärtus

Enamik kasutajaid jõudis arutelude tulemusel konsensusele. Arutelu peetakse sageli enesehindamise käegakatsutavaks lisaväärtuseks: konsensuslik tulemus on enamat kui individuaalsete arvamuste summa. See kajastab organisatsiooni läbilõikeks oleva grupi ühist visiooni ning parendab ja ülendab seeläbi subjektiivsemat laadi individuaalseid arvamusi. Tõendite täpsustamist ning tugevuste ja nõrkuste kohta väljendatud erinevate arvamuste tausta selgitamist peetakse punktisummadest tihti olulisemaks.



### 3. etapp: parenduskava/prioriseerimine

#### CAF-i kasutajate tagasiside – mõõtmise puudumine

Paljudel organisatsioonidel tekkis CAF-i esmakordsel rakendamisel raskusi. Mõõtmise puudumine on ilmselgelt olnud suur probleem paljudele esmakordselt enesehindamist tegevatele avaliku sektori organisatsioonidele ning sageli nõudnud esimese parendustegevusena mõõtmisüsteemide loomist.

#### 7. samm – parenduskava koostamine

CAF-i rakendamise eesmärgi täitmiseks ei tohi enesehindamine lõppeda enesehindamise raporti koostamisega. Sellele peaks vahetult järgnema organisatsiooni tulemuslikkust parendava tegevuskava koostamine.

Taoline tegevuskava on üks peamisi CAF-i enesehindamise eesmärke ja ühtlasi vahend, mis annab vajaliku sisendi organisatsiooni strateegilisse juhtimissüsteemi. Raport peab nägema ette organisatsiooni kui terviku toimimise parenduskava.

Kava põhiloogika seisneb järgmises.

- See on sidus ja süstemaatiline tegevuskava, mis hõlmab organisatsiooni kõiki funktsioone ja kogu toimimise tsüklit.
- See koostatakse enesehindamise raporti põhjal, st selle aluseks on organisatsiooni tõendid ja andmed ning – mis eriti tähtis – need on kujunenud organisatsiooni töötajate vaatenurgast.
- See lähtub organisatsiooni tugevustest ja näeb ette meetmed organisatsiooni nõrkuste leevendamiseks.

#### Parendusvaldkondade prioriseerimine

Parenduskava koostamisel võiks juhtkond kasutada struktureeritud lähenemisviisi, esitades muu hulgas järgmised küsimused:

- Kus me organisatsiooni visiooni ja strateegia kohaselt tahame kahe aasta pärast olla?
- Mida tuleks nende eesmärkide saavutamiseks teha (strateegia/ülesannete määratlemine)?

Parenduskava koostamise võiks kavandada järgmiselt. Koostöös huvirühmadega (nt enesehindamise meeskonna liikmetega) juhtkond:

- koondab enesehindamise raportis esitatud parendusettepanekud üldisemate teemade alla;
- analüüsib parendusvaldkondi ja vastavaid ettepanekuid ning sõnastab parendustegevused, võttes arvesse organisatsiooni strateegilisi sihte;
- prioriseerib parendustegevused ning määrab nende mõju (väike, keskmine, suur) parendusvaldkondades kokku lepitud kriteeriumite alusel, näiteks:
  - tegevuse strateegiline kaal (mõju huvirühmadele ja organisatsiooni tulemustele ning organisatsioonisisene ja -väline nähtavus);
  - tegevuse rakendamise lihtsus (võttes arvesse raskusastet, vajaminevaid ressursse ja elluviimise kiirust);

- määrab igale tegevusele vastutaja (omaniku), ajakava ja (vahe)eesmärgid ning vajalikud ressursid.

Parendustegevused võiks seostada CAF-i struktuuriga, et säilitada selge ülevaade. Üks võimalik prioriseerimisviis on kombineerida krieeriumi või alakriteeriumi hinne, et saada aimu organisatsiooni tulemuslikkusest kõigis valdkondades, ning olulisemad strateegilised eesmärgid.

### Soovitused

Kuigi CAF-il põhinev enesehindamine on kõigest pikemaajalise parendusstrateegia lähtepunkt, avaldub hindamise käigus kindlasti probleeme, mille lahendamine on suhteliselt kiire ja lihtne. Nende probleemide lahendamine annab usku parenduskavasse, tasub panustatud aja ja koolitustesse tehtud investeeringu kiiresti ära ning innustab jätkama – edu toob edu.

Enesehindamises osalenute kaasamine parendustegevustesse on hea mõte. Tavaliselt on nad ise sellest huvitatud ning see tõstab nende enesekindlust ja tööindu. Nad võivad anda nõu ka tulevastes parendusalgatustes.

Parimal juhul tuleks enesehindamise tulemusena koostatud tegevuskava lõimida organisatsiooni strateegilise planeerimise protsessi ja sellest peaks saama organisatsiooni üldise juhtimise osa.

### 8. samm – parenduskava kommuniqueerimine

Nagu eespool öeldud, on kommunikatsioon nii enesehindamise kui ka sellele järgnevate parendustegevuste üks kriitilisi edutegureid. Igat sihtrühma tuleb teavitada sobiva teavituskanali kaudu sobival viisil ja sobival ajal – mitte ainult enne enesehindamist või selle ajal, vaid ka pärast enesehindamist.

Organisatsioon peab enesehindamise raporti avalikustamise üle ise otsustama, kuid hea tava on informeerida kõiki töötajaid enesehindamise tulemustest, st peamistest järeldustest, enim tähelepanu vajavatest valdkondadest ja kavandatavatest parendustegevustest. Muidu võib kaotsi minna hea võimalus muudatuste ja parenduste elluviimiseks.



Tulemustest teavitamise puhul on soovitatav tuua esile need valdkonnad, kus organisatsioon toimib hästi, ja selgitada, kuidas neid valdkondi veelgi parendada saaks. Võib tuua palju näiteid organisatsioonidest, kes võtavad oma tugevusi enesestmõistetavana ega oska nende üle uhke olla.

### 9. samm – parenduskava elluviimine

Nagu 7. sammus kirjeldatud, on prioriseeritud parendustegevuste kava kujundamine väga tähtis. Paljud CAF-mudelid toodud näited võivad olla ka parendustegevuse lähtekohaks. Mudeli eri kriteeriumitega võib siduda olemasolevaid häid praktikaid ja juhtimisvahendeid.

#### Enesehindamise meeskondade (EHM-ide) liikmed

EHM-ide liikmed on enesehindamisse investeerinud palju energiat, tegeledes sellega tihtipeale oma igapäevatöö kõrvalt. EHM-is töö alustamisel kahtlevad liikmed sageli enesehindamise kasulikkuses ja juhtkonna kaasatuses, pelgavad avatuse ja aususega kaasnevaid ohte jne. Kui aga nähakse, et nende tööd võetakse tõsiselt, tekib neis motivatsioon ja isegi mõningane entusiasm. Lõpuks suhtuvad nad oma töö tulemustesse täieliku omanikutundega. Neist töötajatest võivad saada motiveeritumad kandidaadid parendusmeeskondadesse ja neid tulekski kohelda selle rolli kohaselt.

Parendustegevuste elluviimine peaks põhinema sobival ja järjekindlal lähenemisviisil ning seirel ja hindamisel; paika tuleks panna selged tähtajad ja oodatavad tulemused; igale tegevusele tuleks määrata vastutaja (n-ö omanik) ja keerukate tegevuste puhul peaks kaaluma alternatiivseid stsenaariume.

Ükskõik milline kvaliteedijuhtimise protsess peaks põhinema elluviimise regulaarsel seirel ning väljundite ja tulemuste hindamisel. Seire abil saab planeeritud rakendamise ja (tulemuste) järelhindamise käigus korrigeerida ning kontrollida, mida saavutati ja millist mõju saavutati avaldab. Selleks tuleb panna paika tegevuste tulemuslikkuse mõõtmise viisid (tulemusnäitajad, edukriteeriumid jne). Parendustegevuste haldamiseks võiksid organisatsioonid kasutada PTKK-tsükli (PLANEERI – TEOSTA – KONTROLLI – KORRIGEERI). Selleks et parendustegevustest oleks võimalikult palju kasu, tuleks need lõimida organisatsiooni tavaprotsessidesse.

Üha enam riike annab välja CAF-i enesehindamisel põhinevaid auhindu. CAF-i enesehindamise tulemusel võidakse tunnustust pälvida ka süsteemi EFQM® Levels of Excellence ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)) kaudu.

CAF-i parenduskavade elluviimine aitab alaliselt kasutada ka selliseid juhtimisvahendeid nagu tasakaalus tulemuskaart, klientide ja töötajate rahulolu-uuringud, tulemusjuhtimise süsteemid jne.

## **10. samm – järgmise enesehindamise planeerimine**

Parenduskava haldamiseks PTKK-tsükli kasutamine tähendab uut CAF-mudelil põhinevat hindamist. Kui parenduskava on koostatud ja muudatuste elluviimine on alanud, tuleb kontrollida, et muudatustel oleks positiivne mõju ja et need ei mõjutaks ebasoodsalt neid valdkondi, kus organisatsioon on seni hästi toiminud. Mõni organisatsioon kasutab enesehindamist regulaarselt oma tegevuse planeerimisel – hindamised ajastatakse nii, et nende tulemused annaksid teavet, mida on vaja aastaeesmärkide seadmiseks ja eelarvestamiseks.

CAF-mudeli hindamistabelid on lihtsad, kuid tõhusad vahendid, mis aitavad jälgida parenduskava elluviimise edenemist.

## V CAF-i välishindamine

CAF-i rakendanud avaliku sektori organisatsioonid võivad taotleda efektiivse CAF-i kasutaja (*effective CAF user*, ECU) märgist 6–12 kuud pärast CAF-i enesehindamise tegemist ning enesehindamise raporti koostamist ja esitamist.

CAF-i **välishindamise protseduuril** on järgmised eesmärgid.

- Toetada CAF-i kvaliteetset ning organisatsioonile mõjusat rakendamist.
- Kontrollida, kas organisatsioon võtab CAF-i rakendamise tulemusel üle tervikliku kvaliteedijuhtimise väärtusi.
- Toetada ja uuendada organisatsiooni huvi pideva parenemise vastu.
- Toetada vastastikust hindamist ning võrdlevat õppimist.
- Tunnustada pideva parenemise teekonda alustanud organisatsioone.

Välishindamine tugineb kolmele sambale.

### 1. samm: enesehindamise protsess

Enesehindamise kvaliteedist sõltub tulevaste parendustegevuste õnnestumine. CAF-i välishindamise esimeseks sambaks on enesehindamise protsessi kvaliteedi analüüsimine.

### 2. samm: parendustegevuste protsess

CAF-i välishindamise teiseks sambaks on CAF-i parendustegevuste planeerimise ja elluviimise hindamine.

### 3. samm: organisatsiooni tervikliku kvaliteedijuhtimise küpsus

CAF-mudeli üks eesmärke on lähendada avaliku sektori organisatsioone kaheksale täiuslikkuse põhimõttele. Hinnatakse küpsusastet, mille organisatsioon on enesehindamise ja parenemise protsessi tulemusel saavutanud.

## CAF-i välishindajad

Hindamise viivad läbi CAF-i kvalifitseeritud välishindajad. Nad analüüsivad kandidaatorganisatsiooni esitatud dokumente, vestlevad CAF-i rakendamise osaliste ja huvirühmadega ning külastavad organisatsiooni. Kogutud info põhjal formuleeritakse tagasiside ning tehakse otsus, kas anda organisatsioonile efektiivse CAF-i kasutaja märgis.

CAF-i välishindajate peamised ülesanded:

- analüüsida CAF-i ja täiuslikkuse põhimõtete rakendamist organisatsioonis;
- anda tagasisidet ja soovitusi CAF-i rakendamise kohta;
- toetada ja uuendada organisatsiooni huvi CAF-i kasutamise vastu.

CAF-i välishindajaks saamiseks tuleb läbida riiklikul või Euroopa tasandil koolituskursus.

CAF-i võrgustik on koostanud CAF-i **välishindamise protseduuri** rakendamise üldsuunised, mis on saadaval siin: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>. Need suunised tagavad, et hindamisprotsess oleks kvaliteetne ning et kõik Euroopa Liidu efektiivse CAF-i kasutaja märgisega organisatsioonid vastaksid samadele normidele.

## VI Sõnastik

### **A** Agiilne mõtteviis (*Agile mindset*)

Agiilse mõtteviisiga organisatsioon mõistab digiüleminekuga kaasnevaid muutusi ning oskab ja suudab neile reageerida. Agiilse mõtteviisi võtmeelemendid:

- kollektiivne tarkus on väärtuslikum individuaalsetest panustest.
- vigu tuleb näha õppimisvõimalusena.
- kõik ei pea kohe algusest peale ideaalne olema.
- keskenduda tuleb klientide heaolule.
- kliendiga koos õppimine on osa kohanemisest.

Agiilne mõtteviis on seega ühest küljest suhtumine ja teisest küljest innovaatiline probleemide lahendamise viis, mis aitab avaliku sektori organisatsioonidel digiüleminekuga kaasas käia. Agiilset mõtteviisi on vaja nii juhtkonna kui ka töötajate tasandil.

### **A**giilsus (*Agility*)

Organisatsiooni agiilsus tähendab võimet muutustele kiiresti reageerida, muutes oma algset stabiilset olekut. See omadus aitab kiirelt ja kulutõhusalt kohaneda turul ja keskkonnas toimuvate muudatustega. Selleks võib kasutada uusi meetodeid, näiteks *scrum*, *kanban*, *lean*, disainmõtlemine, aga ka toetada juhtkonnas ja töötajaskonnas agiilset mõtteviisi, korraldades sellealaseid koolitusi.

### **A**jurünnak (*Brainstorming*)

Ajurünnakut kasutatakse meeskonnatöös paljude ideede vabaks genereerimiseks lühikese ajaga. Kõige tähtsam reegel on, et ideede genereerimise etapis tuleb vältida igasugust kriitikat.

### **A**lt üles (*Bottom-up*)

Alt üles tähendab näiteks teabe või otsuste voo suunda organisatsiooni alumistelt tasanditelt kõrgematele tasanditele. Vastupidine suund on ülevalt alla.

### **A**metijuhend (*Job description*)

Täielik ülevaade ametikohast (ülesannete, vastutusala ning nõutavate teadmiste, pädevuste ja võimekuste kirjeldus). Ametijuhend on personalijuhtimises üks olulisemaid dokumente, millesse on kätkevad teadmised, analüüs, suhtlus ja dialoog. Ametijuhend on kokkulepe organisatsiooni ja ametikohal töötaja vahel. Peale selle on ametijuhend oluline vahend tööandja ja töötajate teavitamiseks nende kohustustest.

### **A**ndmekaitse (*Data protection*)

Protsess, mille eesmärk on tuvastada ja minimeerida andmetöötusega seotud riske; iseäranis tähtis on see isikuandmete puhul. Euroopa Liidu uuele isikuandmete kaitse üldmäärusele (GDPR) vastavuse tagamiseks on soovitatav korraldada andmekaitsealane mõjuhindamine, mille käigus tehakse kindlaks isikuandmetega seotud riskid ja hinnatakse nende tõsidust.

Üldmääruses on ette nähtud andmekaitseametniku (*Data protection officer*, DPO) roll. Andmekaitseametnik vastutab organisatsiooni andmekaitsestrateegia loomise ja elluviimise eest, tagamaks vastavuse GDPR-i nõuetele.

### **A**udit

Auditeerimine on sõltumatu hindamine eesmärgiga uurida ja hinnata organisatsiooni tegevust ning tulemusi. Kõige tavapärasemad auditid on finants-, tegevus-, IKT-, vastavus- ja juhtimisaudit. Eristada

saab kontrollitegevuse kolme järgmist tasandit.

- Juhtkonna tehtav sisekontroll.
- Organisatsiooni sõltumatu üksuse tehtav siseaudit. Peale vastavuse kontrollimise ja järelevalve võib selle eesmärk olla organisatsiooni sisemise juhtimise mõjususe kontrollimine
- Organisatsioonivälise sõltumatu asutuse tehtav välisaudit.

### **Ausameelsus (*Integrity*)**

Ausameelsuseks nimetatakse oma väärtustesüsteemi ja ideaalide järgimist sõnades ja tegudes. Oma avaliku kuvandi kaitsmiseks peaksid avaliku sektori organisatsioonid jälgima, et töötajad järgiksid organisatsiooni väärtusi ja põhimõtteid. Seetõttu koostavad avaliku sektori organisatsioonid töötajatele üldised käitumisjuhendid, mis sisaldavad suuniseid konkreetsetes olukordades käitumiseks.

### **Automatiseerimine (*Automation* või *automatisation*)**

Digiülemineku ajastul on kodanike ootused avalikule haldusele kõrged. Nad ootavad, et teenused oleksid pidevalt kättesaadavad, vastaksid kodaniku individuaalsetele vajadustele ning oleksid kiiresti kasutatavad. Kodanike ootuste täitmiseks, nende ajakulu vähendamiseks ning teenusetaotluste kiiremaks menetlemiseks on avaliku halduse protsesside ulatuslik automatiseerimine vältimatu. Peale selle on automatiseerimine digiülemineku lahutamatu osa.

Seega peavad avaliku sektori organisatsioonid pidevalt otsustama, milliseid ülesandeid ja teenuseid (nt andmetöötlus, taotluste menetlemine) oleks võimalik automatiseerida.

### **Avaandmed (*Open data*)**

Andmed, mis on kõigile saadaval vabaks kasutamiseks, taaskasutamiseks ja levitamiseks; ainsaks tingimuseks võib olla allikale viitamise kohustus. Peale õigusliku avatuse iseloomustab avaandmeid ka tehniline avatus ehk pakkumine masinloetaval ja hõlpsasti analüüsitaval kujul – näiteks PDF-formaat ei vasta tehnilise avatuse põhimõttele.

### **Avaliku ja erasektori koostöö (*Public-private partnership*)**

Koostöö riigiasutuse ja eraettevõtte vahel, mille eesmärk on konkreetse projekti, näiteks ühistranspordivõrgustiku, pargi või messikeskuse rahastamine, rajamine ja pidamine. Avaliku ja erasektori koostöö võib projekti elluviimist kiirendada või olla ainuke võimalus seda teha.

### **Avaliku sektori organisatsioon / riigiasutus (*Public service organisation / public administration*)**

Iga institutsioon, organisatsioon või organ, mis allub vahetult valitsuse või piirkondliku/kohaliku omavalitsuse poliitikale või juhtimisele. Avaliku sektori organisatsioonid võivad täita ka seadusandlikke ja korrakaitse alaseid funktsioone, ehk tegu ei pea olema rangelt teenuseosutajatega.

### **Avatud lähtekood (*Open source*)**

Avatud lähtekoodiga tarkvaraks nimetatakse tarkvara, mille lähtekood on avalikult kättesaadav ning mida kasutajad või arendajad võivad vastavalt vajadusele modifitseerida. Sageli arendatakse avatud lähtekoodiga tarkvara kogukondlikult ning seda pakutakse tasuta.

## **D** Digiüleminek ehk digipööre (*Digitalisation, digitisation, digital transformation*)

Digiülemineku mõistet ei tohiks segi ajada digitaliseerimisega ehk analoogteabe teisendamisega digitaalandmeteks. Infotehnoloogia areneb kiiresti ning internet, suhtlusmeedia ja muud uued nähtused muudavad ühiskonda, ettevõtlust ja avalike teenuste osutamist paljudel viisidel. Avaliku sektori organisatsioonid peavad oma töötajaid ette valmistama, et nad oskaksid kasutada digiüleminekuga kaasnevat uusi võimalusi teenuste kvaliteetsemaks ja tõhusamaks osutamiseks. Neis valdkondades võetavateks meetmeteks võivad olla digiülemineku strateegia loomine, koolituste korraldamine, andmekaitse eeskirjade koostamine, andmekaitseametnike määramine jne.

Digipädevusteks nimetatakse mitmesuguste infotehnoloogiliste vahendite kasutamise oskust infotötluseks, suhtluseks ja probleemide lahendamiseks

Organisatsiooni digiüleminek tähendab infotehnoloogiliste vahendite ja meetodite kasutuselevõtmist organisatsioonis, iseäranis valdkondades, milles infotehnoloogiat pole varem laialdaselt rakendatud või mis pole infotehnoloogia arenguga piisavalt kaasas käinud. Avaliku sektori digiülemineku puhul tuleb arvesse võtta ka organisatsioonide avalik-õiguslikkust ning olla iseäranis hoolikas avalike andmete (iseäranis identiteediandmete) omandamise ja hoidmisega ning andmeturbe ja privaatsusega, teha digiteenused juurdepääsetavaks kõigile ning hoolitseda üldsuse digioskuste eest.

### **Disainmõtlemine (*Design thinking*)**

Disainmõtlemiseks nimetatakse loominguilise probleemilahenduse viisi, mis sarnaneb disainerite poolt loomeprotsessis kasutatavale, kuid on rakendatav ka muus (ärilises, sotsiaalses jt) kontekstis. Disainmõtlemine peaks aitama avaliku sektori organisatsioonidel leida enda ees seisvatele probleemidele uudeid praktilist laadi lahendusi.

## **E** Eelarve/finantsjuhtimise läbipaistvus (*Budgetary/financial transparency*)

Eelarvete avaldamise peamine eesmärk on pakkuda interneti vahendusel põhjalikku, loetavat, arusaadavat ja vabalt juurdepääsetavat teavet avalik-õiguslike asutuste eelarvete kohta. Eelarvete ja finantsjuhtimise läbipaistvuse tõstmiseks avaldatakse eelarvedokumente, osaletakse avatud eelarve algatustes ([www.openspending.org](http://www.openspending.org)) ja võrgustikes, visualiseeritakse finantsandmeid ning isegi kaasatakse kodanikke organisatsiooni siseprotsessidesse (teavitamine, kommenteerimine, arutamine, osalemine).

### **Eetika (*Ethics*)**

Avaliku sektori eetikaks nimetatakse ühiseid väärtusi ja moraalinorme, mida riigiteenistujad oma kohustuste täitmisel järgivad. Nende sõnastatud või sõnastamata väärtuste/moraalinormide järgimisest sõltub, kas käitumist peetakse õigeks või valeks, heaks või halvaks. Kui väärtused on üldisemat laadi moraalsed põhimõtted, siis moraalinormid võimaldavad olukorrale või tegevusele konkreetsema hinnangu andmist.

### **Eeskuju (*Role model*)**

Eeskuju tähendab isikut või organisatsiooni, kelle tegevust peaksid teised sarnases olukorras või ühiskondlikus rollis olijad jäljendama või kellelt nad peaksid õppima.

### **Eeskujuks olemine (*Leading by example*)**

Eestvedajad täidavad organisatsiooni kultuuri muutmises tähtsat rolli. Isiklikku eeskuju andes näitavad juhid, et on ise valmis muutuma, ning tõmbavad teisi kaasa. Töökultuuri muutmise programmides ja juhtkonna koolitustes tuleks seetõttu käsitleda selliseid mõisteid nagu ausameelsus, mõtestamine,

austus, osalemine, uuendamine, võimestamine, täpsus, vastutus, agiilsus jne.

### **Eesmärgid või sihid/sihtnäitajad (*Objectives, goals, aims, targets*)**

Eesmärk on soovitud olukorra sõnastus, mis kirjeldab organisatsiooni missioonist tulenevaid soovitud tulemusi ja mõjusid. Need võib jagada järgmiselt.

- Strateegilised eesmärgid**  
Need keskpika perioodi ja pikaajalised üldeesmärgid osutavad, millises suunas organisatsioon soovib liikuda. Need kirjeldavad (lõpp)tulemusi ja lõplikku mõju (tulemusi), mida organisatsioon soovib saavutada.
- Tegevuseesmärgid**  
Tegevuseesmärkidega antakse strateegilistele eesmärkidele konkreetne sisu, näiteks üksuse tasandil. Tegevuseesmärgi saab vahetult teisendada tegevusteks ja ülesanneteks.

### **Eestvedajad (*Leaders*)**

Tavaliselt seostatakse sõna „eesvedaja” isikuga, kes vastutab organisatsiooni eest. Liidriks võidakse nimetada ka inimesi, kes on oma asjatundlikkuse ja teadmiste tõttu teatud valdkonnas autoriteetne isik.

### **Eestvedamine (*Leadership*)**

See on viis, kuidas kõrgema astme juhid ehk eestvedajad töötavad välja organisatsiooni missiooni ja visiooni ning aitavad neid rakendada. Nii arendavad eestvedajad väärtusi, mis on pikaajalise edu eelduseks, ning rakendavad neid asjakohase tegevuse ja käitumise kaudu. Eestvedamine näitab, kuidas kõrgema astme juhid osalevad isiklikult juhtimissüsteemi arendamises, rakendamises ja hindamises ning organisatsiooni muutumisele ja uuenemisele suunamises.

### **Efektiivsus (*Effectiveness*)**

Efektiivsuseks ehk toimivuseks või mõjususeks nimetatakse tegevuse eesmärgi, või soovitud väljundi, tulemuse või mõju saavutamise määra.

### **EFQM**

Euroopa Kvaliteedijuhtimise Sihtasutus (European Foundation for Quality Management)

### **Elutsükli põhimõte (*Life cycle policy*)**

Avalikke hooneid kasutatakse tavaliselt väga pikka aega. Seetõttu on nende hoonete tegeliku kvaliteedi hindamiseks iseäranis oluline käsitleda kogu elutsükli ehitamisest lammutamiseni. Hoone elutsükli kõiki etappe tuleb analüüsida ja kestlikkuse suhtes optimeerida. Eesmärk on kasutada kvaliteetset hoonet minimaalse keskkonnamõjuga (võttes arvesse näiteks ehitusmeetodite keskkonnamõju, taastuvate energiaallikate kasutamist ning kasutatava tehnika võimalikku ohutut korduskasutamist, ringlussevõtmist või utiliseerimist).

Elutsükli põhimõtte rakendamiseks on vaja sidusat kinnisvarakeskkonna juhtimise süsteemi. Sidusas kinnisvarakeskkonna juhtimises võetakse arvesse hoonete haldamise rahalisi, tehnilisi ja keskkonnavalaseid aspekte.

### **E-vahendid (*E-tools*)**

E-vahenditeks on arvuti- või veebipõhised vahendid, mis hõlbustavad ja kiirendavad tööd.

### **E-valitsus (*E-government*)**

E-valitsus on digiülemineku aspekt, mis seisneb info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) kasutamises avalikus halduses. Kui sellega käivad kaasas organisatsioonilised muutused ja uute oskuste omandamine, aitab see avalikke teenuseid, demokraatiat ja avalikku korda tugevdada. E-valitsust peetakse parema ja tõhusama valitsemise võimaldajaks. See võib parendada halduspoliitika

kujundamist ja elluviimist ning aidata avalikul sektoril pakkuda rohkem ja paremaid teenuseid vähemate ressurssidega.

### **E-õpe (*E-learning*)**

E-õpe tähendab kõiki õppimisviise, milles õppematerjalide esitlemiseks ja levitamiseks ja/või õppetöös toimuvaks suhtluseks kasutatakse elektroonilisi, sh digitaalseid vahendeid.

## **G**GDPR

Lühendi GDPR all tuntakse Euroopa Liidu isikuandmete kaitse üldmäärust. GDPR jõustus 2018. aastal ning on mõeldud isikuandmete kaitset reguleeriva õiguse ajakohastamiseks. GDPR on Euroopa tasandi õigusraamistik, mille liikmesriigid peavad oma andmekaitseadustes üle võtma.

## **H**Halduspoliitika (*Public policy*)

See on eesmärgistatud tegevussuund, mida riigiasutused ja ametnikud avaliku huviga seotud probleemi või küsimuse lahendamisel järgivad. See hõlmab valitsuse tegevust, tegevusetust, otsuseid ja otsuste tegemata jätmist ning eeldab valiku tegemist konkureerivate alternatiivide vahel.

Halduspoliitika moodustub (kohaliku, riikliku ja Euroopa tasandi) poliitikute sisuliste otsuste, püstitatud eesmärkide ja tegevuste summana.

### **Hea tava (*Best practice*)**

See tähendab väga häid sooritusi, meetodeid või lähenemisviise, tänu millele saavutatakse silmapaistvaid tulemusi. Heaks tavaks võivad olla uuenduslikud või huvitavad meetodid, mis avastatakse võrdleva õppimise teel. Otsetõlke „parim tava” kasutamine pole soovitatav, sest pole võimalik kindlalt öelda, milline tava on parim.

### **Hindamine (*Evaluation*)**

Hindamine tähendab uurimist, kas tegevused on andnud soovitud tulemusi ja kas muude tegevustega oleks võinud saavutada parema tulemuse väiksemate kuludega.

### **Tõend (*Evidence*)**

Tõendiks nimetatakse väidet või asjaolu tõendavat teavet. Tõenduspõhisust peetakse otsuste, järelduste või hinnangute usaldusväärsuse võtmekriteeriumiks.

### **Hindamine/tulemushindamine/tulemusvestlused (*Appraisal/performance appraisal/performance interviews*)**

Tulemushindamine on osa juhtimistegevusest. Tavaliselt hõlmab organisatsiooni juhtimissüsteem töötajate töö tulemuslikkuse hindamist. See aitab jälgida organisatsiooni ja selle osakondade tulemusi töötajate tulemusandmete summana.

Kõige sagedamini korraldatakse hindamine töötaja ja tema vahetu ülemuse tulemusvestluse kujul. Vestluse käigus võib lisaks tulemuste hindamisele käsitleda ka töötaja teisi ametialaseid aspekte, muu hulgas teadmisi töökohast ja pädevusi; tulemused võimaldavad tuvastada koolitusvajadusi. Terviklikus kvaliteedijuhtimises rakendatakse pideva parenemise PTKK-tsükli ka individuaalsel tasandil: algava aasta töö plaanitakse, aasta jooksul plaan teostatakse, tulemusvestlusel kontrollitakse tulemusi ning vajadusel korrigeeritakse järgmise aasta eesmärgi, vahendeid ja pädevusi. Tulemushindamise objektiivsuse tagamiseks on järgmised võimalused.

- Ülessuunaline hindamisvorm, kus töötajad hindavad oma vahetut ülemust.
- 360-kraadine hindamine, kus juhte hinnatakse erinevatest vaatekohtadest: kõrgema astme juhtide, kolleegide, koostööpartnerite ja klientide vaatekohast.

### **Huvide konflikt (*Conflict of interest*)**

Avalikus sektoris mõeldakse huvide konflikti all vastuolu ametniku töökohustuse ja erahuvi vahel, mille puhul erahuvi võib lubamatul viisil mõjutada ametniku töökohustuste täitmist (nt samaaegne töötamine eraettevõttes, kingituste vastuvõtmine vms). Isegi kui lubamatu mõju pole tõestatav või huvide konflikt on kõigest näiv, võib olukord jätta korruptiivse mulje ning asjaga seotud isiku usaldusväärsus võib saada kahjustatud.

### **Huvirühmad (*Stakeholders*)**

Huvirühmad on kõik need, kellel on rahaline või muu huvi organisatsiooni tegevuse vastu. Organisatsioonisisised ja -välised huvirühmad võib liigitada nelja põhikategooriasse: poliitikut, kodanikud/kliendid, organisatsiooni töötajad ja partnerid. Huvirühmade näited: poliitikakujundajad, kodanikud/kliendid, töötajad, ühiskond, järelevalveasutused, meedia, koostööpartnerid jne. Huvirühmadeks on ka teised riigiasutused.

## **I Innovatsioonipõhine kultuur (*Innovation-driven culture*)**

Uuenduskultuuriga avaliku sektori organisatsiooni iseloomustavad muu hulgas järgmised väärtused: vastutustundlikkus, järjepidev kliendikesksus, avatus, stampide murdmine, mitmekesisus, vastastikune austus ja tulemustele orienteeritus. Iseäranis oluline on valmidus teha koostööd teiste organisatsioonidega, et vastastikku õppida ning uusi arenguvõimalusi leida. Uuenduskultuuri loomise eest organisatsioonis vastutavad eelkõige eestvedajad.

## **ISO**

ISO (Rahvusvaheline Standardiorganisatsioon) on ülemaailmne standardiorganisatsioonide võrgustik, mis teeb kindlaks, milliseid rahvusvahelisi standardeid ettevõtjad, valitsused ja ühiskond vajavad, töötab need standardid välja koostöös sektoritega, kus need kasutusele võetakse, võtab standardid vastu läbipaistva menetluse raames, mis põhineb riikidega konsulteerimisel, ning annab standardid välja, misjärel neid rakendatakse kogu maailmas.

ISO standardites määratakse kindlaks nüüdisaegsetele toodetele, teenustele, protsessidele, materjalidele ja süsteemidele esitatavad nõuded ning vastavushindamise, juhtimise ja korraldamise hea tava nõuded.

## **J Juhtimine (*Controlling*)**

Juhtimine on juhtkonna funktsioon, mis seisneb organisatsiooni kõigi valdkondade tegevuse planeerimises, suunamises ja kontrollimises. Praktikas eristatakse tegevusjuhtimist ja strateegilist juhtimist.

Tegevusjuhtimise eesmärk on tagada, et avaliku sektori organisatsioon järgiks eelarvet ning oleks majanduslikult edukas. Strateegiliseks juhtimiseks analüüsitakse poliitilist, õiguslikku, demograafilist, tehnoloogilist, sotsiaalset, keskkonnaalast ja muud taustsüsteemi, et avaliku sektori organisatsiooni tooted ja teenused vastaksid jätkuvalt klientide nõudmistele ning muutuvale nõudlusele.

### **Juhtimine, juhtkond (*Management*)**

Avaliku sektori organisatsiooni juhtimisfunktsioonid (nt osakonnajuhataja või finantsjuhi funktsioon). Juhtkonnaks nimetatakse kõiki juhtimisfunktsioonide täitjaid; neilt eeldatakse juhtimisoskusi. Juhtkonna

tüüpilisteks funktsioonideks ja ülesanneteks on plaanimine, korraldamine, eestvedamine ja edu kontrollimine. Kui eestvedamine (*leadership*) tähendab töötajate inimsuhtepõhist juhatamist, siis juhtimise all peetakse silmas organisatsiooni enda struktuurset juhtimist (nt plaanimine, eesmärkide seadmine ja saavutamine, edu kontrollimine ja ressursside eraldamine).

### **Juhtimisinfosüsteem (*Management information system, MIS*)**

Juhtimisinfosüsteem on arvutipõhine süsteem, mis kogub ja valmistab teavet (nt tulemusandmed, eelarveandmed ning väljundite ja tulemuste andmed), mida on vaja organisatsiooni eesmärgi-, riski- ja kvaliteedijuhtimiseks. Selle teabe põhjal võidakse teha analüüse, lahendada probleeme ning langetada strateegilisi otsuseid. Juhtimisinfosüsteem kogub organisatsioonisiseseid ja -väliseid andmeid ning valmistab need juhtimisotsuste informeerimiseks ette.

### **Juhtimiskultuur (*Leadership culture*)**

Juhtkond täidab olulist rolli organisatsiooni uuenduskultuuri loomises. Vastastikust usaldust ja avatust kultiveerides on nad töötajatele koostideks ja mentoriteks ning annavad eeskuju. Oma suhtumisega äratavad nad usaldust enda kui juhi vastu ning innustavad töötajaid organisatsiooni missiooni, visiooni ja strateegilisi eesmärke omaks võtma.

### **Järelhindamine (*Follow-up*)**

Organisatsiooni enesehindamise ja selle tulemuste põhjal tehtud muudatuste järel korraldatakse järelhindamine, et mõõta seatud eesmärkide saavutamise määra. Analüüsi tulemuseks võivad olla uued algatused ning strateegia ja tegevuskavade kohandamine, lähtudes selgunud asjaoludest.

## **K** **Kaasamine (*Inclusion*)**

Kaasav organisatsioon tunnistab ühiskonna võrdväärsete liikmetena kõiki inimesi sõltumata päritolust, puudest, seksuaalsest sättumusest ja vanusest. Kaasav organisatsioon teab, et individuaalne mitmekesisus tuleb ühiskonnale tervikuna kasuks, järgib oma töö- ja teeninduskultuuris võrdväärseuse põhimõtet ning ei luba kedagi diskrimineerida. Avaliku sektori organisatsioonid peavad olema ühiskonna kaasavamaks muutumiseks teenäitajad.

### **Kaasav hindamine (*Co-evaluation*)**

Kodanikud avaldavad arvamust halduspoliitika ja neile osutatavate teenuste kvaliteedi kohta.

### **Kaasav kujundamine (*Co-design*)**

Kaasavaks kujundamiseks nimetatakse kodanike ja klientide kaasamist avalike teenuste (edasi)arendamisse. Selle näideteks on innovatsioonitöötoad, disainmõtlemise töötoad ja tagasisidemehhanismid, mis registreerivad kodanike ja klientide tagasisidet struktuursel viisil ning esitavad selle teenuste edasiarendamiseks kasulikul viisil.

### **Kaasav otsustamine (*Co-decision*)**

Kaasavaks otsustamiseks nimetatakse kodanike ja klientide kaasamist avaliku sektori organisatsioonide otsustusprotsessidesse. Näiteks kodanike osalemine linnaplaneerimises, taristuprojektide ettevalmistamises ning kaasava eelarve menetlustes.

### **Kaasav loomine (*Co-production*)**

Kodanikud osalevad teenuste kujundamise ja/või osutamise tsüklis ning nende kvaliteedi reguleerimises.

### **Kaebuste haldamine (*Complaints management*)**

Kaebuste haldamine tähendab kliendikaebuste süstemaatilist menetlemist. Kaebuste haldamise

eesmärk on hoida suhteid kodanike/klientidega ning võimaldada kvaliteedi tagamist.

### **Kerksus (*Resilience*)**

Kerksuse juhtimine hõlmab kõiki meetmeid, mille eesmärk on suurendada organisatsiooni süsteemset vastupidavust välistele muutustele ja mõjuritele. Kerksus on süsteemi võime säilida keerulises ja ohtlikult muutuv keskkonnas. Eristada tuleb proaktiivset aspekti (agiilsus) ja reageerivat aspekti (stabiilsus). Kerksa struktuuriga organisatsioon kohaneb välismõjuritega kiiresti ja kergesti.

### **Kestlikkus / kestlik areng (*Sustainability / sustainable development*)**

Kestlikuks arenguks ei kasutata tulevaste põlvkondade ressursse.

### **Kestliku arengu eesmärgid (*Sustainable development goals*)**

17 kestliku arengu eesmärki on ÜRO poliitilised eesmärgid, mis on suunatud majanduse, ühiskonna ja keskkonna kestliku arendamise tagamisele. Nende põhiaspektideks on laiapõhjaline majanduskasv, elukvaliteedi ühtlustamine, võrdsete võimaluste loomine ning loodusvarade säästlik majandamine, mis peaks tagama ökosüsteemide säilimise ja kerksuse.

### **Kinnisvarakeskkonna juhtimine (*Facility management*)**

See tähendab hoonete ja nende sisseseade haldamist. Kinnisvarakeskkonna juhtimises käsitletakse avalikke hooneid ja rajatisi ning nende ekspuuteerimise protsesse terviklikul viisil. Koordineeritud ekspuuteerimine võimaldab kasutus- ja halduskulusid pikaajaliselt vähendada, püsikulusid paindlikumaks muuta, vajalikke ruume korras hoida ning hoonete ja rajatiste väärtust pikaajaliselt säilitada või isegi kasvatada.

### **Kodanik/klient (*Citizen/customer*)**

Kodaniku/kliendi mõistet kasutatakse selleks, et rõhutada avaliku sektori organisatsioonide duaalset suhet kodanikega, kes ühest küljest on avalike teenuste tarbijad ja teisest küljest on valijate ja maksumaksjatena avalike teenuste ja nende väljundite omanikud.

### **Konsensus ehk üksmeel (*Consensus*)**

Konsensus tähendab üksmeelt. Enesehindamise järel toimub konsensusele jõudmine hindajate arutelu teel, mille käigus võrreldakse ja arutatakse leitud tõendeid ja hindeid. Tavaliselt jõuavad hindajad selle protsessi lõpuks organisatsiooni punktisumma ja hinnangu suhtes üksmeelele.

### **Konsensusraport ehk enesehindamise raport (*Consensus report ehk self-assessment report*)**

Selles raportis kirjeldatakse enesehindamise tulemusi ning organisatsiooni tuvastatud tugevusi ja nõrkusi. Samuti võib see sisaldada mõningate võtmeprojektide parendusettepanekuid.

### **Kootsimine (*Coaching*)**

Kootsimist kasutatakse spetsialistide ja juhtivtöötajate sihtidele ja lahendustele orienteeritud nõustamiseks ja toetamiseks. Eesmärk on iseäranis arendada nende suhtlus- ja juhtimisoskusi ning aidata neid uute vastutusosaladega kohanemisel. Kootsimisel keskendutakse kliendi seatud realistlike eesmärkide saavutamisele, mis on verstapostideks kliendi soovitud arenguteel. Rõhuasetus on refleksiooni ja teadliku mõtlemise õpetamisel.

### **Kriitiline edutegur (*Critical success factor*)**

Need on eeltingimused, mis peavad olema täidetud, et strateegilise eesmärgi saavutamine oleks võimalik. Silmas peetakse neid võtmetegvusi või -tulemusi, mille õnnestumine või saavutamine on organisatsiooni edu jaoks hädavajalik.

### **Küberturve (*Cybersecurity*)**

Küberturbeks nimetatakse internetiühendusega süsteemide, nende riistvara, tarkvara ja andmete kaitsmist küberrünnakute eest. Infotöötlaste kontekstis koosneb turve küberturbest ja füüsilisest turbest – mõlemat kasutatakse andmekeskuste ja teiste infotöötlastesüsteemide kaitsmiseks lubamatu juurdepääsu eest.

### **Kuluarvestus (*Cost accounting*)**

Kuluarvestus on organisatsiooni majandusarvestuse raames toimuv kulude kirjendamine, liigitamine (nt teenuste ja toodete põhisel) ning hindamine mitmesugustel otstarvetel. Kuluarvestussüsteem võimaldab anda aru avalike teenuste osutamise tegelikest kuludest. Kuluarvestuse tulemused on oluliseks sisendiks tulemuslikkuse mõõtmise süsteemidele.

### **Kuluauditid (*Spending reviews*)**

Kuluaudit on struktureeritud siduv audit, mida kasutatakse avalikus halduses vahendite kulutamise viisi ja otstarbe kontrollimiseks ning seeläbi avalike teenuste osutamise efektiivsuse ja tõhususe suurendamiseks. Avaliku sektori organisatsioonidel endil aitavad kuluauditid oma kulusid paremini tundma õppida ja säästuvõimalusi leida. Kuluauditi käigus hinnatakse üksikasjalikult konkreetseid kuluvaldkondi eesmärgiga suurendada läbipaistvust ja tõhusust ning vajadusel ressursijaotust optimeerida.

### **Kvaliteedijuhtimissüsteem (*Quality management system, QMS*)**

See on organisatsiooni koordineeritud suunamis- ja juhtimistoimingute kogum, mille eesmärk on pidevalt suurendada organisatsiooni tegevuse efektiivsust ning tõhusust.

### **Kvaliteeditagamine (*Quality assurance*)**

Kvaliteeditagamine keskendub tuumprotsessidele ja selle eesmärk on tagada toote või teenuse kvaliteet. Kvaliteeditagamine hõlmab kvaliteedikontrolli. Seda käsitlust, mis sündis 1950ndatel aastatel ning mida 1980ndatel ja 1990ndatel ISO 9000 standardite kaudu laialdaselt kasutati, enam ei rakendata. See on asendatud tervikliku kvaliteedijuhtimise käsitlusega.

### **Kvaliteet (*Quality*)**

Kvaliteet (avaliku sektori kontekstis) tähendab niisuguse avaliku teenuse osutamist, mille omadused vastavad püsivalt (seaduses või määruuses sätestatud) tingimustele/nõuetele, kodanike/klientide ootustele ja kõigi teiste huvirühmade (poliitikud, finantsasutused, töötajad) ootustele. Kvaliteedi mõistet on viimastel aastakümnetel edasi arendatud. Kvaliteedikontroll (*Quality control*) Kvaliteedikontroll tähendab toote/teenuse vastavuse kontrollimist valitud standarditele või muudele kirjapandud normidele. Statistilise kvaliteedikontrolli meetodeid (valimivõtumeetodeid) on arendatud alates 1920ndatest–1930ndatest aastatest.

### **Käitumisjuhend (*Code of conduct*)**

Need on üksikisikute, töörühmade, meeskondade või organisatsioonide käitumist reguleerivad reeglid, suunised või normid. Käitumisjuhend võidakse koostada ka konkreetsele tegevusele, näiteks auditeerimisele või võrdlusanalüüsile, ning seda võidakse nimetada eetikakoodeksiks.

### **Küsitlus (*Survey*)**

Küsitluste abil kogutakse andmeid üksikisikute või rühmade arvamuste, hoiakute või teadmiste kohta. Küsitluse valimiks võib olla ristlõige kogu ühiskonnast või teatud rühm.

## **L** Ligipääsetavus (*Accessibility*)

Avalike teenuste ligipääsetavus on tähtis, et kõik saaksid teenuseid kasutada võrdsetel alustel ja sama kvaliteetselt. Organisatsiooni ligipääsetavusel on järgmised aspektid: ühistranspordiühendused, juurdepääsetavus puudega inimestele, tööaeg ja ooteajad, ühtse kontaktpunkti põhimõtte järgimine, keelelisus jne. Aga ka digitaalne ligipääsetavus, nt tōketeta veebisaidid.

### **Läbipaistvus (*Transparency*)**

Läbipaistvus tähendab avatust, kommunikatsiooni ja vastutust. Tegemist on loodusteadusliku tähenduse metafoorse laiendusega: läbipaistev objekt on selline, millest on võimalik läbi näha. Läbipaistvuse käsitlus hõlmab avalikke koosolekuid, finantsandmete avalikustamist, teabevabadust käsitlevaid õigusakte, eelarvete läbivaatamist, auditeid jms.

## **M** **Mentorlus (*Mentoring*)**

Mentorlus on tööalase enesetäiendamise vorm, milles kogenum töötaja suunab, julgustab ja toetab vähem kogenum töötajat. Mentorluse eesmärk on aidata kaasa töötaja õppimisele, enesetäiendamisele ja piiride laiendamisele. Tõenäoliselt võib mentorlus lisaks aidata uutel töötajatel sisse elada, vajalikke kontakte luua jne, et kohanemine uues töökeskkonnas läheks kiiremini.

### **Missioon/missioonilause (*Mission / mission statement*)**

Missioon on organisatsiooni olemise eesmärk – mida peab organisatsioon huvirühmade jaoks saavutama ning miks organisatsioon olemas on. Avaliku sektori organisatsiooni missioon tuleneb avalikust poliitikast ja/või organisatsiooni seadusjärgsest mandaadist. Missiooni kontekstis saavutatavad lõppeesmärgid sõnastatakse organisatsiooni visioonina. Missioonilause on missiooni sõnastus, mida muudetakse harva ja mis vastab järgmistele küsimustele.

- Mis on organisatsiooni olemuslik eesmärk?
- Mis tooteid või teenuseid valmistatakse/pakutakse?
- Kes on peamisteks klientideks?
- Mis on organisatsiooni väärtused?

### **Mitmekesisus (*Diversity*)**

Mitmekesisus on seotud erinevustega. See võib puudutada inimrühmade või inimeste erinevaid väärtushinnanguid, suhtumisi, kultuuritausta, filosoofilisi või usulisi tõekspidamisi, teadmisi, oskusi, kogemusi ja elustiili. See võib baseerida ka sool, rahvusel või etnilisel päritolul, puudel või vanusel. Avalikus halduses on organisatsioonide mitmekesisus iseäranis oluline, sest need peavad teenima ja teenindama ühiskonda tervikuna ning kõigi erinevate klientide ja teiste huvirühmade vajadusi.

### **Muutuste juhtimine (*Change management*)**

Muutuste juhtimine hõlmab organisatsioonis vajalike muutuste esilekutsumist, millele tavaliselt eelneb uuendus- ja reformikavade vastuvõtmine, ning muutuste toimumise juhtimist korraldus-, rakendus- ja tugimeetmetega.

Muutuste efektiivse juhtimise eelduseks on tugev eestvedamine, läbipaistev suhtlus ja selge juhtimisstruktuur. Muutuste stimuleerimiseks ning nendega seotud eesmärkide seadmiseks ja saavutamiseks tuleb kasutada mitmesuguseid vahendeid ja lähenemisviise, nt projektijuhtimist, innovatsiooniringe, võtmeisikuid, võrdlusanalüüsi ja võrdlevat õppimist, pilootprojekte, seiret, aruandlust ning PTKK-tsükli.

### **Mõju (*Impact*)**

Mõjuks nimetatakse plaanitavate ja tegelike meetmete, sekkumiste ja poliitika tagajärgi avalikus, era- ja kolmandas sektoris.

### **Mõtestamine (*Sense making*)**

Mõtestamine on tänapäeva kompleksses ja kiiresti muutuvas maailmas tähtis juhtimisvõimekus, mis seisneb tegevusele vajaliku tähenduse ja mõtte andmises ebapiisava teabe põhjal.

Mõtestades üritame vastata küsimustele, mis on töötajate mitmesuguste tegevuste mõte või milline on teatud teenuse panus organisatsiooni üldisesse edusse.

### **Mõõdikud (*Indicators*)**

Mõõdikuteks nimetatakse mõõdetavaid suurusid, mis iseloomustavad organisatsiooni saavutatavaid tulemusi.

Avaliku sektori organisatsioonid mõõdavad mitmesuguseid tulemusnäitajaid, et seirata, õppida tundma, prognoosida ja parendada organisatsiooni toimimist ja tulemuslikkust. Organisatsiooni tulemuslikkuse mõõtmisega seoses kasutatakse selliseid mõisteid nagu väljundid, mõõdikud, näidikud ja parameetrid. Tähtis on mõõta vähemalt nende protsesside tulemuslikkust, mis on soovitud tulemuste saavutamise eeltingimuseks.

Tulemuslikkuse põhimõõdikud iseloomustavad peamiselt CAF-i 4. ja 5. kriteeriumis sisalduvate võtme protsesside tulemuslikkuse neid aspekte, mis mõjutavad kõige tõenäolisemalt toimivuse võtmetulemuste saavutamist ja selle tõhusust.

## **O** **Organisatsiooni kultuur (*Organisational culture*)**

Organisatsiooni kultuuri moodustavad käitumis- ja eetikapõhimõtted ning väärtused, mida organisatsiooni liikmed väljendavad, järgivad ja tugevdavad ning mida mõjutavad riiklikud, ühiskondlik-poliitilised ning õiguslikud tavad ja süsteemid.

### **Organisatsiooni struktuur (*Organisational structure*)**

See on viis, kuidas organisatsioon on struktureeritud, st töövaldkondade või funktsioonide jaotus, ametlikud suhtluskanalid juhtkonna ja töötajate vahel ning ülesannete ja kohustuste jaotamise viis organisatsioonis.

## **P** **Partnerlus(suhe) (*Partnership*)**

Partnerlussuhe on äri- või muudel kaalutlustel põhinev kindel koostöösuhe teiste isikutega eesmärgiga saavutada mingi ühine eesmärk ja selle kaudu luua lisaväärtust organisatsioonile ja selle klientidele/teistele huvirühmadele. Partnerlussuhteid võib vormistada partnerluslepinguga.

### **Personalijuhtimine (*Human resources management*)**

Personalijuhtimine tähendab organisatsiooni töötajate teadmiste, oskuste ja võimete haldamist, arendamist ning kasutamist nii, et need toetaksid organisatsiooni tegevuspõhimõtete ja majandustegevuse plaanimist ning protsesside toimimist.

### **Pidev paremine (*Continuous improvement process*)**

See tähendab organisatsiooni toodete/teenuste kvaliteedi, majandustulemuste või uuenemiskiiruse pidevat parendamist. Tavaliselt on selle eelduseks kõigi organisatsiooni huvirühmade osalemine.

### **Protseduur, kord, juhend (*Procedure*)**

Protseduuriks nimetatakse üksikasjalikku tegevusjuhendit.

### **Protsess (*Process*)**

Protsess hõlmab omavahel seotud toiminguid, mille tulemusena saavad sisenditest väljundid ja (lõpp)tulemused ning tekib lisandväärtus.

### **Protsessiskeem/-kaart (*Process diagram/map*)**

Protsessi raames tehtavate toimingute graafiline kujutis.

### **Protsessi omanik (*Process owner*)**

See on isik, kes vastutab protsesside kavandamise, parendamise ja elluviimise eest ning protsesside organisatsioonisisese koordineerimise ja omavahelise seostamise eest. Tal on järgmised ülesanded.

- Mõista protsessi. Kuidas protsessi praktikas ellu viiakse?
- Määratleda protsessi sihtrühmad. Kuidas protsess seostub visiooniga? Kes on organisatsioonisiseseid ja -väliseid huvirühmad ning kas nende ootused täidetakse? Kuidas on protsess seotud muude protsessidega?
- Teavitada protsessist organisatsioonisiseseid ja -väliseid sidusrühmi.
- Jälgida ja hinnata protsessi. Kui tõhus ja mõjus protsess on?
- Anda aru protsessi kohta: mida täpselt on võimalik parendada? Millised on puudused ja kuidas need ületada?

Nende sammude abil on protsessi omanikul võimalik protsessi pidevalt parendada.

### **PTKK-tsükkel (*PDCA cycle*)**

PTKK-tsükkel on W. Edwards Demingi kirjeldatud neljast etapist koosnev pideva parenemise tsükkel:

- planeeri (projektietapp),
- teosta (elluviimisetapp),
- kontrolli (kontrollimisetapp),
- korrigeeri (tegevuskava kohandamise ja korrigeerimise etapp).

Rõhutatakse, et parendamiskava peab algama hoolikast planeerimisest, kava tuleb mõjusalt rakendada, seda tuleb kontrollida ja vajadusel kohandada ning enne uue tsükli alustamist tuleb tegevust taas hoolikalt plaanida.

### **Pädevus (*Competence*)**

Pädevusteks nimetatakse inimese teadmisi, oskusi ja suhtumisi, mida ta töös kasutab. Kui inimene tuleb ülesandega edukalt toime, siis öeldakse, et ta on selleks ülesandeks pädev.

## **R** **Ressursid (*Resources*)**

Ressursid on teadmised, tööjõud, kapital, hooned või tehnoloogia, mida organisatsioon kasutab selleks, et oma ülesandeid täita.

### **Riskijuhtimine (*Risk management*)**

Riskijuhtimiseks nimetatakse riskide ennetavat tuvastamist, analüüsimist ja vähendamist/maandamist.

### **Robotika (*Robotics*)**

Robotika ja tehisintellekt võimaldavad rutiinseid tööülesandeid automatiseerida. Need tehnoloogiad on iseäranis kasulikud järgmistes valdkondades: infoteenused, videoanalüüs, valveteenused, teabe kogumine sotsiaalmeediast, tekstidokumentide hindamine ja töötlemine jne.

## **S** SMART-eesmärgid (*SMART objectives*)

Eesmärgid väljendavad seda, mida organisatsioon kavatseb saavutada. On soovitatav, et eesmärgid vastaksid SMART-mudelile, st oleksid

- konkreetseid (*specific*), st määratlema täpselt, mida tahetakse saavutada,
- mõõdetavad (*measurable*), st kvantifitseeritavad,
- saavutatavad (*achievable*),
- realistlikud (*realistic*), st arvestama saadavalolevate ressursidega ning
- ajaliselt kindlaks määratud (*timed*), st realistliku tähtajaga.

### **Sisend (*Input*)**

Igasugune teave, teadmised, materjalid ja muud ressursid, mida kasutatakse millegi valmistamiseks või koostamiseks.

### **Sotsiaalmeedia (*Social media*)**

Sotsiaalmeediaks nimetatakse veebipõhiseid suhtlusvahendeid, mida kasutatakse info loomiseks, jagamiseks ja tarbimiseks. Iseloomulikud tunnused:

- inimsuhtlus,
- kasutajate loodav sisu ja profiilid,
- isikupärastamine ja isiklikud kasutajakontod,
- reageerimise, teiste profiilide jälgimise, kommenteerimise ja hindamise võimalused,
- platvormi pidajaks on eraettevõtte.

Populaarseimad sotsiaalmeediaplattformid, mida kasutatakse ka avaliku sektori organisatsioonides, on Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn ja Instagram. Kõik avaliku sektori organisatsioonid peaksid kaaluma kodanike, klientide ja teiste huvirühmadega suhtlemist valitud sotsiaalmeediakanalitel, võttes seejuures arvesse andmeprivaatsusega seotud riske ning isikuandmete kaitse üldmääruse nõudeid.

### **Sotsiaalne vastutus (*Social responsibility*)**

Sotsiaalne vastutus tähendab avaliku sektori organisatsioonide ja ettevõtjate võetavat kohustust panustada säästvasse arengusse, muu hulgas aidates parandada oma töötajate, nende perede ja kohaliku kogukonna elukvaliteeti ning panustades ühiskonna probleemide lahendamisse. See toob kasu nii organisatsioonile endale kui ka ühiskonnale.

### **Strateegia (*Strategy*)**

Strateegia on tähtsa vahe-eesmärgi või lõppeesmärgi saavutamiseks või missiooni täitmiseks võetavate prioriteetsete meetmete rakendamise pikaajaline kava.

### **Suurandmed (*Big data*)**

Andmeid peetakse kahekümne esimese sajandi tähtsaimaks tooraineks. Suurandmeid töötlevad ettevõtted ja riigid otsivad üha uusi võimalusi nende rakendamiseks majanduskasvu ja avalike hüvede teenistusse. Suurandmeid iseloomustavad kolm kesket omadust: andmete maht, andmete mitmekesisus ja andmete kiirus. Pea kõiki ühiskonna aspekte hõlmav üha kiirenev digiüleminek suurendab saadavalolevate alusandmete hulka kiiresti. Suurandmete analüüsimine võib anda kasulikke tulemusi näiteks korrakaitse (tulevikupoliitika analüüs), avalike teenuste, hariduse ning sotsiaal- ja innovatsioonipoliitika puhul.

## **T** Tasakaalus tulemuskaart (*Balanced scorecard*)

Tasakaalus tulemuskaart on kvantitatiivsete näitajate kogum, millega hinnatakse seda, mil määral organisatsioonil täidab oma missiooni ja strateegilisi eesmärgid. Need näitajad rajanevad neljal vaatel:

uuenemine ja õppimine (personalijuhtimine), sisemised protsessid, kliendid ja finantsjuhtimine. Iga vaate näitajad on omavahel põhjuslikus seoses. Need seosed põhinevad hüpoteesidel, mille tõesust tuleb alaliselt seirata.

Peale selle on tasakaalus tulemuskaart juhtkonnale väga kasulik vahend organisatsiooni töötajate ja huvirühmade teavitamiseks strateegilise tegevuskava elluviimise ulatusest. Tasakaalus tulemuskaarti kasutatakse Euroopa avalikus sektoris üha rohkem. Tuleb märkida, et tasakaalus tulemuskaarti saab kasutada ka CAF-hindamises.

### **Teabe privaatsus (*Data privacy*)**

See infotehnoloogia (IT) aspekt kirjeldab organisatsiooni või isiku vabadust valida, millistele arvutisüsteemis olevatele andmetele teised isikud juurde pääsevad.

### **Teadmised (*Knowledge*)**

Teadmisi võib määratleda teabena, mida on mõjutanud kogemused, kontekst, tõlgendamine ja refleksioon. Teadmised on teabe töötlemise tulemus. Teadmised erinevad andmetest või teabest, sest teadmiste omandamine eeldab inimese mõttetööd. Näited: vilumus, oskusteave, asjatundlikkus, tehnilised teadmised.

### **Teadmusjuhtimine (*Knowledge management*)**

Teadmusjuhtimine on oluliste teadmiste ning nende loomis-, korrastamis-, levitamise- ja kasutamise protsesside kindlapiiriline ning süsteemne juhtimine. Tähtis on märkida, et teadmised hõlmavad nii väljendamata teadmisi (sisalduvad inimeste teadvuses) kui ka väljendatud teadmisi (organiseeritud ja väljendatud teabena andmebaasides, dokumentides jne). Hea teadmisesuhtimise kava käsitleb mõlemal kujul eksisteerivate teadmiste arendamist ja edasiandmist. Enamikus organisatsioonides puudutavad kõige olulisemad teadmised kliente, protsesse, kasutajate vajadustele kohandatud tooteid ja teenuseid, töötajaid, organisatsiooni mälu, varasematest kogemustest või muudel alustel tehtud järeldusi, suhteid teistega, teadmistel põhinevat vara ning intellektuaalkapitali hindamist ja haldamist. Kasutusel on mitmesuguseid teadmisesuhtimise viise ja protsesse. Levinuimad neist on loomine ja avastamine, jagamine ja õppimine (nn õppivad kogukonnad), korraldamine ja haldamine.

### **Teave (*Information*)**

Teabeks nimetatakse inimestele sobival kujul esitatud andmeid või teadmust. Tavaliselt määratletakse seda kui millegi või kellegi kohta antud või saadud faktide kogumit.

### **Teenusedisain (*Service design*)**

See on teenuse osutamises osalevate või selleks vajalike töötajate, taristu, suhtluse ja materjalide plaanimine ning korraldamine eesmärgiga parendada teenuse kvaliteeti ning teenuseosutaja suhet klientidega.

### **Tegevuskava (*Action plan*)**

Tegevuskava on dokument, mis sisaldab ülesannete plaani, kohustuste jaotust, projekti elluviimisel järgitavaid eesmärgi (nt sihtnäitajad ja tähtajad) ning vajaminevaid ressursse (nt tööaeg ja raha).

### **Tehisintellekt (*Artificial intelligence, AI*)**

See on masina võime omada mõisteid ja teha otsuseid. Nii nimetatakse ka arukate arvutite loomise teadust. Tehisintellektiga süsteem on võimeline teadmisi hankima, esitama ja manipuleerima. Manipuleerimine tähendab siin olemasolevatest teadmistest uute teadmiste järeldamist või sünteesimist ning keerukate probleemide lahendamist.

### **Terviklik kvaliteedijuhtimine (*Total quality management, TQM, quality management*)**

(1) Terviklik kvaliteedijuhtimine on kliendikeskne juhtimisfilosoofia, milles püütakse tegevusprotsesse pidevalt parendada, kasutades analüütilisi vahendeid ja kaasates kõiki töötajaid.

(2) Terviklik kvaliteedijuhtimine on juhtimisfilosoofia, mille kohaselt on kogu organisatsioonil (tuum-, juhtimis- ja tugiprotsessidel) tervikuna kohustus tagada organisatsiooni toodete/teenuste ja protsesside kvaliteet, otsides pidevalt viise, kuidas parendada protsesside kõigi etappide efektiivsust. Terviklik kvaliteedijuhtimine peaks hõlmama enamikku organisatsiooni tegevuse tahke ja tuginema terviklikule juhtimiskäsitlusele, et täita klientide vajadusi või nõudeid; selles käsitluses kaasatakse ka huvirühmad. Tervikliku kvaliteedijuhtimise mõiste tekkis 1980ndatel aastatel. Terviklik kvaliteedijuhtimine (TQM), kvaliteedijuhtimine (QM) ja terviklik kvaliteet (TQ) moodustavad sama käsitluse, ehkki mõni autor teeb neil mõistetel vahet.

### **Timmimismetoodika (*Lean methodology*)**

Timmimis- ehk *lean*-metoodikat iseloomustab järjekindel kliendikesksus ja kulutõhususe poole püüdlemine. Ideaalselt timmitud tootmise puhul kulutatakse ressursse üksnes lõpp-produkti huvides; kogu muud ressursikulu peetakse raiskamiseks. Selle üheks eelduseks on vastutusalade loogiline piiritlemine ja suhtluskanalite loogiline kujundamine. Seda nii organisatsioonisisestest kui ka -üleste protsessides ja struktuurides.

### **Toimivuse võtmetulemused (*Key performance results*)**

Tulemused, mida organisatsioon saavutab eri huvirühmade vajadustel ja nõudmistel põhineva strateegia ja tegevuskava alusel (välised tulemused) ning seoses juhtimise ja parendamisega (sisemised tulemused).

### **Tulemus (*Outcome*)**

(Lõpp)tulemus on väljundite kogumõju välistele huvirühmadele või ühiskonnale laiemalt. Väljundi ja lõpptulemuse näide. Tulirelvade omamisele rangemate tingimuste kehtestamine vähendab tulirelvade arvu. Vaheväljundiks on lubade väljastamise vähenemine. Lõppväljundiks on kodanike käes olevate tulirelvade arvu vähenemine. Nende väljundite lõpptulemuseks on tulirelvadega seotud õnnetuste arvu vähenemine või suurem turvatunne ühiskonnas.

### **Tulemusjuhtimine (*Performance management*)**

Tulemusjuhtimine on kokkuleppel põhinev interaktiivne juhtimismudel. Tulemusjuhtimise toimimise tuum on kokkuleppe osaliste suutlikkus leida sobiv tasakaal olemasolevate ressursside ja nende toel saavutatavate tulemuste vahel. Tulemusjuhtimise põhieesmärk on leida võimalikult hea tasakaal ressursside ja eesmärkide vahel ning tõhususe ja kvaliteedi vahel, tagades soovitud mõju saavutamise kulutõhusal viisil.

### **Tulemuslikkus (*Performance*)**

Tulemuslikkus iseloomustab üksikisiku, organisatsiooni või protsessi saavutusi.

### **Tulemuspõhine eelarvestamine (*Performance budgeting*)**

Tulemuspõhine eelarve kajastab organisatsiooni iga üksuse sisendressursse ja väljundteenuseid ning seab need vastavusse. Eesmärk on iseloomustada ja hinnata tulemuslikkust eesmärkide saavutamisel kasutatud ressursside suhtes. Seda tüüpi eelarvet kasutavad tavaliselt riigiasutused ja -ametid, et ilmutada otsene seos riigi- või omavalitsusasutuse kasutatud eelarvevahendite ning osutatud teenuste vahel.

### **Tulemusvestlus (*Performance dialogue/interview*)**

Tulemusvestlus on kõrgema astme juhtide struktureeritud hindamisvestlus töötajatega, mis

korraldatakse tavaliselt kord aastas. Vestluses käsitletakse viimase aasta tööalaseid tulemusi ning jõutakse kokkuleppele töötaja arenguks vajalike meetmete, näiteks koostöö, uute tegevusvaldkondade või täiendkoolituste suhtes.

Vt ka → Hindamine

### **Tõhusus (Efficiency)**

Tõhususeks nimetatakse sisendite või kulude suhet väljundisse. Tõhusus ei ole sama, mis tootlikkus. Tootlikkust võib vaadelda kõigi tootmistegurite summaarse tootlikkusena (kogutegurtootlikkus) või ühe konkreetse teguri tootlikkusena (tööviljakus või kapitali tootlus).

### **Tähtaeg (Term)**

Aeg, milleks tulemused tuleb saavutada.

#### **Lühiajaline (Short term)**

Tavaliselt vähem kui üks aasta.

#### **Keskpikk (Medium term)**

Tavaliselt kuni viis aastat.

#### **Pikaajaline (Long term)**

Tavaliselt üle viie aasta.

### **Täiuslikkus (Excellence)**

Tähelepanuväärselt edukas tegutsemine organisatsiooni juhtimisel ja tulemuste saavutamisel, mille aluseks on EFQMi poolt määratletud tervikliku kvaliteedijuhtimise põhimõtted. Need on keskendumine tulemustele, kliendikeskus, eestvedamine ja eesmärgipärasus, protsessidele ja faktidele tuginev juhtimine, töötajate kaasamine, pidev parenemine ja uuenedmine, vastastikku kasulikud partnerlussuhted ja ühingute sotsiaalne vastutus.

### **Töötajad (People)**

Kõik organisatsiooni heaks töötavad inimesed, sh täistööajaga, osalise tööajaga ja käsunduslepingu alusel töötajad.

## **U** **Uuendamine, uuenedmine, innovatsioon (Innovation)**

Uuendamine või uuenedmine tähendab uute ideede rakendamist uutes teenustes, protsessides, vahendites, süsteemides ja inimsuhtluses. Organisatsiooni uuenedmiseks võib nimetada seda, kui organisatsioon hakkab mõnda tegevust uutmoodi tegema või klientidele teenust uutmoodi pakkuma, näiteks internetipõhises iseteeninduskeskkonnas.

## **V** **Valitsemistava (Governance)**

Hea valitsemise tava põhielemendid tulenevad volituste ja kontrolli raamistikust. See raamistik näeb ette kohustuse anda eesmärkide saavutamisest aru ning tagada tegevuse ja otsuste läbipaistvus huvirühmadele, samuti tõhusus ja efektiivsus, ühiskonna vajaduste arvestamine, probleemide ja suundumuste prognoosimine ning seaduste ja reeglite austamine.

### **Vastavus (Compliance)**

Vastavuseks nimetatakse seaduse, normi, nõudmise või palve täitmist või järgimist. Seaduste, normide ja eeskirjade järgimisel on tähtis osa ka ettevõtete tegevuse juhtimises.

### **Vastutus (*Accountability*)**

Vastutus on isiku kohustus täita talle antud ja tema poolt endale võetud ülesandeid ning anda aru talle usaldatud ressursside kasutamise ja käsutamise kohta. Vastutuse võtja on kohustatud vastama vastutuse andja küsimustele vastutuse objektiks olevate ressursside ja tegevuste kohta ning nendest aru andma; mõlemal on oma kohustused.

### **Visioon (*Vision*)**

See on organisatsiooni saavutatav unistus või püüdlus – mida organisatsioon tahab teha ja kuhu jõuda. Visiooni konteksti määrab organisatsiooni missioon.

### **Võrgustik (*Network*)**

Võrgustik on inimesi või organisatsioone ühendav mitteametlik ühendus, kus võib, aga ei pruugi kehtida ametlik käsuliin. Võrgustiku liikmetel on sageli ühised väärtused ja huvid.

### **Väljund (*Output*)**

Väljund on tootmise vahetu tulemus, milleks võib olla toode või teenus. Eristatakse vahe- ja lõppväljundeid – vaheväljundeid annab organisatsiooni üks osakond teisele; lõppväljundid on suunatud väljapoole organisatsiooni.

### **Väärtus, avalik väärtus (*Value, public value*)**

See mõiste viitab rahalistele, sotsiaalsetele, kultuurilistele ja moraalsetele väärtustele. Kui moraalsetid väärtusi peetakse enam-vähem universaalseks, siis kultuurilised väärtused võivad eri organisatsioonides ja ka riikides olla erinevad. Organisatsiooni kultuurilisi väärtusi tuleks teadvustada ja järgida ning need tuleks seostada organisatsiooni missiooniga. Need väärtused võivad mittetulundusühingute ja eraettevõtete vahel olla üsna erinevad.

Avalikuks väärtuseks nimetatakse (avalike) teenuste väärtust ühiskonna, mitte üksikisiku jaoks (eraviisiline väärtus). Seda lisandväärtust kiputakse alahindama ning paljudel juhtudel ei taju seda ei üldsus ega teenust osutav organisatsioon ise. Kuna avaliku sektori eelarved on pingsa tähelepanu all, on tähtis teha avalike teenuste avalik väärtus nähtavaks. Nii avaliku sektori organisatsioonid kui ka mittetulundusühingud tegelevad oma teenuste avaliku väärtuse tutvustamisega, nt elamumajanduse, avalik-õigusliku ringhäälingu, korrakaitse jt valdkondades.

### **Võimestamine (*Empowerment*)**

See tähendab inimesele või inimrühmale otsustusprotsessis suurema sõnaõiguse andmist. Võimestada võib nii kodanikke kui ka töötajaid.

### **Võrdlev õppimine (*Benchlearning*)**

Euroopa avalikus halduses keskendutakse tavaliselt võrdlusanalüüsi õppimisaspektidele ning seetõttu nimetatakse seda sagedamini võrdlevaks õppimiseks ehk parenemise õppimiseks teadmiste, teabe ja vahel ka ressursside vahetamise teel. Seda peetakse efektiivseks organisatsiooni muutmise viisiks. See vähendab riske, on kulutõhus ja säästab aega.

### **Võrdlusanalüüs (*Benchmarking*)**

Võrdlusaluseks (*Benchmark*) nimetatakse head tava (vt allpool hea tava mõistet), mõõdetud saavutust; normi, mõõdupuud või konkreetse protsessi etalontulemust, millega võrreldakse. Võrdlusanalüüsi defineeritakse mitmeti, kuid tavaliselt peetakse selle all silmas teistega võrdlemist. „Võrdlusanalüüs tähendab lihtsalt võrdlemist teiste organisatsioonidega ja järelduste tegemist niisugustest võrdlustest” (allikas: European Benchmarking Code of Conduct).

## Õ **Õppimine (*Learning*)**

Õppimiseks nimetatakse uute teadmiste ja teabe hankimist ja omandamist; see võib viia parenemise või muutumiseni. Organisatsiooni tegevus, mis hõlmab õppimist, on näiteks võrdlusanalüüs ja võrdlev õppimine, sise- ja välishindamised ja/või -auditid ning heade tavade uurimine. Individuaalse õppimise näideteks on koolituste läbimine ja uute oskuste omandamine.

- **Õppekeskkond (*Learning environment*)**  
Töökollektiivi õppekeskkonnas toimub õpe oskuste omandamise, teadmiste jagamise, kogemuste vahetamise ning häid tavasid käsitleva dialoogi vormis.
- **Õppiv organisatsioon (*Learning organisation*)**  
See on organisatsioon, kus töötajad täiendavad ennast pidevalt, et saavutada soovitud tulemusi; kus julgustatakse uudset ja avatud mõtlemist; kus kollektiivsed püüdlused saavad vabalt kujuneda ning kus kogu organisatsiooni töötajad õpivad pidevalt uusi asju.
- **Töölõppimine (*On-the-job learning*)**  
Töölõppimist nimetatakse ka täiendõppeks või töökohapõhiseks kutseõppeks. See tähendab, et kogenum kolleeg või ülemus juhendab töötajat või selgitab talle tööd. Töö toimub järelevalvega ning tagasiside on oluline. Töölõppimise vormideks on kootsimine, töötajate rotatsioon ja kaasamine eriprojektidesse.

## Õ **Õppimis- ja koostöövõrgustikud (*Learning and collaboration networks*)**

Õppimis- ja koostöövõrgustikud võivad olla organisatsioonisiseseid ja/või -väliseid algatused töötajatevahelise teadmusevahetuse või kogemustevahetuse võimaldamiseks või uute toodete/teenuste ideede leidmiseks ja viimistlemiseks.

## Ä **Äriprotsesside ümberkorraldamine (*Business process re-engineering, BPR*)**

BPR-i idee seisneb protsessi või protsesside täielikus ümberkujundamises nõ tigiühuse tegemiseks või olulise läbimurde saavutamiseks. Pärast uue protsessi evitamist võib seda jälle järkjärgult optimeerima ja parendama hakata.

## Ü **Ühekordsuse põhimõte (*Once-only principle*)**

Ühekordsuse põhimõte täidab kliendikesksete ja nõudlusel põhinevate avalike teenuste arendamisel tähtsat rolli. See kirjeldab visiooni, milles kodanik saab talle vajaliku teabe, taotleb avalikku teenust või toodet ja saab selle ühes kohas ühe korraga. Ühekordsuse põhimõttele vastandub bürokraatlikkus, iseäranis kohustuste ja funktsioonide mittekliendikeskne jaotamine ametiasutuste vahel.

## Ü **Ühingute sotsiaalne vastutus (*Corporate social responsibility*)**

Ühingute sotsiaalne vastutus tähendab avaliku sektori organisatsioonide ja ettevõtjate võetavat kohustust panustada säästvasse arengusse, muu hulgas aidates parandada oma töötajate, nende perede ja kohaliku kogukonna elukvaliteeti ning panustades ühiskonna probleemide lahendamisse. See toob kasu nii organisatsioonile endale kui ka ühiskonnale.

## Ü **Ühisrahastus (*Crowdfunding*)**

Ühisrahastuseks nimetatakse projektide ja ettevõtmiste rahastamise viisi, mille puhul kogutakse paljudelt inimestelt suhteliselt väikesed summasid, tüüpiliselt interneti vahendusel.

## Ü **Ülevall alla (*Top-down*)**

Teabe ja otsuste voo suund organisatsiooni ülemistelt tasanditelt alumistele tasanditele.

## LISA 1: CAF 2013 ja CAF 2020 ülesehituse võrdlus

VÕIMALDAJAD	
CAF 2013	CAF 2020
1. kriteerium: Eestvedamine	1. kriteerium: Eestvedamine
Alakriteerium 1.1 Organisatsiooni arengu suunamine missiooni, visiooni ja väärtusi kujundades	Alakriteerium 1.1 Organisatsiooni arengu suunamine missiooni, visiooni ja väärtusi kujundades
Alakriteerium 1.2 Organisatsiooni, selle tulemuste ja pideva parendamise juhtimine	Alakriteerium 1.2 Organisatsiooni, selle tulemuste ja pideva parendamise juhtimine
Alakriteerium 1.3 Organisatsiooni töötajate motiveerimine ja toetamine ning eeskuju näitamine	Alakriteerium 1.3 Organisatsiooni töötajate <b>inspireerimine</b> , motiveerimine ja toetamine ning eeskuju näitamine
Alakriteerium 1.4 Efektiivsete suhete hoidmine poliitikute ning teiste huvipooltega	Alakriteerium 1.4 Efektiivsete suhete hoidmine poliitikute ning teiste huvirühmadega
2. kriteerium: Strateegia ja plaanimine	2. kriteerium: Strateegia ja planeerimine
Alakriteerium 2.1 Huvipoolte praeguste ja tulevaste vajaduste kohta käiva teabe ja olulise juhtimisinfo kogumine	Alakriteerium 2.1 <b>Huvirühmade vajaduste ja ootuste, väliskeskkonna ning olulise juhtimisinfo väljaselgitamine</b>
Alakriteerium 2.2 Strateegia kujundamine ja plaanimine, võttes arvesse kogutud teavet	Alakriteerium 2.2 <b>Kogutud info põhjal strateegiate ja tegevuskavade koostamine</b>
Alakriteerium 2.3 Strateegia ja tegevuskavade esitamine ja rakendamine kogu organisatsioonis ning tulemuste regulaarne ülevaatamine	Alakriteerium 2.3 <b>Strateegiate ja tegevuskavade esitamine, elluviimine ja tulemuste analüüsimine</b>
Alakriteerium 2.4 Uuenduste ja muutuste plaanimine, elluviimine ja tulemuste analüüsimine	Alakriteerium 2.4 <b>Muutuste ja innovatsiooni juhtimine organisatsiooni agiilsuse ja kerksuse tagamiseks</b>
3. kriteerium: Töötajad	3. kriteerium: Töötajad
Alakriteerium 3.1 Inimressursside läbipaistev plaanimine, juhtimine ning parendamine, arvestades strateegiat ja tegevuskava(sid)	Alakriteerium 3.1 Personali- ja talendijuhtimine <b>organisatsiooni strateegia toetamiseks</b>
Alakriteerium 3.2 Töötajate kompetentside tuvastamine, arendamine ja kasutamine nende individuaalsete ja organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks	Alakriteerium 3.2 <b>Töötajate pädevuste arendamine ja juhtimine</b>
Alakriteerium 3.3 Töötajate kaasamine, arendades nendega avatud dialoogi, neid võimestades ja nende heaolu toetades	Alakriteerium 3.3 <b>Töötajate kaasamine ja võimestamine ning nende heaolu toetamine</b>
4. kriteerium: Partnerlussuhted ja ressursid	4. kriteerium: Partnerlussuhted ja ressursid
Alakriteerium 4.1 Asjaomaste organisatsioonidega partnerluste arendamine ja juhtimine	Alakriteerium 4.1 Asjaomaste organisatsioonidega partnerluste arendamine ja juhtimine
Alakriteerium 4.2 Partnerlussuhete arendamine ja hoidmine kodanike/klientidega	Alakriteerium 4.2 <b>Koostöö kodanike ja kodanikuorganisatsioonidega</b>
Alakriteerium 4.3 Finantsjuhtimine	Alakriteerium 4.3 Finantsjuhtimine
Alakriteerium 4.4 Info ja teadmiste haldamine	Alakriteerium 4.4 Info- ja teadmisujuhtimine
Alakriteerium 4.5	Alakriteerium 4.5

Tehnoloogia juhtimine	Tehnoloogia juhtimine
Alakriteerium 4.6 Materiaalse vara haldus	Alakriteerium 4.6 Materiaalse vara haldus
5. kriteerium: Protsessid	5. kriteerium: Protsessid
Alakriteerium 5.1 Protsesside pidev tuvastamine, kujundamine, juhtimine ja uuendamine, kaasates huvipooli	Alakriteerium 5.1 Protsesside kujundamine ja juhtimine kodanikele ja klientidele väärtust kasvatavalt
Alakriteerium 5.2 Kodaniku-/kliendikesksete teenuste ja toodete loomine ja pakkumine	Alakriteerium 5.2 Toodete pakkumine ja teenuste osutamine klientidele, kodanikele, teistele huvirühmadele ja ühiskonnale
Alakriteerium 5.3 Protsesside koordineerimine organisatsioonis ja võimalusel teiste organisatsioonidega	Alakriteerium 5.3 Protsesside koordineerimine organisatsioonis ja teiste asjaomaste organisatsioonidega
<b>Tulemused</b>	
<b>CAF 2013</b>	<b>CAF 2020</b>
6. kriteerium: Kodanikele/klientidele suunatud tulemused	6. kriteerium: Kodanikele/klientidele suunatud tulemused
Alakriteerium 6.1 Hinnangute mõõtmine	Alakriteerium 6.1 Hinnangute mõõtmine
Alakriteerium 6.2 Tulemuslikkuse mõõtmine	Alakriteerium 6.2 Tulemuslikkuse mõõtmine
7. kriteerium: Töötajate tulemused	7. kriteerium: Töötajate tulemused
Alakriteerium 7.1 Hinnangute mõõtmine	Alakriteerium 7.1 Hinnangute mõõtmine
Alakriteerium 7.2 Tulemuslikkuse mõõtmine	Alakriteerium 7.2 Tulemuslikkuse mõõtmine
8. kriteerium: Sotsiaalse vastutuse tulemused	8. kriteerium: Sotsiaalse vastutuse tulemused
Alakriteerium 8.1 Hinnangute mõõtmine	Alakriteerium 8.1 Hinnangute mõõtmine
Alakriteerium 8.2 Tulemuslikkuse mõõtmine	Alakriteerium 8.2 Tulemuslikkuse mõõtmine
9. kriteerium: Toimivuse võtmetulemused	9. kriteerium: Toimivuse võtmetulemused
Alakriteerium 9.1 Välised tulemused – eesmärkide väljundid ja (lõpp)tulemused	Alakriteerium 9.1 Välisestulemused: väljundid ja ühiskondlik väärtus
Alakriteerium 9.2 Sisetulemused: tõhusus	Alakriteerium 9.2 Sisetulemused: tõhusus

## Tänu

Ühine hindamismudel (CAF) loodi EUPAN-võrgustiku liikmesriikide koostöös. Seda pakutakse avaliku sektori organisatsioonidele ühise kvaliteedijuhtimise vahendina. Üldise raamistikuna sobib see hästi avaliku sektori organisatsioonide enesehindamiseks ja täiuslikkuse poole arenemiseks.

CAF 2020 valmis CAF-i võrgustiku riikide esindajate ja Euroopa avaliku halduse instituudi (EIPA) koostöös; viimane vastutab CAF-i propageerimise, rakendamise ja perioodilise korrigeerimise eest Euroopa ja riikide tasandil.

CAF 2020 toimetused:

Koordineerija: Thomas Prorok (EIPA erinõunik), Sabina Bellotti (Itaalia)

- Michael Kallinger, Philip Parzer (Austria)
- Isabelle Verschueren (Belgia)
- Jaana Ilomäki, Timo Kuntsi, Aila Särmälä (Soome)
- Teresa Ascione, Italo Benedini, Claudia Migliore, (Itaalia)
- Katarzyna Dudzik (Poola)
- Cristina Evaristo (Portugal)
- Fabrizio Rossi (EIPA)

Panustasid Bulgaaria, Kreeka ja Slovakkia.

Avaldame tänu ka teiste riikide CAF-i riiklikele esindajatele mudeli koostamisel antud nõuannete eest.

Euroopa CAF-i teabekeskus – Euroopa avaliku halduse instituut

P.O. Box 1229, 6201 BE Maastricht,

Madalmaad

[caf@eipa.eu](mailto:caf@eipa.eu)

[www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF)

## CAF-i riiklikud esindajad EUPAN-is

Austria	Michael Kallinger	Avaliku teenistuse ja spordi ministeerium
Belgia	Isabelle Verschueren	Föderaalsed avalikud teenused
Bulgaaria	Mimi Yotova	Avaliku halduse instituut
Horvaatia	Tomislav Mičetić	Riigihalduse ministeerium
Küpros	Lenia Orphanidou	Rahandusministeerium
Eesti	Nele Nõu	Rahandusministeerium
Soome	Timo Kuntsi	HAUS Finnish Institute of Public Management Ltd.
Kreeka	Ioannis Dimitriou	Siseministeerium
Ungari	Dávid Kojza	Peaministri kantselei
Itaalia	Sabina Bellotti	Riigihalduse osakond
Leedu	Aušra Galvėnienė	Leedu Vabariigi siseministeerium
Luksemburg	Nadine Hoffmann	Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative
Malta	Joseph Bugeja	Peaministri kantselei
Poola	Katarzyna Dudzik	Peaministri kantselei
Portugal	Cristina Evaristo	Rahandusministeerium
Rumeenia	Vasilica-Valentina Rusen	Regionaalarengu ja avaliku halduse ministeerium
Slovakkia	Kristína Krupčíková	Slovakkia standardite, metroloogia ja katsetamise amet
Sloveenia	Loredana Leon	Riigihalduse ministeerium
Hispaania	Begoña Lázaro Alvarez	Rahanduse ja riigihalduse ministeerium
EIPA	Fabrizio Rossi	Euroopa CAF-i teabekeskus
Euroopa Komisjon	Sabina Schlee	Euroopa Komisjoni personali- ja turvalisusküsimuste peadirektooraat

## CAF-i rakendavate Euroopa riikide ja organisatsioonide nimekiri

Bosnia ja Hertsegoviina	Kenan Avdagic	Riigireformi korraldusamet (PARCO)
Põhja-Makedoonia	Marija Nikoloska	Infoühiskonna ja riigihalduse ministeerium (MISA)
Serbia	Ljiljana Uzelac	Riigihalduse ja regionaalasjade ministeerium
Ukraina	Anzhela Kukulia	Euroopa Liidu normide avalikus teenistuses kohaldamise keskus
Regional School of Public Administration	Goran Pastrovic	Programmijuht, Regional School of Public Administration

Esimesi samme CAF-i rakendamises teevad ka Aserbaidžaan, Georgia ja Türgi.

## CAF-i rakendamist alustavad riigid väljaspool Euroopat

Brasillia, Capo Verde, Hiina, Dominikaani Vabariik, Egiptus, Indoneesia, Côte d'Ivoire, Maroko ja Namiibia.

