

**AVALIKU TEENISTUSE ARENDUS- JA
KOOLITUSKESKUS**

**ENESEHINDAMISE RAKENDAMINE
RIIGIASUTUSES**

METOODILINE ÕPPEMATERJAL

Koostanud: Karin Närep

Tallinn 2004

Käesolev väljaanne on valminud Riigikantselei tellimisel riigieelarvelistest vahenditest ning on kasutatav riigi- ja kohaliku omavalitsuse ametnike koolitusprogrammide õppematerjalina.

© Kõik kirjastamisõigused tervikmaterjalile kuuluvad Riigikantseleile ja Avaliku Teenistuse Arendus- ja Koolituskeskusele. Käesoleva õppematerjali mehhaaniliste või elektrooniliste vahenditega reprodutseerimine või mingil muul viisil paljundamine, kaasa arvatud fotopaljundus, informatsiooni talletamine ja kontaktkopeerimine ärilistel eesmärkidel on keelatud.

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. KVALITEEDIJUHTIMINE AVALIKUS SEKTORIS	5
1.1 Kvaliteedijuhtimise kaasaegsed põhimõtted avalikus sektoris	5
1.2 Euroopa Liidu avaliku halduse alane koostöö	8
2. ENESEHINDAMISE MÕISTE JA OLEMUS	9
2.1 Enesehindamise mõiste	9
2.2 Enesehindamise levinuimad mudelid	10
3. CAF-MUDEL	11
3.1 CAF-mudeli põhimõtted	11
3.2 CAF-mudeli kriteeriumid.....	13
3.3 CAF-mudeli hindamissüsteem.....	16
4. ENESEHINDAMISE LÄBIVIIMINE	20
4.1 Enesehindamise planeerimine	20
4.2 Enesehindamise läbiviimine	24
5. ENESEHINDAMISE TULEMUSTE KASUTAMINE	26
5.1 Enesehindamise tulemuste kasutamine planeerimises	26
5.2 Võrdlevanalüüsi läbiviimine	28
KASUTATUD JA SOOVITAVAD ALLIKAD	30
Lisa 1	32

SISSEJUHATUS

Käesolevas õppematerjalis antakse ülevaade enesehindamise kui kvaliteedijuhtimise ühe olulisema instrumendi põhimõtetest ja rakendamisest, tehes seda ühe konkreetse mudeli - CAF-mudeli (Ühtne Hindamismudel, i.k. *Common Assessment Framework*) - näitel. Materjal sisaldab CAF-mudeli põhjalikku tutvustust ning juhtnööre mudeli rakendamiseks asutuste arendamisel. Autor eeldab, et antud käsiraamatu kasutajatel on olemas eelnevad põhiteadmised kvaliteedijuhtimisest ning seetõttu ei käsitleta kvaliteedijuhtimise arengut ja olemust (sh erinevaid mudeleid) pikemalt, vaid antakse üldine lühiülevaade kvaliteedijuhtimise arengust just avalikus sektoris.

Õppematerjali eesmärgiks on seega mitte baasteadmiste andmine kvaliteedijuhtimisest, vaid olla metoodiliseks abimaterjaliks neile asutustele, kes soovivad ennast arendada, kasutades selleks ühe meetodina enesehindamise läbiviimist CAF-mudeli alusel. Lisaks enesehindamise olemuse ja läbiviimise selgitamisele, sisaldab õppematerjal ka näpunäiteid enesehindamise tulemuste rakendamise võimalustest, sh nende kasutamisest asutuste strateegiliste eesmärkide seadmisel ning tulemuste mõõtmisel. Õppematerjal põhineb nii teoreetilistel materjalidel kui ka Eesti ning rahvusvahelisel praktikal. Õppematerjalile on lisatud soovitatava kirjanduse loetelu, mis võimaldab huvilistel oma teadmisi kvaliteedijuhtimise valdkonnas iseseisvalt edasi arendada.

Autor loodab, et nimetatud õppematerjalis toodud soovitused ja näpunäited aitavad asutustel leida uusi ideid ja võimalusi enda arengupotentsiaali senisest veelgi paremaks kasutamiseks.

1. KVALITEEDIJUHTIMINE AVALIKUS SEKTORIS

1.1 Kvaliteedijuhtimise kaasaegsed põhimõtted avalikus sektoris

Kvaliteedijuhtimise põhimõtete rakendamine on olnud kahel viimasel aastakümnel üheks osaks mitmete riikide haldusreformi programmidest. Kvaliteedijuhtimise eesmärgina on nähtud kaasa aitamist **avaliku sektori organisatsioonide toimivuse ja tulemuslikkuse** üldisele tõusule, **klienditeeninduse ja töötajate rahulolu** kasvule, paremale **motiveeritusele**, avaliku teenuse **kvaliteedi tõstmisele** ja avalike organisatsioonide **organisatsioonikultuuri parendamisele**.

Avalikus sektoris räägitakse üha enam tulemuslikkusest ehk teisiti öeldes tulemustele suunatud juhtimisstiili juurutamisest. See toob endaga kaasa rohkem tegevusvabadust, kuid ka suuremat vastutust asutuste juhtidele eesmärkide püstitamisel ja nende saavutamisel. Kvaliteedijuhtimise rakendamine komplekselt koos tulemusjuhtimisega aitab juhte organisatsiooni arendamisel ja tulemuste saavutamisel. Vaadeldes laiemalt makrotasandit, saab väita, et kodanike usaldus valitsuse ja poliitikute vastu sõltub muuhulgas olulisel määral sellest, kuidas nad tajuvad avaliku halduse kvaliteeti. Avalikule sektorile heidetakse ette kodanikega mitteametust, bürokraatlikkust, madalat efektiivsust. Peamiste lahendamist vajavate küsimustena antud kontekstis saabki seega välja tuua avaliku sektori organisatsioonide juhtimiskvaliteedi tõstmise ning kliendi/kodaniku orientatsiooni rõhutamise avalike teenuste pakkumisel.

Kvaliteedile avalikus sektoris ja kvaliteedijuhtimisele on mitmeid erinevaid definitsioone. Terviklik **kvaliteedijuhtimine** on organisatsiooni kvaliteedikeskne lähenemine juhtimisele, mis põhineb kõigi töötajate osalusel ja pideval parendustegevusel. Kvaliteedijuhtimise eesmärgiks on saavutada kõigi huvipoolte rahulolu, kelleks on lisaks klientidele ka organisatsiooni kõik töötajad ja ühiskond tervikuna, seejuures pidevalt parendades organisatsioonis toimivate protsesside tõhusust ja efektiivsust. Kaasaegses käsitluses läheb kvaliteedijuhtimine kaugemale ainult otsesest avalike teenuste kvaliteedi tõstmisest, hõlmates kaasaegsete nägemuste järgi kõiki organisatsiooni suhteid nii välise kui sisemise avalikkusega.

Käesolevas õppematerjalis käsitletakse kvaliteedijuhtimist katuserminina tähistamaks organisatsiooni toimimise pideva parendamise soovist kantud süstemaatilist tegevust.

Avalikus sektoris võib **kvaliteeti** käsitleda kolmel tasandil:

- **mikro-kvaliteet** on organisatsioonisisene kontseptsioon. See puudutab organisatsiooni tipp-, keskmise ja madalama taseme omavahelisi suhteid. Eesmärk on parandada organisatsiooni toimivust;
- **meso-kvaliteet** on “väline” kvaliteedikontseptsioon, mis puudutab teenusepakkuja ja kliendi, pakkumise ja nõudmise või tootja ja kasutaja vahelist suhet. Üldine eesmärk on parandada välist teenusekvaliteeti keskendudes neile, kes asuvad “nõudluse poolel”. Üks võimalus selleks on tervikliku kvaliteedijuhtimise kasutamine;

- kvaliteet **makro tasandil** keskendub ühiskonna elukvaliteedi parandamisele, hõlmates ka kodaniku-riigi suhteid, usaldust valitsemisüsteemi vastu ehk süsteemi legitiimsust.

Ülaltoodu saavutamine on pikaajaline protsess ning seda võiks käsitleda kui omamoodi ahelat, mille osad teineteisest sõltuvad. Näiteks avalike teenistujate parem motiveeritus mõjutab organisatsioonide tulemuslikkuse tõusu ning selle tagajärjel võib tõusta klientide/kodanike rahulolu avalike teenustega. Igasuguste juhtimisinstrumentide rakendamise eelduseks on juhtide soov neid rakendada ning usk nende kasutamisest saadavatesse tulemustesse. Seega peab kvaliteedijuhtimise rakendamiseks olema organisatsiooni tasandil sisemine valmisolek. Kvaliteedijuhtimise instrumentide kasutamine aitab juhtidel paremini seada oma organisatsiooni eesmärgid ja mõista klientide/kodanike vajadusi ning optimeerida teenuseosutamise protsessi, seega peaks sellised instrumendid kaasa aitama avalike teenuste kvaliteedi ning kliendi/kodaniku rahulolu kasvule.

Terviklik kvaliteedijuhtimine järgib kindlaid **põhimõtteid**, milleks on:

- kliendikesksus;
- tulemustele orienteeritus;
- eestvedamine ja eesmärgi ühtsus;
- protsessidel ja faktidel tuginev juhtimine;
- töötajate arendamine ja kaasamine;
- pidev õppimine;
- innovatsioon ja parendamine;
- partnerluse arendamine ja vastutus ühiskonna ees (EFQM, 1998).

Lisaks eeltoodud printsiipidele lisanduvad avaliku sektori kvaliteedijuhtimisele täiendavad aspektid, millega tuleb arvestada. Kuigi poliitikate elluviimine toimub seadustega paikapandud raamides, hõlmab see siiski piisavalt valikuid, mille langetamisel avalikud teenistujad peaksid lähtuma kodanike vajadusest. Seega on kvaliteedil avalikus sektoris ka eetilise dimensioon, mis on oluline näiteks otseste klientide (teenuste tarbijate) ja kaudsete klientide (maksumaksjate, kodanike) eelistuste väljaselgitamisel. Erinevalt erasektorist on avalikus sektoris esmasel kvaliteedi dimensioonid **võrdsus** ja **õiguspärasus**. Kõik avalikke teenuseid osutavad organisatsioonid peavad teenuste osutamisel lähtuma avalike teenuste pakkumise põhimõtetest, milledeks on: protsesside läbipaistvus ja informatsiooni avalikustamine, teenuse tarbijatega konsulteerimine ja nende kaasamine, teenuse kättesaadavuse lihtsustamine ja valikuvõimaluste pakkumine, õiglane kohtlemine, eksimuste heastamine, ressursside efektiivne kasutamine, uuendamine, täiustamine, kvaliteedi tõstmine, koostöö teiste teenusepakkujatega.

Kvaliteedijuhtimise areng on toimunud peamiselt erasektorist, kust avalik sektor on võtnud üle mitmeid põhimõtteid ja instrumente. **Kvaliteedijuhtimise arengu** saab jagada järgmistesse etappidesse:

1. **kvaliteedikontroll** – täielikult tehniline funktsioon eesmärgiga eristada head tooted ja lasta need ringlusesse ning takistada halbu tooteid. Mittekõlblike toodete protsent määrab toodangu kvaliteedi ja peamised juhtimisinstrumendid olid tehnilised normid ja standardid, mis aitasid kontrolli korrektselt läbi viia;

2. **statistiline kvaliteedikontroll** – edasiarendus eelmisest perioodist, mille juures peamiseks juhtimisinstrumentideks olid statistilised meetodid. Statistiline kvaliteedikontroll keskendus lõpp-produktile ja oli organisatsiooni spetsiaalsete struktuuriüksuste ülesandeks;
3. **süsteemile-orienteeritud kvaliteeditagamine** – fookus liikus lõpptootelt tootmisprotsessile eesmärgiga tõsta toote kvaliteeti pidevalt ja kohandada seda klientide muutuvate vajadustega;
4. **tervet organisatsiooni hõlmav kvaliteedi-kontroll** – antud perioodil keskendusid kõik juhtimistegevused klientide vajaduste täitmisele, kuid klientidena ei vaadeldud ainult väliseid, vaid ka sisekliente. Kvaliteet muutus strateegiliseks küsimuseks ja seda nähti kui kriitilist edutegurit pika-ajalises konkurentsivõimes;
5. **terviklik kvaliteedijuhtimine** (*Total Quality Management*) – terviklik kvaliteedijuhtimine on nii filosoofia kui ka kogum põhimõtetest, mis on olulised loomaks pidevalt paremaks muutuvat organisatsiooni. Klientide ootused on seatud esmaseks ja kõige olulisemaks eesmärgiks iga organisatsiooni tegevuse juures. Antud arenguetapp nõuab kõigi töötajate aktiivset kaasamist, pidevat töötajate arendamist ning organisatsioonikultuuri muutumist pideva parendamise poole (Löffler, 2002).

Kvaliteedijuhtimise juurutamisega püütakse lahendada avaliku sektori juhtimiskvaliteediga seonduvaid küsimusi. Juhtidele antakse instrumendid, mille abil muuta organisatsiooni toimimist, selle liikmete tegevust ja mõtteviisi ning seeläbi parandada tulemusi. Selleks, et avalik haldus oleks efektiivne ja kvaliteetne ning ka kliendi-keskne, on kvaliteedijuhtimise valdkonnast võimalik kasutada mitmeid erinevaid vahendeid. Erinevate riikide kogemustest võib selles osas leida nii sarnaseid kui ka erinevaid lähenemisviise.

Nii näiteks on mõningate riikides eelistatud kasutada nii era- kui ka avalikus sektoris samu kvaliteedijuhtimise mudelid (võimalike teisendustega). Näitena võib siinkohal tuua Suurbritannia, kus nii era- kui ka avalikus sektoris on kasutusel **Euroopa Kvaliteediauhinna mudel** (EFQM, *European Excellence Model of the European Foundation for Quality Management*). Sellest erinev lähenemine on riikides, kus avalik sektor on asunud kasutama spetsiaalselt vastavale sektorile loodud mudeleid (nt CAF-mudel), millede hulka kuuluvad näiteks Belgia, Saksamaa.

Lisaks sellele on riigiti erinevad kogemused spetsiifiliselt avaliku sektorile loodud kvaliteedijuhtimise instrumentide kasutamises. Näiteks on Suurbritannias olulisel kohal **avalike teenuste standardite väljatöötamine ja kehtestamine** avalikele teenustele. Teenusstandardid on kasutusel ka Soomes, Itaalias, Prantsusmaal jne. Teenusstandard on oma olemuselt teenuse kirjeldus, mille lähtealuseks on seaduses fikseeritud miinimumnõuded. Eesmärgiks on asutuste kliendisõbralikkuse tõstmine läbi teenuseosutamise viiside ümberkorraldamise kliendi/kodaniku soove ja vajadusi silmas pidades.

Paljudes OECD riikides kasutatakse ka **kvaliteediauhindu**, seda eelkõige võimaldamaks võrdlevanalüüsi erinevate organisatsioonide vahel. Kvaliteediauhinna konkursi algatamise taga olevaks ideeks on, et teadmiste ja

oskuste levitamisel on oluline eeskujude loomine. Kvaliteediauhindade eesmärgiks on luua hästi toimiva organisatsiooni mudelid, mille taustal asutused saaksid end hinnata ja teha kindlaks võimalikud parendamisvaldkonnad. Kvaliteediauhindadel võib olla kaks peamist eesmärki: üks on tutvustada konkurentsi elemente avaliku ja erasektori valdkondades, kus puudub turukonkurents; teine on organisatsioonilise õppimise õhutamise (Löffler, 2001). Kvaliteediauhinnad on kasutusel paljudes riikides ning sellealane areng oli eriti ulatuslik 1990.-te aastate teisel poolel. Kvaliteediauhinna konkursid avalikule või erasektorile on rakendatud Austrias, Kanadas, Taanis, Soomes, Saksamaal, Norras, Rootsis, Suurbritannias ja mujal.

Kvaliteediauhinnad saab jagada organisatsioonipõhisteks – mudeliga hinnatakse kogu organisatsiooni toimivust (Euroopa Kvaliteediauhind, Soome, Rootsi, Inglismaa) ja projektipõhisteks – hinnatakse üksikuid tegevusi ning ei ole oluline, et organisatsioon oleks rakendanud kogu organisatsiooni hõlmavaid holistlikke kvaliteedijuhtimise süsteeme, näiteks hinnatakse organisatsioonis elluviidud innovatsioone (USA, Kanada, Itaalia) või avalike teenuste osutamist (*Charter Mark* Suurbritannias). (Löffler, 2001).

Eestis viidi esimene **Eesti kvaliteediauhinna konkurs** pilootprojektina läbi 2000/2001, peale seda on kvaliteediauhinna konkursse viidud läbi regulaarselt igal aastal Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi, Eesti Kvaliteediühingu ja Ettevõtlike Arendamise Sihtasutuse poolt. Kuigi nimetatud kvaliteediauhinna konkurs on olnud avatud nii era- kui avalikule sektorile, on selles osalenud valdavalt erasektorisse kuuluvad organisatsioonid.

Spetsiaalselt avalikule sektorile suunatud kvaliteediauhinna konkurs viidi Eestis esmakordselt läbi 2003.a.

1.2 Euroopa Liidu avaliku halduse alane koostöö

Euroopa Liidus toimuv **mitteametlik avaliku halduse alane koostöö** peab samuti oluliseks kvaliteedijuhtimise rakendamisega avalikus sektoris seonduvate küsimuste arutamist ning ühistele seisukohtadele jõudmist. Kuigi avalik haldus kui selline ei ole osa ühestki Euroopa Ühendusi puudutavatest lepingutest ning tegemist on mitteametliku koostööga, on peetud vajalikuks, nii kasvava konkurentsi kui EL laienemise tingimustes, siiski vastavad koostööorganid luua.

Euroopa Liidu tasandil toimub avaliku halduse arendamise koostöö mitmel erineval tasandil. Kõige kõrgemaks tasandiks on Euroopa Liidu liikmesriikide **avaliku halduse eest vastutavate ministrite tase**. Järgmise tasandina järgneb **peadirektorite (kantslerite) tase**, millest omakorda allpool on erinevad **töögrupid** tegelemaks konkreetsete avaliku halduse arengut puudutavate teemadega. Innovaatiliste avalike teenuste töögrupp (*Innovative Public Services Working Group*) arutab ja teeb ettepanekuid kvaliteedijuhtimise alal avalikus halduses. Lisaks nimetatud töögrupile on moodustatud erinevad eksperttöögrupid tegelemaks erinevate teemadega sisuliselt (nt CAF-mudeli ja võrdlevanalüüsi (*benchmarking*) eksperttöögrupid).

Euroopa Avaliku Halduse Instituut (EIPA, *European Institute of Public Administration*) täidab ühe ülesandena ka CAF-mudeli ressursikeskuse ülesandeid. Üheks olulisemaks nende funktsiooniks antud ülesande täitmisel on CAF-mudeli alusel läbiviidud üle-euroopalise enesehindamise tulemuste andmebaasi haldamine. Samuti on EIPA CAF-mudeli alast informatsiooni sisaldava veebilehe haldaja. EIPA ülesandeks on viia läbi ka vastavaid uuringuid, korraldada koolitusi jne.

2. ENESEHINDAMISE MÕISTE JA OLEMUS

2.1 Enesehindamise mõiste

Enesehindamine tähendab organisatsiooni tegevuste ja tulemuste regulaarset ja süstemaatilist ülevaatus vastavalt mingile täiusliku organisatsiooni mudelile. Organisatsiooni poolt enda käitumise mingis kindlas vormis analüüsimist, eesmärgiga leida teid selle parendamiseks, võib lugeda enesehindamiseks. Enamasti leiab enesehindamine rakendamist organisatsioonides ja valdavalt hinnatakse kas organisatsiooni kui terviku või mõne struktuuriüksuse **tulemuslikkust** ja **arendusvõimalusi**. Viimasel juhul peab siiski arvestama asjaoluga, et struktuuriüksus võib oma tegevustes olla piiratud, kuna ta ei pruugi omada võimalust ise kõiki oma tegevuse aspekte mõjutada (nt personalijuhtimine on tavaliselt organisatsioonides juhitud tsentraalselt).

Enesehindamine on:

- kõikehõlmav, süstemaatiline ja regulaarne organisatsiooni tegevuste ja tulemuste ülevaatus vastavalt mingile täiusliku organisatsiooni mudelile;
- järjekindel ja struktureeritud lähenemine organisatsiooni tegevuse parendamisele;
- vahend oluliste tegevuste osas suundumuste järjepidevuse ja konsensusse saavutamiseks;
- võimaldab organisatsioonil selgelt välja tuua oma tugevad küljed ja valdkonnad, kus on võimalik teha parendusi ning lõpeb parendustegevuste planeerimisega, mille arengut jälgitakse.

Kokkuvõtlikult öeldes aitab enesehindamine anda vastused küsimustele:

- kus organisatsioon hetkel on?
- kuidas organisatsioon oma arengus on jõudnud sinna, kus ta hetkel on?
- kuhu organisatsioon tahab jõuda?
- kuidas organisatsioon tahab sinna jõuda?

Enesehindamise läbiviimisel on oluline selgelt **määratleda enesehindamisele seatavad eesmärgid** ning nendest teavitada kogu organisatsiooni. Enesehindamisel võib olla mitmeid eesmärke. Nii näiteks võib olla üheks peamiseks eesmärgiks määratleda ja kokku leppida organisatsiooni hetkeolukorra baasilt edasised arendustegevused, millega organisatsiooni paremaks st tulemuslikumaks muuta. Sellisel juhul on oluline ka enesehindamise seostamine asutuse strateegilise planeerimise protsessiga, kuna enesehindamise tulemusi tuleb kasutada organisatsiooni strateegiliste sihtide ja lähenemisviiside määratlemisel. Teisalt on enesehindamist võimalik läbi viia ka selleks, et luua ühtset baasi võrdlevanalüüsiks kas organisatsiooni siseselt või teiste organisatsioonidega. Samuti on

enesehindamist võimalik läbi viia osalemiseks kvaliteediauhinna konkursil (kuna tavaliselt on seal kohustuslikuks osas protsessis enesehindamise läbiviimine). Enesehindamise läbiviimine võib olla suunatud ka meeskonnatunde tugevdamisele organisatsioonile pakkudes organisatsiooni erinevate tasandite töötajatele võimaluse kaasa rääkida organisatsiooni arendamises. Ükski neist eesmärkidest ei välista teist, seega võib ühe enesehindamise kaudu saavutada mitmeseid eesmärke.

Enesehindamine ei ole muuseas ja kergesti läbiviidav tegevus ning selle juures võib ilmneda mitmeid erinevaid **takistusi**:

- ootused on liiga kõrged, mis võib põhjustada frustratsiooni;
- organisatsioonikultuur võib enesehindamise läbiviimist mõjutada negatiivselt;
- enesehindamist võib takistada ressursipuudus (nii inim- kui ka ajaline ressurss);
- organisatsioonil võivad olla teised prioriteedid, mis omakorda tähendab vähem ressursi ja pühendumust enesehindamise läbiviimisele.

Enesehindamise juures on üheks olulisemaks eduteguriks selle hoolikas **ettevalmistus**, mille juures on oluline arvestada, et kuigi tavaliselt annavad enesehindamise mudelid ette meetodilised juhtnöörid nende kasutamiseks, tuleks arvestada, et lähtuvalt iga organisatsiooni omapärast võib olla vajalik neid teisendada organisatsioonile vastavaks.

2.2 Enesehindamise levinuimad mudelid

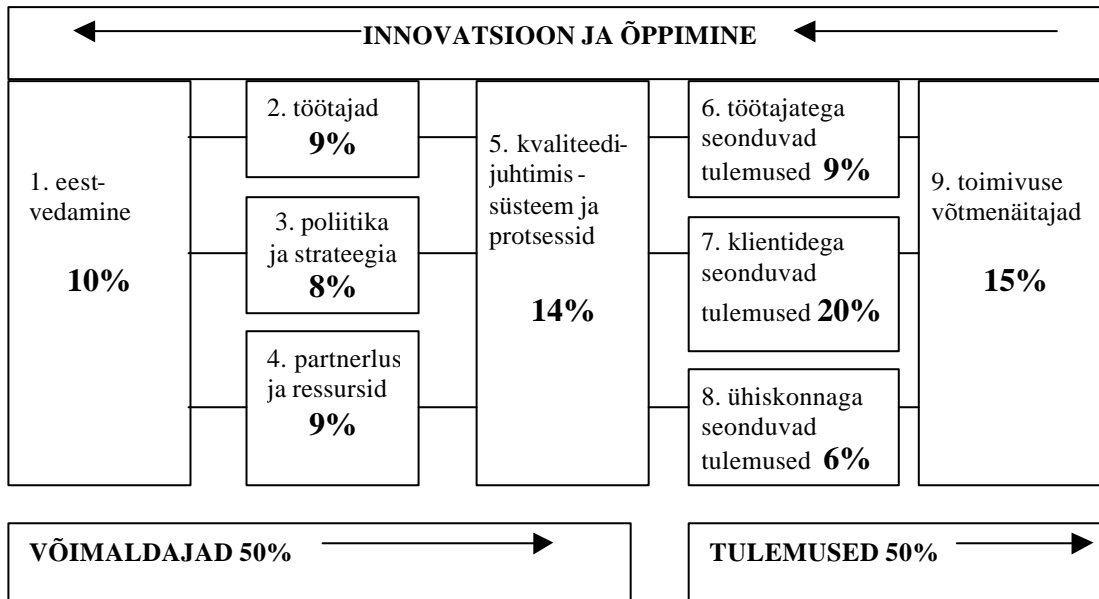
Enesehindamise läbiviimiseks on võimalik kasutada mitmeid erinevaid meetodeid ja mudeleid ning neid on loodud kasutamiseks nii era- kui avalikus sektoris.

Üheks neist, mida käesolevas õppematerjalis pikemalt selgitatakse, on CAF-mudel (Ühtne hindamisraamistik, i.k. *Common Assessment Framework*), millel siinkohal seetõttu pikemalt ei peatuta.

Üheks Euroopas levinuimaks enesehindamismudeliks on **Euroopa Kvaliteediauhinna mudel** (EFQM, *European Excellence Model of the European Foundation for Quality Management*).

Euroopa Kvaliteediauhinna mudeli põhiidee on põhjuslik seos juhtimise kvaliteedi ja organisatsiooni pikaajalise edukuse vahel. EFQM-mudel ei ole standardite ega ettekirjutuste kogum, vaid raamistik. Mudel koosneb võimaldajate ja tulemuste kriteeriumitest. **Võimaldajad** ehk tegevuse eeldused kirjeldavad organisatsioonis toimivaid süsteeme ja põhimõtteid. **Tulemused** näitavad tegevuse mõõdetavaid resultate. Kõigil kriteeriumidel on alakriteeriumid, mis koosnevad teatud hulgast küsimustest, millele vastates saab määrata organisatsiooni taseme vastava kriteeriumi lõikes. Maksimaalseks punktisummaks antud mudeli abil hindamisel on 1000.

Joonis 1. EFQM-mudel



Eesti Kvaliteediauhinna mudel on kohandatud Eesti jaoks EFQM-mudeli baasil. Mudeli kasutuselevõtt loob ettevõttele eelkõige strateegilise arengu tööriista, mille alusel korrastada sisemisi protsesse ja saavutada seeläbi paremaid tulemusi. Samuti annab mudel võimaluse enda võrdlemiseks teiste organisatsioonidega ning õppida üksteise kogemustest.

3. CAF-MUDEL

3.1 CAF-mudeli põhimõtted

CAF-mudel (*Common Assessment Framework*, e.k. Ühtne Hindamisraamistik) on väljatöötatud Euroopa Liidu liikmesriikide ja Euroopa Komisjoni avaliku halduse alase koostöö raames. CAF-mudeli pilootversiooni esitleti 2000.a. I EL kvaliteedikonverentsil avaliku halduse organisatsioonidele. CAF-mudel on instrument abistamiseks avaliku sektori organisatsioonidele kogu Euroopas kasutamaks kvaliteedijuhtimise tehnikaid oma tulemuslikkuse tõstmiseks. CAF-mudel on kerge, lihtsalt-kasutatav raamistik, mis on sobilik avaliku sektori organisatsioonide enesehindamise jaoks.

CAF-il on **neli peamist eesmärki**:

- arvestada avaliku sektori organisatsioonide unikaalseid tunnuseid;
- olla tööriistaks avaliku sektori juhtide jaoks, kes tahavad parandada oma organisatsiooni tulemuslikkust;
- olla ühenduslüliks erinevate kvaliteedijuhtimise mudelite vahel;
- õhutada võrdlevanalüüsi avaliku sektori organisatsioonide vahel.

CAF-mudel on loodud **kasutamiseks kõigis erinevates avaliku sektori osades**, olles kasutatav nii riikliku, regionaalse kui kohaliku tasandi avalike organisatsioonide jaoks. Antud mudelit võib kasutada ka näiteks programmi või

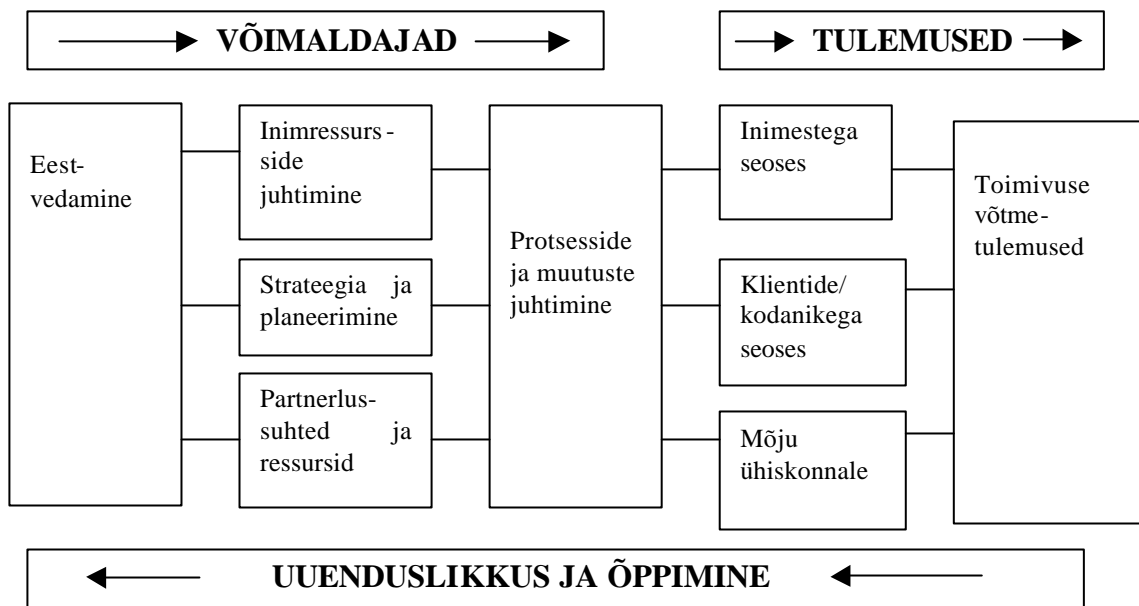
reformi elluviimise osana või baasina juhtimaks organisatsiooni parendustegevusi. Mõningatel juhtudel, eriti suurtes organisatsioonides, võib enesehindamine toimuda vaid ühes organisatsiooni struktuuriüksuses.

CAF-mudel ülesehitus ja sisu on väljatöötatud kasutades Euroopa Kvaliteediauhinna mudeli (EFQM, *European Excellence Model of the European Foundation for Quality Management*) põhimõtteid ja sisu. Samuti on mudeli väljatöötamisel kasutatud Speyeri Kvaliteediauhinna (spetsiaalne avaliku sektori kvaliteediauhinna programm Saksamaal, Austrias ja Sveitsis) elemente. Eeltoodu tõttu on CAF-mudel ka väga sarnane EFQM-mudelile, omades analoogset 9-kriteeriumilist ülesehitust – viite võimaldaja- ja nelja tulemuskriteeriumit. Siiski on ka mitmeid erinevusi nimetatud mudelite vahel, nii põhimõtetes kui ka näiteks hindamissüsteemis.

Kokkuvõtlikult on CAF-mudeli eesmärgiks **arendada avalikus sektoris kvaliteedijuhtimisest arusaamist ning selle kasutamist.**

2002. a. loodi CAF-mudelist uus versioon, mis on muudetud varasemast lihtsamalt mõistetavamaks ja ülevaatlikumaks. Nii näiteks on tuntavalt vähendatud alakriteeriumite arvu, vähendades seeläbi mudelis varem sinenud kordusi. Samuti on muudetud hindamissüsteemi lisades skaalal ühe täiendava vahemiku.

Joonis 2. CAF2002-mudel



Mudeli 9-kastiline struktuur näitab peamisi aspekte organisatsiooni analüüsil. Iga kriteerium jaguneb omakorda alakriteeriumiteks (kokku 27). Iga alakriteeriumi paremaks mõistmiseks pakub mudel välja omapoolsed näited (indikaatorid), mida tuleb arvestada organisatsiooni hindamisel.

CAF-mudeli kriteeriumid jagunevad võimaldajateks ja tulemusteks. Mudeli 5 esimest kriteeriumi näitavad seda, mida organisatsioonis hetkel tulemuste saavutamiseks tehakse ning kuidas seda tehakse. Mudeli 4 viimast kriteeriumi

näitavad, millised tulemused on nende tegevuse tagajärjel saavutatud. Mudeli kasutamise tulemusel peab tekkima **põhjuslik seos organisatsioonis tehtavate tegevuste ja saavutatud tulemuste vahel**, st nõrgad tulemused on tagasituletatavad selle peale, millised on mittepiisavad või puudulikud tegevused.

CAF-mudeli kasutamine annab organisatsioonile raamistiku algatamiseks pideva parendamise protsessi.

CAF-mudel pakub:

- tõenditel põhinevat hinnangut;
- vahendit saavutamaks suuna järjepidevust ja konsensust, mida tuleb teha organisatsiooni paremaks muutmiseks;
- hinnangut vastavalt kindlatele kriteeriumitele, mis on muutunud kogu Euroopa aktsepteeritavaks;
- vahendit mõõtmaks progressi ajas läbi perioodiliste enesehindamiste;
- linki eesmärkide ja seda toetavate strateegiate ja protsesside vahel;
- vahendit fokuseerimaks parendustegevusi sinna, kus seda on kõige enam vaja;
- võimalusi teadvustada ja jagada häid praktikaid organisatsiooni erinevate valdkondade vahel ja teiste organisatsioonidega;
- vahendit loomaks entusiasmi töötajate hulgas kaasates neid parendusprotsessidesse;
- võimalusi identifitseerimaks progressi ja saavutuste tasandeid;
- vahendit integreerimaks erinevaid kvaliteedi initsiatiive igapäevastesse tegevustesse (CAF, 2002).

Kokkuvõtlikult pakub CAF-mudel organisatsioonile võimalust **õppida rohkem enda kohta**.

3.2 CAF-mudeli kriteeriumid

Kokkuvõtlikult on mudeli 9 kriteeriumit alljärgnevad.

1. Eestvedamine

Esimese kriteeriumi all tuleb analüüsida organisatsiooni aspektist, **kuidas juhid aitavad kaasa avaliku sektori organisatsiooni visiooni ja missiooni saavutamisele**, kas nad loovad väärtusi pikaajalise edu saavutamiseks ning rakendavad neid läbi sobivate tegevuste ja käitumise ning kas nad vastutavad organisatsiooni juhtimissüsteemi arendamise eest ja tagavad selle toimimise. Oluline on siinkohal pöörata tähelepanu sellele, millised on organisatsiooni juhtide oskused eestvedamisel ning kuidas nad täidavad neile kui liidritele pandud kohustusi ja rolli. CAF-mudel rõhutab siinkohal järgnevaid väärtusi liidrite hindamisel:

- pro-aktiivne huvipoolte kaasamine ja poliitiline dimensioon;
- vajadus arendada ja rakendada organisatsioonis juhtimissüsteem.

Enesehindamise läbiviimisel tuleks siinkohal määratlada, keda st millise tasandi juhte mõistetakse ja hinnatakse antud kriteeriumi all.

2. Strateegia ja planeerimine

Teise kriteeriumi all tuleb hinnata, **kuidas organisatsioon viib ellu oma missiooni ja visiooni**, kasutades selleks selget huvipooltele fokuseeritud strateegiat, mida toetavad asjakohased poliitikad, plaanid, eesmärgid ja protsessid. Antud kriteeriumi juures võib tekkida asutuste jaoks ka mitmeid probleeme ja piiranguid arvestades haldussüsteemis eksisteerivat poliitilis-administratiivse juhtimise dilemmat ning sellega seoses piiranguid asutuse enda poolsele eesmärkide seadmisele. Siiski tuleks siinkohal püüda hinnata seda, mida organisatsioon saab ise teha oma strateegiliste eesmärkide määratlemisel ja elluviimisel. Siinkohal rõhutab CAF-mudel järgmiseid väärtusi:

- organisatsiooni huvipoolte vajaduste ja ootuste arvestamine;
- vajadus tasakaalustada sisesed ja välised tugevused, nõrkused, ootused ja hirmud;
- eesmärkide määratlemine kõigi tasandite jaoks, nende mõõtmine ja hindamine.

3. Inimressursi juhtimine (töötajad)

Kolmanda võimaldajate kriteeriumi juures hinnatakse, **kuidas organisatsioon juhib, arendab ja kasutab oma inimeste teadmisi ja kogupotentsiaali** individuaalsel, meeskondlikul ja organisatsiooni tasandil toetamaks oma strateegiat, poliitikaid ning töötajate efektiivsust. Seotuna mitmete väljakutsetega tänapäevasele personalijuhtimisele avalikus sektoris (avaliku teenistuse atraktiivsuse küsimus võrreldes teiste sektoritega, suurenev mobiilsus, uute kompetentside arendamise vajadus, kasvav vajadus eetilise käitumise järele jne), pakub CAF-mudel välja omapoolsed lahendused. Esiteks näitab mudel, kuidas siduda inimressursi juhtimine teiste tegevustega ning mitte tegeleda sellega eraldatud viisil ning teiseks on mudeli abil võimalik leida seos inimressursi juhtimise sidumiseks organisatsiooni arenguga ja vastavate tegevustega.

4. Partnerlussuhted ja ressursid

Mudeli neljanda kriteeriumiga hinnatakse, **kuidas organisatsioon planeerib ja juhib oma väliseid partnerlussuhteid ja sisemisi ressursse**, et toetada oma strateegiat ning protsesside efektiivset toimimist. Antud kriteeriumi all hinnatakse 6 erinevat tüüpi ressursse, mis on olulised organisatsiooni eesmärkide saavutamise seisukohalt:

- strateegilisi partnerlussuhteid;
- partnerlussuhteid klientide/kodanikega;
- teadmisi;
- finantse;
- tehnoloogiat;
- teisi varasid (nt kinnisvara).

Oluline on siinkohal see, et partnerlusi tuleks vaadelda laiemalt. Nii näiteks on partnerlussuhete juures klientide/kodanikega oluliseks rolliks organisatsiooni jaoks aktiveerida ühiskonda saavutamaks oma eesmärgid ja vaadelda neid kui strateegilist ressursi näiteks avalike küsimuste lahendamisel.

5. Protsesside ja muutuste juhtimine

Võimaldajate viienda ja ühtlasi viimase kriteeriumiga hinnatakse, **kuidas organisatsioon juhib, parendab ja arendab oma protsesse**, et toetada oma strateegiat, arvestada oma klientide ja teiste huvirühmade vajadustega ning luua

neile lisaväärtust. Antud kriteeriumi juures on oluline analüüsida, millised on organisatsiooni protsessid (tegevused, mis muudavad sisendid väljunditeks) ning millist lisaväärtust need annavad. Samuti on oluline analüüsida, kuivõrd on tagatud mõjususe ja tõhususe läbi antud protsesside. Kriteeriumiga hinnatakse ka kuivõrd kodanikud/kliendid on kaasatud toodete/teenuste pakkumise protsessi ning kuidas viiakse sisse ja juhitakse muutusi organisatsioonis.

6. Klientidele/kodanikele suunatud tulemused

Tulemuste esimese kriteeriumiga hinnatakse, **milliseid tulemusi on organisatsioon saavutanud oma klientide rahuloluga seondult**. Nii käesolev kuues kui ülejäänud tulemuste kriteeriumid võivad tekitada avaliku sektori organisatsioonidele teatud probleeme, kuna tulemuste mõõtmise praktika on veel suhteliselt vähe levinud. Asutused ei pruugi veel osata mõõta oma tegevuse tõhusust ja mõjusust, samuti oma klientide ja kodanike laiemalt rahulolu ja kaardistada nende vajadusi. Samas tuleks arvestada, et tulemuste mõõtmine peaks olema:

- valiidne, st mõõta tuleks õiget asja;
- funktsionaalne (kasutatavad näidikud peaksid teenima kindlat eesmärki);
- legitiimne ja kellegi poolt hallatav.

Juba avaliku halduse olemus tingib selle, et tulemuste mõõtmine ei ole niivõrd ühene kui erasektoris, kus tulemuslikkust saab mõõta lihtsamalt. Avaliku sektori asutustel võib juba eesmärkide püstitamisel tekkida probleeme, nt erinevate huvipoolte erinevate huvide täitmisel. Samuti on avalikus halduses tulemuste kõrval tähtis ja vahel tulemustest veelgi tähtsam see, kuidas midagi tehakse, st kuidas tagatakse hea avaliku halduse printsiipide järgmine (nt õiglus, läbipaistvus, võrdne kohtlemine jne).

CAF-mudel rõhutab läbivalt kogu mudelis, kuid eriti antud kriteeriumi juures, et avaliku sektori organisatsioon ei saa arvestada ainult oma teenuste otseste klientidega, vaid ta **peab nägema kõiki kodanikke e ühiskonda tervikuna**, kuna tema tegevus võib mõjutada ka neid, kellele ta otseselt teenuseid ei osuta. Inimestel ühiskonna liikmetena on mitmeid erinevaid rolle, nii on nad kodanikud (valijad ja maksumaksjad), samuti tarbijad (kes saavad teha turusituatsioonis valikuid), kasutajad (kes tavaliselt ei saa teha valikuid, kuid maksavad) ja kasusaajad (kes tavaliselt ei saa teha valikuid).

Klientidele/kodanikele suunatud tulemusi hinnatakse otseste ja kaudsete näitajate kaudu. Otseste rahulolu näitajate saamiseks kasutatakse klientide küsitlusi, st seda, mida kliendid/kodanikud organisatsiooni kohta arvavad, kaudsete näitajate saamiseks kasutatakse organisatsiooni enda sisemisi näidikuid, nt kaebuste arv, avalikustatud teenusstandarditest kinnipidamine jne.

Nii selle kui teiste tulemuste kriteeriumite all toob mudel näidetena välja mitmeid erinevatesse blokkidesse koondatud näiteid. Enesehindamisel ei ole vajalik leida enda asutustest vasteid kõigi näidete kohta, kuid samuti ei piisa, kui valida vaid üks näide või üks näidete blokk.

7. Inimestega seonduvad tulemused

Seitsmes kriteerium hindab, **milliseid tulemusi on organisatsioon saavutanud seoses oma töötajate rahuloluga**. Sarnaselt kuuenda kriteeriumiga, tuleb ka antud kriteeriumi juures kasutada otseseid ja kaudseid inimeste st organisatsiooni töötajate rahulolu näitajaid. Otseste näitajate saamiseks kasutatakse töötajate rahuolu uuringuid. Oluline on küsida töötajatelt mitte ainult konkreetset nende enda töö

kohta, vaid laiemalt organisatsiooni ja näiteks tema maine kohta, samuti tuleks siinkohal uurida rahuolu juhtimise ja juhtimissüsteemiga, töötingimustega, karjäärivõimalustega jne. Kaudsed näitajate saamiseks mõõdetakse töötajatega seotud näitajaid. Siinkohal võib mõõta tööjõu voolavust, produktiivsuse näitajaid, hindamise tulemusi ja näiteks ka sotsiaalsetest sündmustest osavõtjate arvu.

8. Ühiskonnaga seotud tulemused (mõju ühiskonnale)

Kaheksas kriteerium mõõdab, **mida organisatsioon on saavutanud, et rahuldada kohaliku, riikliku ja rahvusvahelise avalikkuse ootusi ja vajadusi**. Siinjuures vaadeldakse organisatsiooni lähenemist elukvaliteedile, keskkonnale ja globaalsete ressursside säästmisele. Tegemist on ühe keerulisemalt mõõdetavama kriteeriumiga, kuna avaliku sektori olemusest tulenevalt on selle sektori organisatsioonidel juba läbi oma põhitegevuse mõju ühiskonnale, antud kriteeriumi juures tuleb aga mõõta organisatsiooni ühiskondlikku mõju, mida ta avaldab väljaspool oma põhitegevust. Samas on just avaliku sektori organisatsiooni juures oluline täita enda rolli ühiskondlikult vastutustundliku käitjana (näiteks sotsiaalselt tõrjutud inimeste toetamine läbi töökogemuse pakkumise, toetus sotsiaalseteks tegevusteks jms). Ka siin saab mõõta nii seda, kuidas organisatsiooni tajutakse väljastpoolt (nt milline on meediakajastus), kui ka seda millised on organisatsiooni enda tulemused seoses säästva arenguga.

9. Toimivuse võtmetulemused

Mudeli üheksas e viimane kriteeriumi mõõdab, **mida organisatsioon on saavutanud tulenevalt oma mandaadist ja eesmärkidest, täites kõigi nende ootusi ja vajadusi, kellel on organisatsiooni suhtes finantsilised või muud huvid**. Antud kriteerium jagab võtmetulemused mittefinants- ja finantstulemusteks. Mittefinantstulemuste all mõõdetakse seda, kuidas on organisatsioon saavutanud oma eesmärgid, mis võivad olla nii välised kui sisemised. Finantstulemuste all mõõdetakse näiteks eelarvest kinnipidamise ulatust või erinevate huvipoolte finantshuvide tasakaalustatust. Siin all arvestatakse ka tulemusi audititest ja kontrollimistest, samuti seda kuivõrd suur on olnud organisatsiooni tegevuste kuluefektiivsus ja mõjus.

Mudeli struktuuri jälgides, on näha, et võimaldajate ja tulemuste kriteeriumid on omavahel seotud ning see annab omakorda enesehindamisele lisaväärtust andes ülevaate sellest, millised tegevused milliseid tulemusi mõjutavad ning seega lubavad tegevuste parandamise läbi ka paremaid tulemusi.

3.3 CAF-mudeli hindamissüsteem

CAF-mudeli hindamissüsteem on võrreldes teiste enesehindamise metoodikatega suhteliselt lihtne. Mudeliga kokku on võimalik saada 45 punkti. Kriteeriumeid hinnatakse skaalal 0-5.

CAF-mudel kasutab erinevaid hindamisskaalasisi mudeli võimaldajate ja tulemuste osas.

Võimaldajate osas hinnatakse neid tegevusi, mida organisatsioon hetkel teeb tulemuste saavutamiseks. Hindamiskaala on vastavalt:

Tabel 1. Võimaldajate skaala

Hinne	Tähendus	Selgitus
0	Tõendid tegevuste kohta puuduvad või on anekdootlikud	Antud küsimuses pole asutuses midagi ette võetud või esitatud tõendid või näited on anekdootlikud. Näiteks väide “me usume, et inimeste kaasamine protsesside arendamisse on oluline” on anekdootlik, kuna puudub informatsioon või konkreetsed tõendid, kuidas organisatsioon inimesi kaasanud on või kaasab.
1	Tegevused on planeeritud (<i>Plan</i> - Planeerimine)	Antud küsimuses on planeeritud mingid tegevused, kuid nende elluviimine pole alanud. Planeeritud tegevused peavad olema tõestatavad, nt on nende kohta märke asutuse strateegias või tööplaanis, juhtkonna koosoleku protokollis.
2	Tegevused on planeeritud ja täide viidud (<i>Do</i> - Rakendamine)	Antud küsimuses on planeeritud tegevused ja need on ka ellu viidud. Tegevuste rakendamine ei ole toimunud veel piisavalt pikka aega, et hinnata nende toimivust st tulemuslikkust ja otstarbekust.
3	Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud (<i>Check</i> - Kontrollimine)	Antud küsimuses on toimunud tegevuste planeerimine ja elluviimine, kusjuures elluviimist jälgitakse ja tulemusi hinnatakse. Tegevust on rakendatud ajaliselt või ulatuselt selliselt, et on võimalik tulemusi hinnata (konkreetne periood sõltub igal juhul tegevuse olemusest). Siin on oluline hinnata seda, kuidas üks või teine tegevus oma eesmärki täidab (nt arenguestluste läbiviimine), eriti oluline on seda jälgida rutiinselt ja kindla perioodi tagant elluviidavate tegevuste puhul.
4	Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele ning	Antud küsimuses on toimunud tegevuste planeerimine ja elluviimine, elluviimist jälgitakse (st hinnatakse

	kohandatud vastavalt (<i>Act</i> - Toimimine)	tegevuste tulemuslikkust ja otstarbekust) ja tulemusi võrreldakse lähtuvalt sarnaste organisatsioonide kohta kogutud võrdlevast informatsioonist. Asutuse tegevusi on korrigeeritud tuginedes eeskujudele või headele näidetele teistest asutustest. Näiteks võib organisatsiooni tegevuste parendamisel kasutada rahvusvaheliste projektide käigus kogutud informatsiooni.
5	Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele ning kohandatud ja täielikult integreeritud organisatsiooni	Antud küsimuses on toimunud tegevuste planeerimine ja elluviimine, elluviimist jälgitakse ja tulemusi kontrollitakse lähtuvalt sarnaste organisatsioonide osas kogutud võrdlevast informatsioonist. Võrdlevanalüüsist saadud andmetele tuginedes on asutus oma tegevusi korrigeerinud ja viinud muutused vastavusse asutuse vajadusega. Tegevused on juurdunud asutuse igapäevases töös ja neid on kasutatud teatava ajaperioodi jooksul (kas tegevus on toimunud n aasta jooksul või tegevus on toimunud mitu korda).

Võimaldajate hindamiseks on skaalal kasutusele võetud nn **Demingi ring**, mille kohaselt kõik tegevused peavad toimuma pidevalt tsüklis: planeeri-rakenda-kontrolli-tegutse/toimi.

Tulemuste hindamise osas (kriteeriumid 6-9) toimub organisatsiooni hindamine alljärgnevat skaalat kasutades:

Tabel 2. Tulemuste skaala

Hinne	Tähendus	Selgitus
0	Tulemusi ei mõõdetata	Asutuses ei toimu tulemuste mõõtmist. Tulemuste mõõtmiseks peavad olema paigas konkreetsed protseduurid, tulemused peavad olema mõõdetud võrreldava metoodika alusel ning tulemused peavad olema dokumenteeritud erinevate aastate lõikes.
1	Tähtsamaid tulemusi mõõdetakse ning need	Asutus mõõdab olulisemaid tulemusi (CAF-mudel annab ette erinevaid

	näitavad negatiivseid või stabiilseid arengujooni.	võimalikke näiteid, kuid asutus peab olema määratlenud iga alakriteeriumi juures, millised on tema jaoks olulisemad), kuid need ei ole paranenud või on võrreldes eelmise perioodiga kehvemaks muutunud.
2	Tulemused näitavad mõõdukat edasiminekut	Asutus mõõdab olulisemaid tulemusi. Mõned tulemused on paranenud, mõned on jäänud stabiilseks või edasimineku pole toimunud aastate lõikes (3-4 a.) ühtlaselt ja esineb kõikumisi. Seega näitavad tulemused mõõdukat edasiminekut.
3	Tulemused näitavad märkimisväärset edasiminekut.	Asutuse tulemused peaaegu kõigi oluliste näitajate osas on selgelt paranenud, märkimisväärne edasimineku näitab iga-aastast süstemaatilist tulemuste paranemist keskpikas perspektiivis (3-4 aastat).
4	Saavutatud tulemused on suurepärased ja oleme saavutanud püstitatud eesmärgid	Asutuse tulemused on väga head, asutus on püstitanud eesmärgid, millega enda sooritust kindla perioodi lõpul võrrelda ja asutuse poolt püstitatud eesmärgid on saavutatud (keskpikas perspektiivis e 3-4 a).
5	Saavutatud tulemused on suurepärased, oleme saavutanud püstitatud eesmärgid ning võrdlus teiste organisatsioonidega toimivusega näitab positiivseid tulemusi.	Asutuse tulemused on väga head, asutus on püstitanud eesmärgid, millega enda sooritust kindla perioodi lõpul võrrelda ja lisaks enda poolt püstitatud eesmärkide täitmisele on asutuse tulemused positiivsed ka võrreldes teiste organisatsioonide (võrreldavate) vastavate näitajatega (keskpikas perspektiivis e 3-4 a).

Kuigi tulemuste skaala nõuab, et asutus oleks tulemusi mõõtnud ja dokumenteerinud keskpikas (3-4 aastases) perspektiivis, võib arvestada näited ka lühemas perspektiivis (2 aastat) (arvestades üldist vähest kogemust avalikus sektori tulemuste mõõtmise alal). Kui enesehindamise tulemusi kasutatakse võrdlevanalüüsil või kvaliteediauhinnale konkureerimisel, tuleb eelnevalt antud ajaperioodi võimalikus lühendamises kokku leppida.

Tulemuste skaalal tuleb täpselt **pidada kinni hinnete skaalast** ning mitte anda tegelikku olukorda mittekajastavaid hindeid. Näiteks tuleks vältida olukorda, kus asutusele pannakse kõrgem hinne, kuna ta on üldse asunud oma tulemusi mõõtma. Vältida tuleks hinnangutele tuginevat hindamist, nt “kuna kaebusi ei ole, küllap siis on asutus muutunud enam kliendikeskseks”, kuna nimetatud hinnangulise arvamuse põhjal ei saa asutuse tulemusi hinnata.

Nii võimaldajate kui tulemuste juures toob mudel välja mitmeid näiteid, mida võtta hindamise juures aluseks ning mis aitavad selgitada konkreetse alakriteeriumi sisu. Hindamisel tuleks **lähtuda konkreetse organisatsiooni jaoks olulisematest näitajatest** (tegevustest ja tulemustest), mida peaks ühe alakriteeriumi all olema enam kui üks. Ühe tegevuse/tulemuse põhjal organisatsiooni hindamise lubatavus, sõltub konkreetse organisatsiooni olemusest ning vastavast kokkuleppest hindamismeeskonnas. Siiski peaks mudeli olemuse kohaselt, olema enam näiteid, mille alusel ühele alakriteeriumile skoor anda.

Nii võimaldajate kui ja tulemuste skaala baasil hinnates antakse alakriteeriumi hinne täisarvuna. Kriteeriumi hinne arvutatakse välja alakriteeriumite keskmisena. Peale keskmise arvutamist, tuleks veenduda, et sellisel viisil saadud hinne oleks vastavuses ka tegelikult antud kriteeriumi all väljatoodud tegevuste või tulemustega.

4. ENESEHINDAMISE LÄBIVIIMINE

4.1 Enesehindamise planeerimine

Enesehindamise tulemuste võimalikult suure kasutatavuse saavutamiseks, on oluline enesehindamise eelnev **põhjalik planeerimine**. Samuti tuleb enne protsessi algust määratleda enesehindamise **eesmärgid ja põhimõtted**.

Enesehindamise läbiviimise juures tuleks arvestada järgmisi aspekte:

- ootuste ja tulemuste tasakaalustatus - kui ootused on liiga kõrged ja hindamisel vaid punktisummadele rõhutakse, võib tekkida frustratsioon juhul, kui tulemused ei ole nii head kui oodatud. Seetõttu tuleb organisatsiooni liikmetele selgitada enesehindamise põhjuseid;
- (enese)hindamine ei ole täppisteadus st tuleb vaadata hinnete põhjuseid, mitte niivõrd konkreetseid numbreid. Hinnangud peavad põhinema faktidel ja olema tõendatavad. Objektiivsust lisab hilisem välishindamine assessorite poolt;
- CAF on mudel või raamistik, mis annab suuniseid enesehindamise läbiviimiseks – CAF-i tekstis toodud näited ei kehti kõikide organisatsioonide jaoks ühesuguselt ja igasugustes tingimustes;
- CAF ei ole konkurentsi õhutamise vahend - võimalikult kõrged hinded ei ole eesmärk omaette, tähtsam on (teistelt) õppimine.

Enesehindamisega seonduvad tegevused võib jagada kolmeks erinevaks tegevuste kogumiks:

Enesehindamise planeerimise etapid:

1. Tippjuhtkonna pühendumise saavutamine ja CAFi kasutamise/enesehindamise läbiviimise eesmärkide kokkuleppimine. Tegevuste planeerimine.
2. “CAF projekti” juhi/eestvedaja määramine.
3. Hindamismeeskonna moodustamine.
4. Hindamismeeskonna teavitamine nende tegevuse eesmärkidest.

Enesehindamise läbiviimise etapid

5. Individuaalne hindamine.
6. Konsensuskoosolek.

Tulemuste kasutamise etapid

7. Parenduseesmärkide prioritseerimine.
8. Parendusettepanekute elluviimise plaani koostamine ja tegevuste elluviimine.
9. Planeeritud tegevuste jälgimine ja enesehindamise kordamine.

Enesehindamise planeerimise etapi käigus on esmalt oluline saavutada protsessile **tippjuhtkonna toetus ja kaasatus** ning määratleda enesehindamise protsessi põhimõtted. Siinkohal on oluline, et juhtkond selgitaks asutuse töötajatele projekti eesmärgid ja oodatavaid tulemusi. Kõiki organisatsiooni liikmeid tuleb teavitada enesehindamise vajalikkusest ja muuta protsess läbipaistvaks, näidates juba enne enesehindamisega alustamist ära enesehindamise protsessi etapid ja järeltegevused (nt kuidas toimub ettepanekute rakendamine).

Juhtkonna toetus on oluline, kuna juhtkonna toetuse ja osalusega protsessid viivad enam konkreetsete tegevusteni. Samuti peab juhtkond olema valmis viima ellu võimalikke muudatusi ning seda valmisolekut ka selgelt kogu organisatsioonile kommunikeerima. Juhtkond peab tegema antud protsessi käigus mitmeid otsuseid, nt määrama enesehindamise eesmärgi ja alaeesmärgid ning vajalikud ressursid (ja need eraldama), määrama projektijuhi, ajagraafiku ning kriteeriumid enesehindamismeeskonna valimiseks.

Enesehindamise käigus infovahetuse ja läbipaistvuse tagamiseks, tuleb kogu organisatsioonis juhtkonna poolt rõhutada kolme põhimõtet:

- CAF-mudeli kasutamine põhineb õppimisel ja vajadusel organisatsioonikultuuri muuta;
- CAF-mudeli idee on kaasata kõikide tasandite töötajaid organisatsiooni arendamisse;
- CAF-mudel loob ühiseid väärtusi ja aitab organisatsioonisiselt jagada teadmisi ning informatsiooni.

Infoandmine enesehindamise protsessi kohta kogu organisatsioonile st neile, kes ei ole kaasatud hindamismeeskonda, peaks toimuma kogu enesehindamise protsessi jooksul.

Järgmise sammuna on oluline määratleda **enesehindamise eest vastutaja e CAF-projektijuht**. Projektijuht peaks omama tippjuhtkonna toetust ning vastavaid volitusi, kuid projektijuht ei pea olema juhtkonna liige. Soovitavalt võiks projektijuht olla organisatsiooni arengu- või kvaliteedijuht, arendusnõunik,

personaliosakonna esindaja vms. CAF-i projektijuhi valikul tuleb arvestada asjakohaste kogemuste ja oskuste olemasolu. Projektijuht võiks olla eelnevalt läbinud kvaliteedijuhtimise baaskoolituse, samuti omama informatsiooni CAF-mudeli baasil enesehindamise läbiviimise kohta. Võimalusel peaks vabastama CAF projektijuhi enesehindamise läbiviimise jooksul teistest/täiendavatest ülesannetest, võimaldamaks protsessi võimalikult sujuva läbiviimise. CAF projektijuht võib, kuid ei pea osalema enesehindamises.

Olenevalt organisatsioonist, võib projektijuht vastutada enesehindamise nii tehnilise kui sisulise poole eest. See, kuivõrd projektijuht tegeleb protsessi käigus sisuliste küsimuste lahendamisega, sõltub sellest, kas organisatsioon kasutab välist abi enesehindamise juures (nt konsultanti). Juhul, kui välist abi ei kasutata, peab projektijuht oskama lahendada ka protsessi käigus kerkinud sisulisi küsimusi.

Projektijuht vastutab järgmiste küsimuste eest:

- tagab vajalike dokumentide ja informatsiooni kättesaadavuse;
- abistab juhtkonda meeskonna komplekteerimisel ja vajadusel võtab kontakti meeskonnaliikmete otseste juhtidega;
- selgitab meeskonna liikmetele nende ülesannete olemust, sh sisuline ja meetodiline tugi meeskonnaliikmetele kogu enesehindamise protsessi käigus;
- koostöö välise nõustaja/konsultandiga (vajadusel);
- organiseerib protsessi käigus toimuvad kohtumised (aeg, koht, päevakava jne);
- valmistab ette hindamiseks vajalikud abivahendid ja –materjalid;
- vastutab enesehindamise tulemuste kogumise ja säilitamise eest.

Olenevalt asutuse poolt läbiviidavast enesehindamisest, on projektijuht vastutav enesehindamise meeskonnaliikmetele vajalike dokumentide kättesaadavuse eest, st projektijuht peaks kaardistama erinevad organisatsiooni toimivust kajastavad dokumendid (eelkõige tulemuste mõõtmisega seonduvad) ning tegema need kokkulepitud vormis kättesaadavaks enesehindamismeeskonna liikmetele.

Võimalikud **andmeallikad ja dokumendid**, mis võiksid olla kasutatavad enesehindamise käigus on:

- strateegilised plaanid, poliitikad vms;
- põhimäärused;
- (asutuse juhi) käskkirjad;
- koosolekute protokollid;
- küsitluste, uuringute tulemused (kliendid, partnerid);
- personaliandmed (nt voolavust, haiguspäevade arvu jms kajastavad);

tööplaanide täitmise aruanded;

- võrdlevanalüüsid (nii organisatsiooni siseselt kui teiste organisatsioonidega).

Enesehindamise planeerimise protsessi järgmiseks oluliseks osaks on **enesehindamis meeskonna moodustamine**. Meeskonna moodustamine peaks toimuma projektijuhi ja juhtkonna koostöös. Meeskonna liikmete valikul tuleb arvestada nii inimeste individuaalsete võimetega (nt ausus, valmidus meeskonnatööks), kui professionaalsete oskustega (kogemused, analüütilised oskused).

Tähtis on saavutada avatud õhkkond, meeskonna liikmete vaheline usaldus ja inimeste pühendumus enesehindamisele (kuna tegemist on täiendava ülesandega teiste tööülesannete kõrval).

Tagamaks võimalikult objektiivse hinnangu organisatsioonile, **peaksid meeskonnas olema esindatud:**

- erinevate tasandite töötajad (soovitavalt ka tippjuhtkonna esindajad);
- erinevate funktsioonide/tegevusalade töötajad(juhul, kui tegemist on suure organisatsiooniga, mis hõlmab mitmeid erinevaid funktsioone);
- erineva kogemuse/staažiga töötajad;
- erineva vanusega töötajad.

Täiendavalt võib organisatsioon määratleda täiendavaid tingimusi meeskonna liikmetele, nt organisatsioonis töötamise miinimumaeg, sugudevahelise proportsionaalsuse/võrdsuse hoidmine töögrupis jne.

Meeskonna suurus sõltub mitmest asjaolust:

- enesehindamise läbiviimiseks kasutada olev aeg;
- inimeste huvitatus ja koostöövõime;
- juhtkonna poolt püstitatud konkreetsetest eesmärkidest ;
- konkreetse organisatsiooni suurus, organisatsioonikultuurist jne.

Võimalik on ka kahe meeskonna loomine, et tulemusi ja põhjendusi võrreldes saavutada objektiivsem hindamistulemus. Sellisel juhul peab arvestama suurema ajakuluga.

Lähtuvalt enesehindamisele seatud eesmärkidest, peaks lähtuma meeskonna suuruse määratlemisel järgmistest põhimõtetest:

- kui eesmärgiks on saada kiire hinnang ja liikmete aktiivne osalemine, siis võiks meeskonnas olla kuni 5 liiget;
- kui eesmärgiks on individuaalsete tulemuste paranemine, siis võiks meeskonnas olla 6-12 inimest;
- kui eesmärgiks on meeskonnatöö paranemine ja organisatsioonikultuuri parandamine, siis võiks kaasata võimalikult palju töötajaid (kuni 15 meeskonnaliiget).

Meeskond peab olema juhitav st liikmeid ei saa olla väga palju, kuid samal ajal peab see olema representatiivne, et tagada hindamise täpsus ja organisatsioonisiseste aspektide põhjalik kirjeldamine. Soovituslikuna on optimaalse meeskonna suuruseks 8-12 liiget. Mida suurem on meeskond, seda enam peab meeskonna juht suutma juhtida aega ja inimesi.

Kaaluda võib ka asutust hästi tundvate partnerite kaasamist enesehindamise meeskonna liikmetena, kes oskaks kõrvaltvaatajana lisada enesehindamisele objektiivsust. Samas võib see osutada takistuseks avatud õhkkonna kujunemisel konsensuskoosoleku käigus.

Meeskond peaks valima või määrama ka meeskonna juhi. **Meeskonna juht** või eesistuja peamiseks ülesandeks on valmistada ette konsensuskoosolek, seda

tulemuslikult juhtida ning hiljem tagada enesehindamise tulemuste kättesaadavus. Meeskonna juht/eesistuja võiks (kuid ei pruugi) olla ka CAF projektijuht. Soovitatavalt peaks meeskonna juhil olema ka tugevad liidriomadused. Meeskonnajuht võib olla juhtkonna liige.

Planeerimise protsessi lõpetab nii enesehindamismeeskonna liikmete kui terve organisatsiooni **teavitamine enesehindamise olemusest ning selle eesmärkidest** konkreetse organisatsiooni jaoks.

Meeskonnale peab tutvustama CAF-mudeli olemust ja hindamispõhimõtteid ja enesehindamise protsessi etappe. Nimetatud tutvustamine peaks toimuma sisekoolituse vormis, mille viib läbi CAF projektijuht (kui projektijuht on varem osalenud vastavalt koolitusel) või väline konsultant/nõustaja. Sisekoolitusel on soovitatav läbi viia praktilisi harjutusi organisatsiooni hindamiseks kasutades abivorme ja –materjale, mida organisatsioon kavatseb kasutada.

Esimesel meeskonna koosolekul on oluline:

- meeskond peab olema veendunud, et kedagi ei represseerita ausate arvamused eest (arvamusi tuleb alati faktidega tõendada);
- teavitamine enesehindamise läbiviimise eesmärkidest, enesehindamise protsessist ning ajakavast toimub üldjuhul esimesel koosolekul;
- meeskonnal peavad olema kättesaadavad enesehindamise käigus vajalikud dokumendid (nt asutuse strateegia, põhimäärused vms);
- esimesel koosolekul võib harjutusena läbi teha ühe kriteeriumi ühise hindamise.

Esimesel koosolekul võiks osaleda ka tippjuhtkonna esindaja (kui keegi tippjuhtkonnast ei ole juba meeskonna liige).

Meeskonna liikmed saavad ülesande viia läbi individuaalne hindamine. Esimene kohtumine võiks kesta 2-3 tundi.

Samaaegselt meeskonna teavitamisega tuleb teavitada ka kogu organisatsiooni enesehindamise olemusest ning sellest kas ja kuidas projekti lõppedes tutvustatakse tulemusi kogu organisatsioonile.

4.2 Enesehindamise läbiviimine

Järgmise enesehindamise protsessi etapina toimub **individuaalne hindamine**. Individuaalse hindamise käigus hindavad meeskonna liikmed asutust nii täpselt kui võimalik iga alakriteeriumi alusel lähtudes neile teadaolevast informatsioonist ja asutuses töötamise kogemusest. Individuaalse hindamise käigus kirjeldatakse põhjendused/tõendid, mis on skooride andmise aluseks.

Peale hindamise ja punktide andmise on oluline, et iga meeskonna liige annaks **põhjendused või tõendid asutuse tugevuste ja nõrkuste kohta**, mis nende poolt antud skoori tõendavad. Alusinformatsiooni kogumiseks ja süstematiseerimiseks on soovitatav kasutada vastavaid vorme.

Organisatsioonilistes või CAF-mudelit puudutavates küsimustes on soovitatav pöörduda CAF projektijuhi poole, mitte konsulteerida kaastöötajatega. Iseseisev hindamine aitab tagada, et iga meeskonna liige annab asutusele hinnangu lähtudes oma arusaamast ja kogemustest ning erinevate vaadete olemasolu korral tekib arvamuste mitmekesisus ja saavutatakse paremad tulemused.

Individuaalseks hindamiseks tuleks planeerida minimaalselt 1 nädal. Individuaalse **hindamise aeg** peaks olema võimalikult lühike, et kogu enesehindamise protsess ei muutuks liiga pikaks. Vajadusel võib individuaalse hindamise käigus läbi viia täiendava koosoleku, kus selgitatakse veel üle erinevate kriteeriumite/alakriteeriumite, hindamiskaalade tähendust ning lahendatakse meeskonnaliikmete poolt individuaalse hindamise käigus kerkinud võimalikke probleeme.

Enesehindamisprotsessi üks olulisemaid osi on **konsensuskoosolek**. Pärast individuaalse hindamise läbiviimist tuleb meeskond kokku kutsuda, et läbi viia ühine enesehindamine (konsensuskoosolek) ja kokku leppida asutuse skoor alakriteeriumide lõikes. CAF-i põhimõte on saavutada hinnete osas konsensus, mistõttu on oluline roll oskuslikul läbirääkimiste ja ühise arusaama loomise protsessi juhtimisel. Läbirääkimiste ja arutelude käigus lepatakse kokku skoor mudeli kriteeriumitele ja alakriteeriumitele ja lisatakse põhjendused.

Konsensusse saavutamisel võiks kasutada järgmist meetodit:

1. iga alakriteeriumi juures esitatakse individuaalsed skoorid ja tuuakse välja statistiline keskmine. Iga meeskonna liige ütleb enda hinde ja selle põhjenduse, millele võiks samuti olla lisatud ettepanekud praeguse olukorra parandamiseks. Ettepanekute esitamine saab siiski olla vabatahtlik;
2. tehakse kindlaks olulisemad punktid, mille osas ollakse üksmeelel ja mille osas ollakse erinevatel seisukohtadel. Meeskonna juht juhib arutelu;
3. olulised erinevused arutatakse põhjalikumalt läbi;
4. proovitakse jõuda konsensussele andes küsimuse all olevatele (ala)kriteeriumidele uued hinded.

Konsensusse saavutamisel võib abivahendina kasutada ka hinnete statistilise keskmise väljaarvutamist. Sellise juhul peab meeskonnajuht või CAF projektijuht tagama hindamise jälgimise ja kohese dokumenteerimise, et oleks võimalik leida koheselt iga alakriteeriumi statistiline keskmine. Kui kõik meeskonnaliikmed on antud keskmisega nõus, ei ole vajalik alakriteeriumile antud erinevate hinnete osas arutelu algatamine.

Konsensuskoosoleku juures **tuleks arvestada** järgmisega:

- konsensussele jõudmisel on väga oluline meeskonna juhi roll, kes juhib kogu protsessi;
- konsensuskoosolekul arutatakse kriteeriume järgides CAF mudeli loogikat alustades eestvedamise kriteeriumist ja lõpetades võtmetulemustega;
- kõikidel juhtudel on oluline ära tuua informatsioon konkreetsetel tõenditel tehtud jõupingutustest ja saavutatud tulemustest. CAF-mudelis esitatud näidete nimekiri on loodud abistamiseks leida hindamistõendeid. Kõigile CAF-mudeli tekstis

äratoodud näidetele ei pea asutused vastama - hindamisel tuleb kasutada näiteid, mis on konkreetse organisatsiooni jaoks olulised või tähenduslikud;

- hindamismeeskond võib asutuse kohta tuua ka teisi sarnaseid näiteid, mis võivad tõenditena midagi näidata;
- enesehindamise fookus on reeglina asutusel tervikuna. Kui meeskonna liige soovib viidata näidetele oma tööloigus, et toetada mingi kriteeriumi hindamist, tuleb hinnata, kas näide on asjakohane ka asutust tervikuna vaadates.

Konsensuskoosoleku soovituslik pikkus on 1 päev, mis eeldab väga head ajaplaneerimist ja –juhtimist. Meeskonna juht peaks eelnevalt planeerima igale alakriteeriumile kuuluva aja (sh iga enesehindamismeeskonna liikmel kasutada oleva aja) ning rangelt seda jälgima, et meeskonna liikmed annaksid hinnanguid võimalikult lühidalt ja selgelt. Konsensuskoosoleku võib jagada ka kahele päevale.

Konsensuskoosolekut on soovitatav pidada väljaspool tavapärast töökeskkonda, mis võib takistada arutelude ja mõttevahetuse tekkimist.

Enesehindamisprotsessi lõpetab tulemuste kasutamine. Tulemuste kasutamine ning vastav protsess peaks olema paika pandud juba enne enesehindamise alustamist.

Tabel 3. Enesehindamise ajakava näidis

1. nädal	Projekti juhi määramine, eesmärkide kirjeldamine
2. nädal	Meeskondade moodustamine ja ettevalmistamine, informatsiooni ja dokumentide kogumine. Sissejuhatav koosolek.
3. nädal	Individuaalne hindamine (vajadusel täiendav koosolek)
4. nädal	Konsensuskoosolek

5. ENESEHINDAMISE TULEMUSTE KASUTAMINE

5.1 Enesehindamise tulemuste kasutamine planeerimises

Enesehindamise tulemusena saab juhtkond ja meeskond **enesehindamise raporti**. Soovituslik on vormistada konsensuskoosoleku tulemused kindlasse st enesehindamisraporti vormi, mis võimaldab hiljem seal olevat infot kergemini kasutada. Enesehindamisraportis peaksid olema välja toodud konsensuskoosolekul väljatoodud organisatsiooni tugevused ja parendusvaldkonnad (e väljatoodud probleemid ja nõrkused) ning antud konsensuskoorid. Samuti peaksid enesehindamisraportis olema konsensuskoosolekul tehtud ettepanekud. Organisatsiooni tippjuhtkonna ülesandeks peale raporti saamist on enesehindamise raporti põhjal **teha vajalikud järeldused kogu organisatsiooni hetkeseisundi kohta ning prioritseerida parenduseesmärgid**. Tippjuhtkond või laiem töörühm peaks läbi arutama enesehindamise käigus tehtud ettepanekud ning hindama nende olulisust ja otstarbekust organisatsiooni jaoks. Antud arutelud võiksid toimuda eraldi seminari vormis, võimaldamaks kaasata ka neid, kes ei olnud otseselt enesehindamismeeskonna liikmed.

Seejärel tuleks enesehindamise **tulemused teha teatavaks** kogu organisatsioonis. Selleks võib valida erinevaid meetodeid, nt on võimalik enesehindamise tulemusi ja selle alusel planeeritavaid tegevusi tutvustada koosolekul, teha need kättesaadavaks organisatsiooni siseveebis vms.

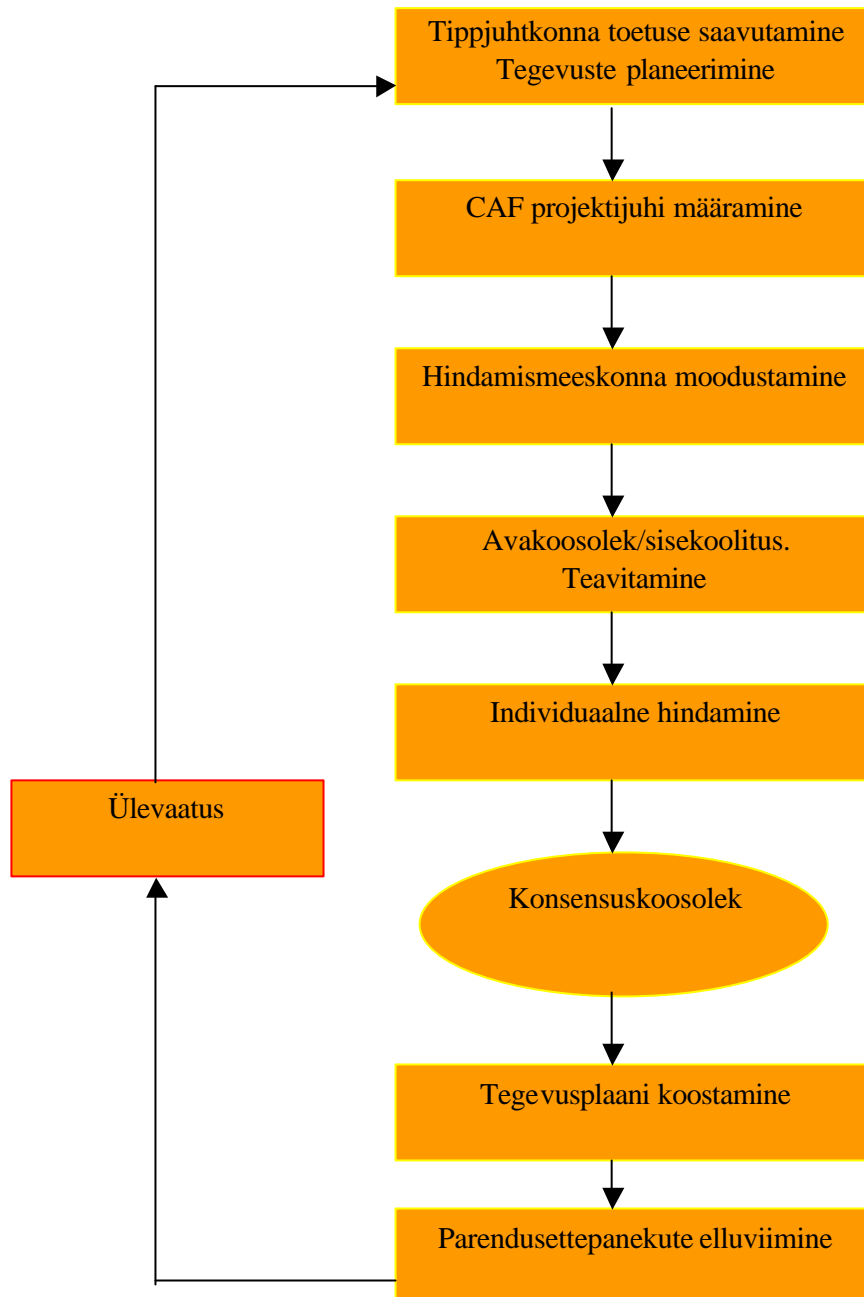
Kogu organisatsiooni teavitamisele võib eelneka ka **parentusettepanekute elluviimise plaani koostamine**. Siis võiks juba kogu organisatsiooni teavitamise käigus enesehindamise tulemustest teavitada ka sellest, millised on konkreetsed parentusettepanekud ja kuidas neid ellu viiakse. Enesehindamise käigus väljatoodud ja juhtkonna poolt määratletud olulisemad parentustegevused peaksid kajastuma organisatsiooni erinevates plaanides (strateegiline, tööplan jne). Kuigi CAF-mudeli alusel enesehindamise läbiviimine on osa pikemaajalisest pideva parentamise strateegiast, on parentusettepanekuid võimalik ellu viia erineva ajaperioodi jooksul. Seetõttu tuleks kaaluda, millised parentusettepanekud on võimalik lisada strateegilisse plaani, millised aastasse tegevuskavasse ning millised peaksid minema tööplanidesse.

Kui parentustegevused on planeeritud ja nende elluviimine on alanud, on oluline tagada, et muutustel on positiivsed tagajärjed ja et need ei omaks vastupidist mõju tegevustele, mida organisatsioonis tehti siiani hästi. Määratleda tuleb mehhanismid, mille abil parentusettepanekute elluviimist jälgitakse. Näiteks võib see toimuda koos tööplanide täitmise ja selle alase aruandlusega (kui parentusettepanekud on osa tööplanist). Samuti võib olla parentustegevuste elluviimise jälgimiseks loodud eraldi mehhanism. Põhjaliku ülevaate elluviidud parentustegevustest ja nende mõjust annab uuesti läbiviidav enesehindamine.

Enesehindamine peaks olema iga-aastase planeerimisprotsessi osa – enesehindamine peaks olema sellisel juhul ajastatud nii, et saada informatsiooni strateegiliste ja tegevuseesmärkide püstitamiseks ja ressursivajaduse põhjendamiseks. CAF-mudel on abiks ka parentustegevuste jälgimiseks andes edusammude hindamisele süstemaatilise aluse.

Parentusettepanekute arvestamine ja nende elluviimine parentustegevustena lisab enesehindamisele usaldusvärsust ja annab võimaluse näidata enesehindamisse pandud ressursside osas otsest kasu. Parentustegevuste planeerimisse ja elluviimisesse on mõttekas kaasata organisatsiooni liikmeid, kes osalesid hindamismeeskonna töös.

Joonis 3. Enesehindamise läbiviimine



5.2 Võrdlevanalüüsi läbiviimine

Täiendavalt võib enesehindamise tulemusi kasutada ka võrdlevanalüüsi läbiviimiseks.

Võrdlevanalüüsi läbiviimise eesmärk on leida paremaid mooduseid asjade tegemiseks põhinedes teiste organisatsioonide headel tulemustel. CAF-mudel on üks organisatsioonilise analüüsi tööriist, mida saab kasutada võrdlevanalüüsi toetamiseks. Enesehindamise läbiviimine võib olla tingitud soovist viia läbi võrdlust

teiste organisatsioonidega või võib soov läbi viia ka võrdlevanalüüsi tekkida peale enesehindamise läbiviimist. Nii organisatsioonisiseseks või väliseks võrdlemiseks teiste organisatsioonidega, kasutatakse mõistet “võrdlevanalüüs” e “*benchmarking*”.

Võrdlevanalüüs :

- on organisatsiooni tegevuste parendamine õppides teistelt, kuidas nemad tegutsevad;
- on pidev, süstemaatiline organisatsioonide, protsesside, tulemuste vms võrdlemine eesmärgiga leida uudseid ideid ja nende rakendamise kaudu saavutada paremaid tulemusi.

Euroopa Avaliku Halduse Instituudi (EIPA) veebilehel on võimalik täita **online enesehindamise vorm** ja saada tulemuste kohta tagasisidet. Iga konkreetse organisatsiooni poolt saavutatud tulemused jäävad anonüümseks, kuid skooride osas antakse võrdlevat informatsiooni teiste organisatsioonide kohta (nt samal tegevusalal). Enesehindamise tulemused jäävad Euroopa CAF-mudeli andmebaasi, mis sisaldab informatsiooni selle kohta, millised organisatsioonid on CAF-mudelit kasutanud, milline on nende tegevusala, milline on organisatsiooni suurus ja kontaktandmed. Andmebaasi abil on võimalik leida võrdlevanalüüsi partnereid.

Võrdlevanalüüsi on võimalik läbi viia ka siseriiklikult, võttes kontakti sarnase tegevusalaga organisatsiooniga või organisatsiooniga, kes on mingis valdkonnas eesrindlik. Eelduseks võrdlevanalüüsi juures on, et teine organisatsioon oleks kasutanud sama meetodikat enesehindamise läbiviimiseks. Oluline on hinnata sisulisi aspekte organisatsioonide toimivuses, mitte ainult konkreetseid skooride.

KASUTATUD JA SOOVITAVAD ALLIKAD

Raamatud ja artiklid

Halachmi, A; Bouckaert, G. (1995) "Introduction. Public Productivity through Quality and Strategic Management" Amsterdam, IOS Press Ohsmsha

Löffler, E. (2001) "Quality Awards as a public sector benchmarking concept in OECD member countries: some guidelines for quality awards organizers", Public Administration Dev. 21, 27-40

Löffler, E. (2002) "Defining Quality in Public Administration", NISPAcee conference, Riga, Latvia, www.nispa.sk

Löffler, E. "The Value of Public Management Evaluations from an International Perspective: Best Practice Cases Reconsidered" www.inpuma.net/research/papers/siena/elke.doc

Pollitt, C.; Bouckaert, G. "Defining Quality. Quality Improvement in European Public Services: Concepts, Cases and Commentary." London: SAGE Publications

Self-Assessment: Guidelines for Public Sector. European Foundation for Quality Management: 1998

Elektroonilised materjalid

European Institute of Public Administration www.eipa.nl

European Foundation for Quality Management www.efqm.org

Ettevalmistus Eesti rahvuslikuks kvaliteediedenduspoliitikaks ja –programmiks. PHARE projekt ES 9620.01.12, 2000
www.ejk.info/files/Kval_edenduspol_komment_aruanne1.doc

Speyer Academy
www.hfvspeyer.de/Qualitaetswettbewerb/Information%20in%20English.htm

11th Meeting of European Ministers Responsible for Public Administration (Rome, 1 December 2003) Resolutions.
www.eipa.nl/EPAN/MinResolutions/ResMinFinalEng.pdf

Kiitam, A. (2000) "Kvaliteedisundi hinnang ja arenguväljavaated kvaliteedialases tegevuses Eestis. Aruanne." www.ejk.info/files/kvaliteedi%20uuring11.pdf

Study on the Use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations 2003 www.eipa.nl/EPAN/CAF_final_DG.pdf

Eesti Juhtimiskvaliteedi Keskus www.ejk.info

Eesti Kvaliteediühing www.eaq.ee

Rahandusministeerium www.fin.ee

EL rahvusvahelise avaliku sektori kvaliteedikonverentsi materjalid
www.3qconference.org

CAF-mudeli enesehindamise küsimustik

KRITEERIUMITE HINDAMINE

VÕIMALDAJAD

1. KRITEERIUM: EESTVEDAMINE

Kriteeriumi selgitus:

Kuidas juhid aitavad kaasa avaliku sektori organisatsiooni visiooni ja missiooni saavutamisele, kas nad loovad väärtusi pikaajalise edu saavutamiseks ning rakendavad neid sobivate tegevuste ja käitumise kaudu; kas nad vastutavad organisatsiooni juhtimissüsteemi arendamise eest ja tagavad selle toimimise?

Avalikus sektoris tuleb vahet teha poliitilisel juhtimisel ja organisatsiooni juhtimisel.

Enesehindamine ja organisatsiooni arendamine peaks keskenduma juhtkonna rollile ehk sellele, kuidas juhid arendavad organisatsiooni. Ühtne hindamismudel ei hinda riikliku poliitika kvaliteeti, vaid juhtimise kvaliteeti organisatsiooni sees, seda kuidas organisatsioonis poliitikat välja töötatakse.

Põhilised avaliku sektori organisatsioonide iseloomujooned, millele enesehindamise käigus (lisaks asjassepuutuvatele poliitika aspektidele) tähelepanu pööratakse on:

1. kvaliteetne teenuse pakkumine;
2. muutuste algatamine;
3. moderniseerimine ja muutuste juhtimine;
4. seaduste järgimine;
5. demokraatlik aruandmine/vastutavus;
6. huvipoolte (*stakeholder*) huvidega ja vajadustega arvestamine;
7. väärtus raha eest (*value for money*);
8. poliitilise tasandiga kontakteerumise oskused;
9. eesmärkide saavutamine.

Avalike organisatsioonide juhid/liidrid peavad oma töös keskenduma kodanike vajaduste rahuldamisele ja sellele suunatud eesmärkide saavutamisele, mida tasakaalustavad poliitilised või huvipoolte sihid.

Tähtis kriteerium juhtide hindamisele on juhi oskus aru saada:

1. kes on teenuste tarbijad;
2. millised on teenuste tarbijate vajadused;
3. kuidas vajadusi saaks rahuldada tasakaalustatult poliitilise kohustusega.

Juhid peavad näitama üles selget pühendumust nii kodanike kui ka huvipoolte huvidele.

Hindamine toimub alakriteeriumite tasandil. Iga alakriteerium sisaldab tegevuse selgitust, mida tuleb hinnata etteantud viie palli skaalal. Näited võimalikest indikaatoritest on konkreetsed tegevused, mis võivad edu saavutamisele kaasa aidata.

Hindamine

V1.1. Hinda, mida organisatsiooni juhid teevad organisatsioonile suuna andmiseks, visiooni, missiooni ja väärtuste arendamiseks ning nende allapoole kommunikeerimiseks.

Näiteks:

1. Töötavad välja organisatsiooni visiooni ja missiooni.
2. Loovad väärtuste raamistiku ja käitumisreeglistiku.
3. Tõlgendavad visiooni ja missiooni strateegilisteks (keskpikad) ja tegevuseesmärkideks (konkreetsed ja lühiajalised) ning tegevusteks.
4. Kaasavad vajalikke huvipooli (nt töötajad, kliendid/kodanikud) visiooni, missiooni, väärtuste, strateegiliste ja tegevuseesmärkide väljatöötamise.
5. Kohandavad visiooni, missiooni ja väärtusi vastavalt väliskeskkonna muutustele.
6. Teavitavad organisatsiooni töötajaid ja huvipooli visioonist, missioonist, väärtustest, strateegilistest ning tegevuseesmärkidest.

V1.1. Hindamiskaala võimaldajate osas

- 0 - Tõendid tegevuste kohta puuduvad või on anekdootlikud.
- 1 - Tegevused on planeeritud (planeerimine).
- 2 - Tegevused on planeeritud ja täide viidud (rakendamine).
- 3 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud (kontrollimine).
- 4 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning vastavalt kohandatud (toimimine).
- 5 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning kohandatud ja täielikult integreeritud organisatsiooni.

Põhjenda oma hinnangut.

V1.2. Hinda, mida juhid teevad organisatsiooni juhtimissüsteemi arendamiseks ja rakendamiseks.

Näiteks:

1. Arendavad välja organisatsiooni struktuurid ja protsessid, mis oleksid vastavuses organisatsiooni ülesannete ja huvipoolte vajaduste ja ootustega.
2. Määratlevad vastavad juhtimistasandid, nende funktsioonid, vastutuse ja autonoomia ulatuse.
3. Määravad kindlaks ja lepivad kokku organisatsiooni kõikide tasandite mõõdetavad eesmärgid.

4. Määravad kindlaks eesmärkide saavutamise mõõtmist võimaldavad tulemuslikkuse indikaatorid arvestades seejuures ka huvipoolte vajaduste ja ootustega.
5. Loovad juhtimisinformatsiooni edastamise süsteemi koos siseauditi ja kontrollimehhanismidega.
6. Loovad projektide ja töögruppide funktsioneerimiseks vajalikud tingimused.
7. Tagavad pikaajalise tervikliku kvaliteedijuhtimise rakendamise organisatsioonis (CAF või EFQM).
8. Arendavad organisatsiooni tegevuse tulemuste hindamise süsteemi (Balanced Scorecard, ISO 9001:2000).

V1.2. Hindamiskaala võimaldajate osas

- 0 - Tõendid tegevuste kohta puuduvad või on anekdootlikud
- 1 - Tegevused on planeeritud (planeerimine)
- 2 - Tegevused on planeeritud ja täide viidud (rakendamine)
- 3 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud (kontrollimine)
- 4 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning vastavalt kohandatud (toimimine).
- 5 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning kohandatud ja täielikult integreeritud organisatsiooni.

Põhjenda oma hinnangut.

V1.3. Hinda, mida juhid teevad töötajate motiveerimiseks ja toetamiseks organisatsioonis.

Näiteks:

1. Juhivad läbi eeskujude.
2. Demonstreerivad isiklikku tahet muutusteks, aktsepteerides konstruktiivset tagasisidet ja ettepanekuid, ning nõustuvad parandama oma juhtimistiili, kui vaja.
3. Tegutsevad kooskõlas sätestatud eesmärkidega ja lähtuvad aktsepteeritud väärtushinnangutest.
4. Informeerivad töötajaid tähtsamatest probleemidest/küsimustest.
5. Toetavad töötajaid nende ülesannete ja plaanide täitmisel, et efektiivsemalt saavutada organisatsiooni eesmärgi.
6. Kannustavad ja soodustavad vastutuse delegerimist madalamatele juhtimistasemetele.
7. Julgustavad ja toetavad töötajaid tegema ettepanekuid uuendusteks ja olema uuenduslikud oma igapäevatöös.
8. Soodustavad vastastikust usaldust ja lugupidamist.
9. Tagavad, et organisatsioonis toimiks uuendustele vastuvõtlik kultuur.
10. Soodustavad ja tagavad töötajate koolituse ja enesetäiendamise.
11. Annavad tagasisidet ja informeerivad töötajaid nende töö tulemustest.
12. Tunnustavad ja premeerivad töötajaid nende pingutuste ja panuse eest.
13. Kannavad hoolt töötajate vajaduste rahuldamise eest.

V1.3. Hindamiskaala võimaldajate osas

- 0 - Tõendid tegevuste kohta puuduvad või on anekdootlikud.
- 1 - Tegevused on planeeritud (planeerimine).
- 2 - Tegevused on planeeritud ja täide viidud (rakendamine).
- 3 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud (kontrollimine).
- 4 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning vastavalt kohandatud (toimimine).
- 5 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning kohandatud ja täielikult integreeritud organisatsiooni.

Põhjenda oma hinnangut.

V1.4. Hinda, mida juhid teevad suhete korraldamiseks poliitikute ja teiste huvipooltega.

Näiteks:

1. Hoiavad regulaarseid ja proaktiivseid suhteid nii täidesaatvate kui ka seadusandlike poliitiliste jõududega.
2. Arendavad partnerlussuhteid vajalike huvipooltega (kodanikud, MTÜ-d, teised huvigrupid, tööstus).
3. Kaasavad poliitilisi ja teisi huvipooli organisatsiooni konkreetsete eesmärkide püstitamise ja juhtimissüsteemi arendamisse.
4. Püüavad saavutada avalikkuse positiivset tähelepanu, tunnustust.
5. Juurutavad turunduse põhimõtteid organisatsioonis ja levitavad neid põhimõtteid ka väljapoole.
6. Teevad koostööd erinevate ühenduste, esindusorganisatsioonide ja huvigruppidega.

V1.4. Hindamiskaala võimaldajate osas

- 0 - Tõendid tegevuste kohta puuduvad või on anekdootlikud.
- 1 - Tegevused on planeeritud (planeerimine).
- 2 - Tegevused on planeeritud ja täide viidud (rakendamine).
- 3 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud (kontrollimine).
- 4 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning vastavalt kohandatud (toimimine).
- 5 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning kohandatud ja täielikult integreeritud organisatsiooni.

Põhjenda oma hinnangut.

2. KRITERIUM: STRATEEGIA JA PLANEERIMINE

Kriteeriumi selgitus:

Kuidas organisatsioon viib oma missiooni ja visiooni ellu läbi selge huvipooltele fokuseeritud strateegia, mida toetavad asjakohased poliitikad, plaanid, eesmärgid ja protsessid?

Poliitika ja strateegia seostuvad organisatsiooni kultuuri, struktuuri ja tegevustega ning nende koostamisel/formuleerimisel tuleb arvestada ka erinevate huvipoolte prioriteete, vajadusi ja huvisid. Samuti peaks poliitika ja strateegia peegeldama CAF-is toodud põhimõtteid ja seda, kuidas organisatsioonis kavatakse neist lähtuvalt eesmärke saavutada. Organisatsioon peaks järjepidevalt ja kriitiliselt jälgima oma poliitikat, strateegiat, plaane ning protsesse ja nende otstarbekohasust eesmärkide saavutamise aspektist.

Organisatsiooni poliitika ja strateegia peaksid peegeldama organisatsiooni lähenemist uuendustele ja muutuste juhtimisele.

Hindamine

V2.1. Hinda, mida organisatsioonis tehakse huvipoolte praeguste ja tulevaste vajaduste kohta informatsiooni kogumiseks.

Näiteks:

1. Määratletakse kõik asjassepuutuvad huvipooled.
2. Kogutakse süstemaatiliselt infot huvipoolte (kliendid/kodanikud, töötajad, ühiskond, valitsus) ning nende ootuste ja vajaduste kohta, milleks viiakse läbi vastavaid uuringuid.
3. Kogutakse regulaarselt sotsiaalseid, ökoloogilisi, majanduslikke ja demograafilisi arenguid puudutavat informatsiooni.
4. Hinnatakse regulaarselt informatsiooni ja selle kogumise kvaliteeti.

V2.1. Hindamiskaala võimaldajate osas

- 0 - Tõendid tegevuste kohta puuduvad või on anekdootlikud.
- 1 - Tegevused on planeeritud (planeerimine).
- 2 - Tegevused on planeeritud ja täide viidud (rakendamine).
- 3 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud (kontrollimine).
- 4 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning vastavalt kohandatud (toimimine).
- 5 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning kohandatud ja täielikult integreeritud organisatsiooni.

Põhjendage oma hinnangut.

V2.2. Hinda, mida organisatsioonis tehakse strateegia ja planeerimise arendamiseks, ülevaatamiseks ja ajakohastamiseks.

Näiteks:

1. Kaasatakse huvipooli strateegia ja planeerimise arendamise, ülevaatamise ja ajakohastamise protsessi ning prioritseeritakse nende vajadusi ja ootusi.
2. Hinnatakse regulaarselt organisatsiooni ümbritsevas keskkonnas toimuvaid muutusi ning analüüsitakse sealt tulenevaid riske ja võimalusi (kaasa arvatud poliitilised muutused). Määratletakse kriitilised edutegurid.
3. Organisatsiooni missiooni, visiooni ja väärtushinnangute põhjal arendatakse välja strateegilised ja tegevuseesmärgid ning seostatakse need tööplaanide ja protsessidega.
4. Hinnatakse strateegiliste plaanide ja tegevuskavade kvaliteeti.
5. Tasakaalustatakse ülesanded ja nende sooritamiseks vajalikud ressursid, pika- ja lühiajalised kohustused ning huvipoolte vajadused.
6. Hinnatakse olemasolevaid ülesandeid väljundite (output) ja tulemuste/mõjude (outcome) kontekstis ning kontrollitakse eesmärkide saavutamise määra kõikidel tasanditel ja kui vajalik kohandatakse vastavalt vajadusele strateegiat ja planeerimist.
7. Hinnatakse strateegiate ja meetodite täiustamise vajadust.
8. Analüüsitakse süstemaatiliselt organisatsiooni sisemisi tugevusi ja nõrkusi (nt SWOT analüüs).

V2.2. Hindamiskaala võimaldajate osas

0 - Tõendid tegevuste kohta puuduvad või on anekdootlikud.

1 - Tegevused on planeeritud (planeerimine).

2 - Tegevused on planeeritud ja täide viidud (rakendamine).

3 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud (kontrollimine).

4 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning vastavalt kohandatud (toimimine).

5 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning kohandatud ja täielikult integreeritud organisatsiooni.

Põhjenda oma hinnangut.

V2.3. Hinda, mida tehakse strateegia ja planeerimise elluviimiseks kogu organisatsioonis.

Näiteks:

1. Viiakse ellu strateegiat ja plaane kokkulepete sõlmimise, prioriteetide ja tähtaegade paika panemise ning vajaliku organisatsiooni struktuuri ülesehitamise kaudu.
2. Tõlgendatakse organisatsiooni strateegilised ja tegevuseesmärgid plaanideks ja ülesanneteks ning seotakse need võtmeprotsessidega.

3. Arendatakse välja organisatsiooni sisesed kommunikatsioonikanalid eesmärkide, plaanide ja ülesannete levitamiseks organisatsioonis.
4. Luuakse ning võetakse kasutusele meetodid organisatsiooni kõikide tasandite tegevuse tulemuste hindamiseks.
5. Luuakse töögrupid, mis kontrollivad tulemuste hindamist.

V2.3. Hindamiskaala võimaldajate osas

- 0 - Tõendid tegevuste kohta puuduvad või on anekdootlikud.
- 1 - Tegevused on planeeritud (planeerimine).
- 2 - Tegevused on planeeritud ja täide viidud (rakendamine).
- 3 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud (kontrollimine).
- 4 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning vastavalt kohandatud (toimimine).
- 5 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning kohandatud ja täielikult integreeritud organisatsiooni.

Põhjenda oma hinnangut.

3. KRITEERIUM: INIMRESSURSI JUHTIMINE

Kriteeriumi selgitus:

Kuidas organisatsioon juhib, arendab ja kasutab oma inimeste teadmisi ja kogupotentsiaali individuaalsel, meeskondlikul ja organisatsiooni tasandil, toetamaks oma poliitikaid, strateegiat ning inimeste tööalast efektiivsust?

Organisatsiooni töötajate hulka arvatakse kõik, kes nii otseselt kui ka kaudselt teenindavad kliente/kodanikke, k.a praktikandid, vabatahtlikud, hooajalised töötajad.

Organisatsioonid võivad oma tulemuslikkust hinnates arvestada piirangutega oma tegevusvabadusele, mis tulenevad üldisest avaliku teenistuse personalipoliitikast, palgapoliitikast jne, ning näidata, kuidas nad nende piirangute raames tegutsevad oma töötajate potentsiaali optimeerimiseks. Samuti tuleks tähelepanu pöörata sellele, kuidas organisatsioon edendab inimeste juhtimist organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks.

Hindamine:

V3.1. Hinda, mida organisatsioonis tehakse inimressursi planeerimiseks, juhtimiseks ja parendamiseks, pidades silmas strateegiat ja planeerimist.

Näiteks:

1. Arendatakse välja organisatsiooni strateegiale ja planeerimisele toetuv personalipoliitika.
2. Analüüsitakse regulaarselt praegusi ja tulevase inimressursi vajadusi võttes seejuures arvesse ka huvipoolte vajadusi ja ootusi.

3. Arendatakse välja ja lepatakse kokku kindlatele kriteeriumidele toetuv selge värbamise, edutamise, tunnustamise ja volitamise poliitika.
4. Kirjeldatakse ülesanded, pädevus ja vastutus (nt ametijuhendites).
5. Töötajate värbamisel ja arendusplaanide koostamisel arvestatakse ametijuhenditega.
6. Ülesannete planeerimisel lähtutakse inimressursside arendamisest ja paigutamisest.
7. Määratletakse juhtide eestvedamis- ja juhtimisoskused (aluseks nende värbamisel).
8. Tagatakse head töötingimused terves organisatsioonis.
9. Tööle võtmisel ja edutamisel tagatakse kõikidele võrdsed võimalused ja aus kohtlemine.
10. Pööratakse tähelepanu puuetega inimeste vajadustele.
11. Pööratakse tähelepanu inimeste töö ja eraelu tasakaalule.

V3.1. Hindamiskaala võimaldajate osas

- 0 - Tõendid tegevuste kohta puuduvad või on anekdootlikud.
- 1 - Tegevused on planeeritud (planeerimine).
- 2 - Tegevused on planeeritud ja täide viidud (rakendamine).
- 3 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud (kontrollimine).
- 4 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning vastavalt kohandatud (toimimine).
- 5 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning kohandatud ja täielikult integreeritud organisatsiooni.

Põhjenda oma hinnangut.

V3.2. Hinda, mida organisatsioonis tehakse töötajate oskuste ja võimete määramiseks, arendamiseks ja kasutamiseks individuaalsete, grupitasandi ja organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks.

Näiteks:

1. Määratletakse olemasolevad teadmised, oskused ja hoiakud individuaalsel ning organisatsiooni tasemel.
2. Töötatakse välja ja edastatakse kõigile tasanditele koolituskava, mis tugineb töötajate praegustele ja tuleviku vajadustele (näiteks kohustuslik ja vabatahtlik koolitus).
3. Töötatakse välja ja lepatakse kokku töötajate individuaalsed koolitus- ja arengukavad.
4. Arendatakse eestvedamisoskusi terves organisatsioonis.
5. Toetatakse ja nõustatakse uusi töötajaid (nt juhendajate kaudu).
6. Soodustatakse nii organisatsiooni sisest kui ka välist töötajate liikumist.
7. Arendatakse ja soodustatakse kaasaegsete koolitusmeetodite kasutamist (nt koolitus töökohal (*on the job training*), internetiõpe).
8. Arendatakse töötajate suhtlemisoskusi ja võimet kliente/kodanikke teenindada.
9. Hinnatakse pidevalt töötajate koolitamiseks tehtud kulutusi.

V3.2. Hindamiskaala võimaldajate osas

- 0 - Tõendid tegevuste kohta puuduvad või on anekdootlikud.
- 1 - Tegevused on planeeritud (planeerimine).
- 2 - Tegevused on planeeritud ja täide viidud (rakendamine).
- 3 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud (kontrollimine).
- 4 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning vastavalt kohandatud (toimimine).
- 5 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning kohandatud ja täielikult integreeritud organisatsiooni.

Põhjenda oma hinnangut.

V3.3 Hinda, mida organisatsioonis tehakse töötajate kaasamiseks nendega dialoogi arendamise ja nende volitamise kaudu.

Näiteks:

1. Soodustatakse avatud, mitte-hierarhilise kommunikatsiooni ja dialoogi tekkimist.
2. Küsitakse regulaarselt töötajate ettepanekuid ja ideid (nt luuakse selleks ettepanekute tegemise süsteem).
3. Kaasatakse töötajaid planeerimisprotsessi, protsesside kujundamisse ning parendusvaldkondade määratlemisse ning elluviimisse.
4. Sõlmitakse kokkuleppeid juhtide ja töötajate vahel eesmärkide ja nende saavutamise mõõtmise suhtes.
5. Viiakse regulaarselt läbi personaliuuringuid.
6. Palutakse töötajatel hinnata oma ülemusi (näiteks 360 kraadi hindamine).
7. Konsulteeritakse töötajate esindajatega (näiteks ametiühingud)

V3.3. Hindamiskaala võimaldajate osas

- 0 - Tõendid tegevuste kohta puuduvad või on anekdootlikud.
- 1 - Tegevused on planeeritud (planeerimine).
- 2 - Tegevused on planeeritud ja täide viidud (rakendamine).
- 3 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud (kontrollimine).
- 4 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning vastavalt kohandatud (toimimine).
- 5 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning kohandatud ja täielikult integreeritud organisatsiooni.

Põhjenda oma hinnangut.

4. KRITEERIUM: PARTNERLUSSUHTED JA RESSURSID

Kriteeriumi selgitus:

Kuidas organisatsioon planeerib ja juhib oma väliseid partnerlussuhteid ja sisemisi ressursse, et toetada poliitikat ja strateegiat ning protsesside efektiivset toimimist?

Avaliku sektori organisatsioonid on oma ressursside juhtimisel allutatud piirangutele, kompromissidele ja seaduse täitmisele. Avaliku sektori asutuste võime täiendavaid finantsressursse juurde tekitada on piiratud, samuti on piiratud nende võime ressursse paigutada ja ümber jaotada, et toetada teenuseid, mida tahetakse osutada.

Avaliku sektori organisatsioonid peavad juhtima keerulisi suhteid organisatsioonidega avalikust ning erasektorist, samuti ka klientide/kodanikega. Nende suhete korraldamine on kriitiliseks eduteguriks organisatsioonide eesmärkide saavutamisel.

Enesehindamisel tuleks arvestada ettetulevate piirangutega finantsressursside kasutamisel, samuti kõigi teiste piirangutega, mis võivad mõjutada teiste antud kriteeriumiga kaetud ressursside kasutamist.

Kuivõrd organisatsioonidel võib olla suhteliselt piiratud kontroll oma ressursside üle, peaks antud kriteeriumis keskenduma sellele, milline on organisatsioonis endas tegevusvabadus ressursside kasutamiseks, et eesmärke saavutada ja poliitikat ning strateegiat toetada.

Hindamine

V4.1. Hinda, millised meetmed on võetud organisatsioonis kasutusele, et kindlustada strateegiliste partnerlussuhete loomine ja toimimine.

Näiteks:

1. Määratletakse strateegilised partnerid ning partnerluse olemus.
2. Luuakse partnerluskokkulepped, võttes arvesse partnerluse olemust.
3. Määratletakse vastastikused kohustused partnerluste korraldamisel.
4. Hinnatakse ja jälgitakse regulaarselt protsessi, tulemusi ja partnerluse olemust.
5. Soodustatakse ja organiseeritakse konkreetsetele ülesannetele iseloomulikke partnerlusi ning arendatakse ühisprojekte teiste avaliku sektori organisatsioonidega.
6. Koolitatakse töötajaid, et nad oleks võimelised partneritega efektiivselt koostööd tegema.
7. Personali vahetus partnerorganisatsioonidega.

V4.1. Hindamiskaala võimaldajate osas

0 - Tõendid tegevuste kohta puuduvad või on anekdootlikud.

1 - Tegevused on planeeritud (planeerimine).

2 - Tegevused on planeeritud ja täide viidud (rakendamine).

3 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud (kontrollimine).

4 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning vastavalt kohandatud (toimimine).

5 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning kohandatud ja täielikult integreeritud organisatsiooni.

Põhjenda oma hinnangut.

V4.2. Hinda, millised meetmed on võetud organisatsioonis kasutusele, et kindlustada partnerlusuhete loomine ja arendamine klientide/kodanikega.

Näiteks:

1. Soodustatakse klientide/kodanike kaasamist küsimustesse, mis puudutavad ühiskonda laiemalt.
2. Kaasatakse kliente/kodanikke poliitiliste otsuste tegemise protsessi (konsultatsioonigrupid, uuringud, arvamusküsitlused).
3. Ollakse avatud klientide/kodanike ideedele, ettepanekutele ja kaebustele ning arendatakse ja kasutatakse vastavaid mehhanisme (uuringud, konsultatsioonigrupid, küsitlused, kaebuste esitamise mehhanismid jne).
4. Soodustatakse aktiivselt klientide/kodanike organiseerumist ning toetatakse kodanikuühendusi.
5. Tagatakse paindlik informatsiooni edastamise poliitika.
6. Tagatakse klientide/kodanike individuaalne kohtlemine (nt neid teenindava ametniku identifitseerimise kaudu).
7. Tagatakse organisatsiooni otsuste tegemise protsessi ning arengu avatus ja läbipaistvus (pressikonverentsid, aastaraamatud, info levitamine Interneti kaudu).

V4.2. Hindamiskaala võimaldajate osas

0 - Tõendid tegevuste kohta puuduvad või on anekdootlikud.

1 - Tegevused on planeeritud (planeerimine).

2 - Tegevused on planeeritud ja täide viidud (rakendamine).

3 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud (kontrollimine).

4 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning vastavalt kohandatud (toimimine).

5 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning kohandatud ja täielikult integreeritud organisatsiooni.

Põhjenda oma hinnangut.

V4.3. Hinda, millised meetmed on organisatsioonis kasutusele võetud, et kindlustada teadmiste ja informatsiooni juhtimine.

Näiteks:

1. Organisationsioonis arendatakse süsteeme teadmiste juhtimiseks, hoidmiseks ja hindamiseks.
2. Tagatakse teadmiste ja info jagamine partneritega.
3. Jälgitakse pidevalt organisationsioonis olemasolevaid teadmisi ning võetakse need aluseks strateegiliste plaanide ning huvipoolte vajaduste ja ootuste määratlemisel.
4. Tagatakse kõikidele töötajatele juurdepääs neile vajalikule infole ja teadmistele.
5. Tagatakse kõigile huvipooltele juurdepääs vajalikule infole.
6. Tagatakse info õigsus, usaldusväärsus ja infosüsteemide turvalisus.
7. Luuakse vajalikud kanalid info levitamiseks organisationsioonis (nt intranet, siselehed jne).
8. Soodustatakse organisationsioonisest infovahetust, samuti infovahetust huvipooltega.
9. Tagatakse, et organisationsioonile väljastpoolt kättesaadavat infot kasutatakse ja töödeldakse tõhusalt.
10. Edastatakse informatsiooni kasutajasõbralikul viisil.
11. Tagatakse, et teadmised ja info ei kaoks organisationsioonist koos lahkuvate töötajatega.

V4.3. Hindamiskaala võimaldajate osas

- 0 - Tõendid tegevuste kohta puuduvad või on anekdootlikud.
- 1 - Tegevused on planeeritud (planeerimine).
- 2 - Tegevused on planeeritud ja täide viidud (rakendamine).
- 3 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud (kontrollimine).
- 4 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning vastavalt kohandatud (toimimine).
- 5 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning kohandatud ja täielikult integreeritud organisationsiooni.

Põhjenda oma hinnangut.

V4.4. Hinda, millised meetmed on organisationsioonis kasutusele võetud, et kindlustada finantsressursside juhtimine.

Näiteks:

1. Finantsjuhtimine on seotud strateegiliste eesmärkidega, finantsressursid toetavad strateegia elluviimist.
2. Tagatakse finantsjuhtimise ja eelarve läbipaistvus.
3. Juurutatakse uuenduslikke eelarve planeerimise süsteeme (mitmeaastased eelarved, programmi- ja projektieelarved).
4. Jälgitakse pidevalt teenuste pakkumise kulusid.
5. Tagatakse finantsvahendite tõhus/kulu-efektiivne kasutamine.
6. Detsentraliseeritakse ja delegeeritakse organisationsiooni finantside eest vastutamine madalamatele juhtimistasanditele ning tasakaalustatakse seda tsentraalse kontrolliga.

7. Finantskontroll põhineb kulu- tulu analüüsil.
8. Analüüsitakse finantsotsuste vastuvõtmisest tulenevaid riske ja võimalusi.
9. Arendatakse ja tutvustatakse kaasaegseid finantskontrollisüsteeme.
10. Arendatakse finantskontrolli, et tagada selle läbipaistvus kõikidele töötajatele.
11. Kasutatakse efektiivselt organisatsiooni põhivara, et toetada eesmärkide saavutamist.

V4.4. Hindamiskaala võimaldajate osas

- 0 - Tõendid tegevuste kohta puuduvad või on anekdootlikud.
- 1 - Tegevused on planeeritud (planeerimine).
- 2 - Tegevused on planeeritud ja täide viidud (rakendamine).
- 3 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud (kontrollimine).
- 4 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning vastavalt kohandatud (toimimine).
- 5 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning kohandatud ja täielikult integreeritud organisatsiooni.

Põhjendage oma hinnangut.

V4.5. Hinda, millised meetmed on organisatsioonis kasutusele võetud, et kindlustada tehnoloogia juhtimine.

Näiteks:

1. Rakendatakse integreeritud tehnoloogiaid, mis aitaksid kaasa strateegiliste ja tegevuseesmärkide saavutamisele.
2. Sobivat tehnoloogiat kasutatakse:
 - ülesannete juhtimiseks ja korraldamiseks,
 - info ja teadmiste juhtimiseks,
 - õppimis- ja parendustegevusteks,
 - partnerite ja huvipooltega suhtlemiseks,
 - organisatsiooni siseste ja väliste sidemete/võrgustike arendamiseks ja säilitamiseks.
3. Jälgitakse tehnoloogilisi edusamme ja rakendatakse vajalikke uuendusi.

V4.5. Hindamiskaala võimaldajate osas

- 0 - Tõendid tegevuste kohta puuduvad või on anekdootlikud.
- 1 - Tegevused on planeeritud (planeerimine).
- 2 - Tegevused on planeeritud ja täide viidud (rakendamine).
- 3 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud (kontrollimine).
- 4 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning vastavalt kohandatud (toimimine).
- 5 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning kohandatud ja täielikult integreeritud organisatsiooni.

Põhjenda oma hinnangut.

V4.6. Hinda, millised meetmed on organisatsioonis kasutusele võetud, et kindlustada hoonete ja varade haldamine.

Näiteks:

1. Püütakse leida optimaalne vahekord hoonete füüsilisest asukohast tuleneva kulu-efektiivsuse ja kasutajate vajaduste ja ootuste vahel (nt milline on harukontorite arv ja asukoht).
2. Tagatakse bürooruumide võimaluste (avatud kontor, liikuv kontor jne) ja tehnilise varustuse (koopiamasinad, printerid) tõhus ja mõjus kasutamine võttes arvesse organisatsiooni strateegilisi ja tegevuseesmärke, töötajate isiklike vajadusi ning füüsilisi piiranguid.
3. Tagatakse hoonete, kontorite ja varustuse tõhus ja mõjus kasutamine.
4. Tagatakse energiaressursside ja transpordi tõhus ja mõjus kasutamine.
5. Tagatakse töötajatele ja klientidele/kodanikele võimalikult mugav ja lihtne pääs hoonetesse (parkimisvõimalused jne).
6. Töötatakse välja põhimõtted füüsiliste varade juhtimiseks (ise haldamine või lepinguline delegeerimine).

V4.6. Hindamiskaala võimaldajate osas

- 0 - Tõendid tegevuste kohta puuduvad või on anekdootlikud.
- 1 - Tegevused on planeeritud (planeerimine).
- 2 - Tegevused on planeeritud ja täide viidud (rakendamine).
- 3 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud (kontrollimine).
- 4 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning vastavalt kohandatud (toimimine).
- 5 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning kohandatud ja täielikult integreeritud organisatsiooni.

Põhjenda oma hinnangut.

5. KRITEERIUM: PROTSESSIDE JA MUUTUSTE JUHTIMINE

Kriteeriumi selgitus:

Kuidas organisatsioon juhib, parendab ja arendab oma protsesse, et toetada poliitikat ja strateegiat, arvestada oma klientide ja teiste huvirühmade vajadustega ning luua neile lisaväärtust?

Põhitähelepanu on organisatsiooni protsessidel.

Kriitilised protsessid avalikus sektoris seonduvad teenuste osutamisega ja tugiprotsessidega organisatsiooni toimimiseks. Protsesside identifitseerimise, hindamise ja parendamise võtmeks peaks olema nende panus ja mõju organisatsiooni missioonile.

Protsessid avalikus sektoris võivad varieeruda suhteliselt abstraktsetest tegevustest (poliitika kujundamise toetamine) konkreetsete tegevusteni (teenuse osutamine). Kõikidel juhtudel peaks organisatsioon olema võimeline määratlema põhiprotsessid, mille kaudu ta saavutab oodatavaid väljundeid ja tulemusi.

Protsesside näited:

1. põhiteenuse osutamine (seotud organisatsiooni tüübi ja funktsioonidega);
2. otsuste tegemise protsessid;
3. seadusandliku poliitika kujundamine ja elluviimine;
4. regulatiivse poliitika kujundamine (määrused);
5. tarnijate ja partneritega konsulteerimine, teenuste väljadelegerimine;
6. eelarvestamine ja planeerimine;
7. ressursside paigutamine;
8. ostmine ja hankimine;
9. inimressursside juhtimisega seonduvad protsessid: värbamine, koostamine, arendamine ja hindamine;
10. füüsiliste ressursside juhtimisega seotud protsessid: varad, infosüsteemid;
11. infovahetus töötajate ja kodanikega;
12. teeninduse parendamine läbi küsitluste;
13. keskkonnaküsimustega seonduvad protseduurid.

Hindamine

V5.1. Hinda, kuidas organisatsioonis määratletakse, kujundatakse ja parendatakse protsesse.

Näiteks:

1. Määratletakse, kirjeldatakse ja dokumenteeritakse võtmeprotsesse.
2. Analüüsitakse ja hinnatakse võtmeprotsesse, võttes arvesse organisatsiooni eesmärgi ning muutuvat tegevuskeskkonda.
3. Määratletakse protsesside eest vastutajad ning delegeeritakse neile vastutus toimimise eest.
4. Kaasatakse töötajaid ja väliseid huvipooli võtmeprotsesside kujundamisse ja arendamisse.
5. Tagatakse, et võtmeprotsessid toetavad strateegilisi eesmärgi.
6. Eraldatakse protsessidele ressursse vastavalt nende vajalikkusele ja tähtsusele organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamisele kaasaaitamisest lähtuvalt.
7. Optimeeritakse ja kohandatakse pidevalt protsesse lähtuvalt nende efektiivsusest ja tõhususest.

V5.1. Hindamiskaala võimaldajate osas

- 0 - Tõendid tegevuste kohta puuduvad või on anekdootlikud.
- 1 - Tegevused on planeeritud (planeerimine).
- 2 - Tegevused on planeeritud ja täide viidud (rakendamine).
- 3 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud (kontrollimine).

4 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning vastavalt kohandatud (toimimine).

5 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning kohandatud ja täielikult integreeritud organisatsiooni.

Põhjenda oma hinnangut.

V5.2. Hinda, kuidas organisatsioonis arendatakse ja pakutakse teenuseid ja tooteid, kaasates kliente/kodanikke.

Näiteks:

1. Kaasatakse kliente/kodanikke teenuste ja toodete kujundamise ja täiustamise protsessi (uuringute, küsitluste kaudu).
2. Kaasatakse kliente/kodanikke ja teisi huvipooli teenuste, toodete ja informatsiooni kvaliteedistandardite väljatöötamisse.
3. Töötatakse välja lihtsalt mõistetavaid kordi ja reeglistikke.
4. Kaasatakse kliente/kodanikke infoallikate ja -kanalite kujundamisse ja arendamisse.
5. Tagatakse klientidele/kodanikele usaldusväärne informatsioon, nõuanded ja abi.
6. Edendatakse organisatsiooni avatust (paindlikud lahtiolekuajad, vajalikud dokumendid kättesaadavad nii elektrooniliselt kui ka paberandjal).
7. Soodustatakse klientide/kodanikega elektroonilisel teel suhtlemist.
8. Luuakse klientide/kodanike jaoks usaldusväärsed tagasiside ja kaebuste esitamise süsteemid ja protseduurid.

V5.2. Hindamiskaala võimaldajate osas

0 - Tõendid tegevuste kohta puuduvad või on anekdootlikud.

1 - Tegevused on planeeritud (planeerimine).

2 - Tegevused on planeeritud ja täide viidud (rakendamine).

3 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud (kontrollimine).

4 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning vastavalt kohandatud (toimimine).

5 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning kohandatud ja täielikult integreeritud organisatsiooni.

Põhjenda oma hinnangut.

V5.3. Hinda, kuidas organisatsioonis planeeritakse ja juhitakse uuendusi.

Näiteks:

1. Jälgitakse järjepidevalt organisatsioonisiseseid reaktsioone muutustele (kasvav kaebuste arv, vaenulik suhtumine) ja väliseid tegureid muutusteks.
2. Viiakse läbi võrdlusanalüüsi arendustegevuste soodustamiseks.
3. Luuakse tasakaal ülalt-alla ja alt-üles lähenemiste vahel muutuste juhtimisel.

4. Analüüsitakse riske ja määratletakse kriitilisi edutegureid muutustega toimetulekuks.
5. Juhitakse efektiivselt muutuste protsessi.
6. Kooskõlastatakse kõik planeeritud uuendused ja muutused oma partnerite ja töötajatega.
7. Tagatakse muutuste läbiviimiseks vajalikud ressursid.
8. Hinnatakse muutuste protsesse.

V5.3. Hindamiskaala võimaldajate osas

0 - Tõendid tegevuste kohta puuduvad või on anekdootlikud.

1 - Tegevused on planeeritud (planeerimine).

2 - Tegevused on planeeritud ja täide viidud (rakendamine).

3 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud (kontrollimine).

4 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning vastavalt kohandatud (toimimine).

5 - Tegevused on planeeritud, täide viidud ja üle vaadatud, tuginedes võrdlevanalüüsi andmetele, ning kohandatud ja täielikult integreeritud organisatsiooni.

Põhjenda oma hinnangut.

KRITEERIUMITE HINDAMINE

TULEMUSED

Alates kuuendast kriteeriumist liigub hindamise fookus **võimaldajatelt** (organisatsiooni omadused, mis määravad tema soorituse) **tulemustele** (tulemused või väljundid, mida organisatsioon on saavutanud). Tulemuste hindamine nõuab teistsugust hindamist kui võimaldajate osa, seega vastused selles osas baseeruvad tulemuste hindamise skaalal.

6. KRITEERIUM: KLIENTIDELE/KODANIKELE SUUNATUD TULEMUSED

Kriteeriumi selgitus:

Milliseid tulemusi on organisatsioon saavutanud oma klientide rahuloluga seondult?

Avaliku sektori organisatsioonidel on avalikkusega keerulised suhted, mida mõningatel juhtudel võib iseloomustada kui kliendisuhet (eriti kui on tegemist otsese teenuse pakkumisega avaliku sektori organisatsiooni poolt), teistel juhtudel aga kui kodanikusuhet, kus avalik haldus on seotud majandusliku ja sotsiaalse elukeskkonna vormimise ja kindlustamisega. Kuna need kaks juhtu ei ole iga kord täiesti selgelt eraldatud, siis nimetatakse seda kliendi/kodaniku suhteks. Kliendid/kodanikud on vastuvõtjad või kasusaajad mingist tegevusest, tootest või teenusest, mida avaliku sektori organisatsioon pakub.

Kliente/kodanikke on vaja määratleda, kuid seejuures ei tuleks tingimata piirduda vaid pakutavate teenuste esmaste tarbijatega.

Avaliku sektori organisatsioonid pakuvad teenuseid vastavalt kohalikule või/ja keskvalitsuse poliitikale ja on vastutavad oma tegevuses (oma soorituse eest) avalikkuse ees.

Tegevuse tulemuslikkus, lähtudes õigusaktidel põhinevatest nõudmistest, on käsitletud organisatsiooni võmetulemuste juures (kriteerium 9).

Poliitilised sihid on need, mis seatakse keskvalitsuse poolt. Klientide/kodanike rahulolu näitajad põhinevad tavaliselt valdkondadele, mis on kliendigruppide poolt tunnustatud olulisteks ja millele tuginedes saab organisatsioon oma tulemusi parandada.

Igat liiki avaliku sektori organisatsioonidele on tähtis mõõta oma klientide/kodanike rahulolu arvestades organisatsiooni üldist mainet, organisatsiooni teenuseid ja tooteid, organisatsiooni avatuse astet ja klientide/kodanike kaasamise ulatust.

Organisatsioonid kasutavad üldjuhul klientide/kodanike küsitlusi rahuolu selgitamiseks, kuid võimalik on kasutada ka teistsuguseid meetodeid.

Hindamine

T6.1. Hinda, milliseid tulemusi organisatsioon on saavutanud oma tegevustes, vastamaks klientide ja kodanike vajadustele ja ootustele nende rahulolu mõõtmise kaudu.

Näiteks:

Organisatsiooni üldise mainega seonduvad tulemused:

1. Organisatsiooni tulemustega rahulolu üldine tase.
2. Sõbralikkus ja õiglane (võrdne) kohtlemine.
3. Vastutustunne ja proaktiivne käitumine.
4. Paindlikkus ja võime lahendada erandjuhtumeid (etteantud raamides).
5. Avatus muutustele.
6. Lahenduste otsimine ja ideede kogumine parendustegevusteks.
7. Organisatsiooni (tegevuse) mõju klientide/kodanike elukvaliteedile.

Eri huvipoolte kaasamisega seonduvad tulemused:

1. Püüdlused klientide/kodanike kaasamiseks teenuste ja toodete kujundamisse ning otsuste tegemise protsessidesse.

Teenustele juurdepääsuga seonduvad tulemused:

1. Lahtioleku ja ooteajad.
2. Kättesaadava info kogus ja kvaliteet.
3. Püüdlused lihtsustada kodanike teenindamist ja ametialase keelekasutuse (terminoloogia) lihtsustamine.
4. Hoonete asukohad (ühistranspordi liikumissuundade lähedus, parkimisvõimalused jne).

Toodete ja teenustega seonduvad tulemused:

1. Kvaliteet, usaldusväärsus, kvaliteedistandarditele vastavus, kasutusjuhendid või teenusstandardid.
2. Menetlusaeg (processing time).
3. Klientidele/kodanikele antud nõuannete kvaliteet.

T6.1. Hindamisskaala tulemuste osas

0 - Tulemusi ei mõõdeta.

1 - Tähtsamaid tulemusi mõõdetakse ning need näitavad negatiivseid või stabiilseid arengujooni.

2 - Tulemused näitavad mõõdukat edasiminekut.

3 - Tulemused näitavad märkimisväärset edasiminekut.

4 - Saavutatud tulemused on suurepäraseid ja oleme saavutanud püstitatud eesmärgid.

5 - Saavutatud tulemused on suurepäraseid, oleme saavutanud püstitatud eesmärgid ning võrdlus teiste organisatsioonide toimivusega näitab positiivseid tulemusi.

Põhjenda oma hinnangut.

T6.2. Hinda, milliseid tulemusi organisatsioon on saavutanud oma tegevustes vastamaks klientide ja kodanike vajadustele ja ootustele nendele suunatud tegevuste toimimise mõõtmise kaudu.

Organisatsioonidel on erinevad sisemised indikaatorid, mida nad võivad kasutada, mõõtmaks tulemusi, mis on saavutatud seoses kodanike/klientidega.

Näiteks:

Organisatsiooni üldise mainega seonduvad tulemused:

1. Kaebuste arv.
2. Püüdlused (nende ulatus) avalikkuse usalduse suurendamiseks organisatsiooni ja tema poolt pakutavate teenuste ja toodete vastu.
3. Kaebuse menetlemise aeg.
4. Õiguskantsleri sekkumise kordade arv.
5. Menetlemise aeg.
6. Töötajate koolitus, mis peaks tagama efektiivse ja sõbraliku suhtlemise klientide/kodanikega.

Eri huvipoolte kaasamisega seonduvad tulemused:

1. Huvipoolte kaasamise ulatus teenuste ja toodete kujundamisse ja nende pakkumisse ja/või otsuse tegemise protsesside kujundamisse.
2. Tehtud ettepanekute arv.
3. Uute ja innovatiivsete kodanike/klientidega suhtlemise viiside rakendamise ja kasutamise ulatus.

Toodete ja teenustega seonduvad tulemused:

1. Avalikustatud teenusstandarditest kinnipidamine.
2. Vigadega dokumentide arv ja/või juhtumite arv, mis vajavad kompenseerimist.
3. Informatsiooni kättesaadavuse, ajakohasuse ja läbipaistvuse parandamiseks tehtud tegevuste ulatus.

T6.2. Hindamiskaala tulemuste osas

0 - Tulemusi ei mõõdetata.

1 - Tähtsamaid tulemusi mõõdetakse ning need näitavad negatiivseid või stabiilseid arengujooni.

2 - Tulemused näitavad mõõdukat edasiminekut.

3 - Tulemused näitavad märkimisväärset edasiminekut.

4 - Saavutatud tulemused on suurepäraseks ja oleme saavutanud püstitatud eesmärgid.

5 - Saavutatud tulemused on suurepäraseks, oleme saavutanud püstitatud eesmärgid ning võrdlus teiste organisatsioonide toimivusega näitab positiivseid tulemusi.

Põhjenda oma hinnangut.

7. KRITEERIUM: TÖÖTAJATEGA SEONDUVAD TULEMUSED

Kriteeriumi selgitus:

Tulemused, mida organisatsioon on saavutanud seoses oma töötajate rahuloluga?

Inimeste all mõeldakse kõiki organisatsiooni töötajaid ja neid, kes otseselt või kaudselt teenindavad kliente/kodanikke, k.a. praktikandid, vabatahtlikud ja hooajalised töötajad.

Kriteerium käsitleb kõigi organisatsiooni töötajate rahuolu ja peab olema seotud kriteeriumiga 3 (inimressursi juhtimine).

Välised piirangud (nt seadusandlus) limiteerivad organisatsiooni vabadust selles valdkonnas. Piiranguid ja organisatsiooni püüdlusi neid piiranguid mõjutada tuleks seega selgelt esile tuua. Mõõtmine peaks keskenduma sellistele valdkondadele, milles organisatsioonil on vabadus tegutseda.

Igat liiki avaliku sektori organisatsioonidele on tähtis otseselt dokumenteerida töötajatega seonduvaid tulemusi – töötajate arusaamist organisatsioonist ja selle missioonist, töökeskkonnast, organisatsiooni juhtimisest ja juhtimissüsteemist, karjääriarendamisest, isiklike oskuste arendamisest ning organisatsiooni toodetest ja teenustest.

Üldjuhul kasutavad organisatsioonid töötajate uuringuid (küsitlusi) selleks, et mõõta töötajate rahulolu.

Organisatsioonid saavad kasutada ka mitmeid võimalikke sisemisi indikaatoreid, millega saab mõõta töötajatega seonduvaid tulemusi, mis seonduvad töötajate rahulolu, nende tulemustega, oskuste arendamisega, nende motivatsiooni ja kaasamisega organisatsiooni tegevustesse.

Hindamine

T7.1. Hinda tulemusi, mis on seotud töötajate rahulolu ja motivatsiooni mõõtmisega.

Näiteks:

Üldise rahuloluga seonduvad tulemused:

1. Organisatsiooni üldine maine.
2. Organisatsiooni üldine tulemuslikkus.
3. Organisatsiooni panuse tähtsus ühiskonnale.
4. Organisatsiooni suhted ühiskonna ja kodanikega.
5. Kaasamise ulatus organisatsiooni ja tema missiooni.

Juhtimise ja juhtimissüsteemidega seonduvad rahulolu tulemused:

1. Rahulolu organisatsiooni tippjuhtide ja keskastmejuhtidega (nende võimega organisatsiooni juhtida ja töötajatega suhelda).

2. Rahulolu ülesannete kokkuleppimisega, personali hindamissüsteemidega, eesmärkide püstitamise ja soorituse hindamisega, individuaalsete ja meeskonna pingutuste tunnustamisega.
3. Rahulolu organisatsiooni tööprotsesside kujundamisega.
4. Rahulolu organisatsiooni lähenemisviisiga uuendustele ja muutustele.

Töötingimustega rahuloluga seonduvad tulemused:

1. Töökoha kujundus.
2. Organisatsioonikultuur ja tööõhkkond.
3. Puhkeruumid jms võimalused.
4. Lähenemine sotsiaalsetele ja keskkonnaga seonduvatele küsimustele.
5. Võrdse kohtlemise ja võrdsete võimaluste tagamine organisatsioonis.
6. Töögraafiku paindlikkus ning võimalus töö ja eraelu vahelise tasakaalu tagamiseks.
7. Personali probleemidega tegelemise viisid.

Tulemused, mis seonduvad motivatsiooni ja rahuloluga karjäärivõimaluste ja oskuste arendamisega:

1. Inimressursi juhtimine (nt koolitus ja karjäärivõimalused).
2. Töötajate motivatsioon.
3. Töötajate informeeritus organisatsiooni eesmärkidest.
4. Tahe aktsepteerida muutusi.
5. Tahe anda erijuhtudel lisapanus (nt nõusolek vajadusel ületunde teha).

Muud rahuloluga seonduvad tulemused:

1. Otsustusprotsessides kaasarääkimise õigus.
2. Uuendus- ja täiustamistegevustesse kaasamine.
3. Konsulterimise ja dialoogi mehhanismid.

T7.1. Hindamiskaala tulemuste osas

0 - Tulemusi ei mõõdetata.

1 - Tähtsamaid tulemusi mõõdetakse ning need näitavad negatiivseid või stabiilseid arengujooni.

2 - Tulemused näitavad mõõdukat edasiminekut.

3 - Tulemused näitavad märkimisväärset edasiminekut.

4 - Saavutatud tulemused on suurepäraseid ja oleme saavutanud püstitatud eesmärgid.

5 - Saavutatud tulemused on suurepäraseid, oleme saavutanud püstitatud eesmärgid ning võrdlus teiste organisatsioonide toimivusega näitab positiivseid tulemusi.

Põhjenda oma hinnangut.

Hindamine

T7.2. Hinda tulemusi, mis on seotud töötajatega seotud näitajatega.

Näiteks:

Rahuloluga seotud tulemused:

1. Töötajate haigestumiste ja puudumiste sagedus.
2. Tööjõu volavus.
3. Kaebuste, streikide jms juhtumid.

Tulemuslikkusega seotud tulemused:

1. Produktiivsuse näitajad.
2. Hindamise tulemused.
3. Individuaalse tööpanuse seotus toodete või teenuste kvaliteediga.
4. Individuaalse tööpanuse (soorituse) indikaatorite kasutamise tulemused.

Töötajate oskuste arendamisega seotud tulemused:

1. Koolitustest osavõtmise sagedus ja tulemuslikkus.
2. Koolituseks eraldatud eelarvete kasutamine.
3. Infotehnoloogia kasutamise ulatus tööliste seas.
4. Tööjõu mobiilsus organisatsioonis (roteerumine).

Motiveerituse ja kaasamisega seotud tulemused:

1. Personaliuuringutele saadud vastuste määr.
2. Osalemine parendustegevustes ja -skeemides (ettepanekud).
3. Sotsiaalsetest/ühiskondlikest sündmustest osavõtmine.
4. Kogu töötajaskonna koosolekutest, sisemistest diskussiooni gruppidest, juhtkonnaga kohtumistest jne osavõtmine.
5. Tahe aktsepteerida muutusi.
6. Tahe anda lisapanus erijuhtumitel (nt nõusolek vajadusel ületunde teha).

T7.2. Hindamisskaala tulemuste osas

0 - Tulemusi ei mõõdetata.

1 - Tähtsamaid tulemusi mõõdetakse ning need näitavad negatiivseid või stabiilseid arengujooni.

2 - Tulemused näitavad mõõdukat edasiminekut.

3 - Tulemused näitavad märkimisväärset edasiminekut.

4 - Saavutatud tulemused on suurepäraseid ja oleme saavutanud püstitatud eesmärgid.

5 - Saavutatud tulemused on suurepäraseid, oleme saavutanud püstitatud eesmärgid ning võrdlus teiste organisatsioonide toimivusega näitab positiivseid tulemusi.

Põhjenda oma hinnangut.

8. KRITEERIUM: ÜHISKONNAGA SEONDUVAD TULEMUSED (MÕJU ÜHISKONNALE)

Kriteeriumi selgitus:

Mida organisatsioon on saavutanud, ühiskonna ootuste ja vajaduste rahuldamisega seonduvalt (kohalikul, riiklikul ja rahvusvahelisel tasandil)?

Siinjuures vaadeldakse organisatsiooni lähenemist elukvaliteedile, keskkonnale ja globaalsete ressursside säästmisele ning organisatsiooni sisemisi efektiivsuse näitajaid.

Paljud avaliku sektori organisatsioonid avaldavad mõju ühiskonnale juba nende enda peamise tegevusvaldkonna olemuse või nende seadusandliku/õigusaktidest tuleneva mandaadi kaudu; nende võtmetegevuste tulemused esitatakse klientide/kodanike rahulolu (kriteerium 6) ja toimivuse võtmetulemuste (kriteerium 9) kriteeriumites.

Antud kriteerium mõõdab mõju ühiskonnale väljaspool organisatsiooni peamist tegevust või seadusandlikku mandaati.

Indikaatorid hõlmavad nii tajutavaid näitajaid kui ka kvantitatiivseid näitajaid.

Hindamine

T8.1. Hinda, mida organisatsioon on saavutanud seoses organisatsiooni ühiskondlike tulemustega (mõju ühiskonnale).

Näiteks:

1. Organisatsiooni tegevuse mõju majandusele ja ühiskonnale nii kohalikul, riiklikul kui ka rahvusvahelisel tasandil.
2. Partneritega läbikäimise kvaliteet ja sagedus.
3. Organisatsiooni eetiline käitumine.
4. Osalus ühiskondlikus tegevuses (rahaline või muu toetus sotsiaalseteks ja keskkonnaga seotud tegevusteks).
5. Sotsiaalselt tõrjutud inimeste toetamine (töökogemuste, töökohtade pakkumine).
6. Kolmanda maailma arenguprojektide toetamine.
7. Inimeste teadlikkus organisatsiooni tegevuse mõjust kodanike elukvaliteedile.
8. Nii kodanike kui ka töötajate kaasamise ulatus sotsiaalsesse tegevustesse.
9. Meediakajastus.
10. Sotsiaalsete muutuste arvestamise ulatus organisatsiooni tegevustes.
11. Õnnetusi ja terviseriske ärahoidvad programmid.

T8.1. Hindamiskaala tulemuste osas

0 - Tulemusi ei mõõdata.

1 - Tähtsamaid tulemusi mõõdetakse ning need näitavad negatiivseid või stabiilseid arengujooni.

2 - Tulemused näitavad mõõdukat edasiminekut.

3 - Tulemused näitavad märkimisväärset edasiminekut.

4 - Saavutatud tulemused on suurepäraseks ja oleme saavutanud püstitatud eesmärgid.

5 - Saavutatud tulemused on suurepäraseks, oleme saavutanud püstitatud eesmärgid ning võrdlus teiste organisatsioonide toimivusega näitab positiivseid tulemusi.

Põhjenda oma hinnangut.

T8.2. Hinda, mida organisatsioon on saavutanud seoses organisatsiooni säästva arenguga seotud tulemustega (mõju keskkonnale).

Näiteks:

1. Säästva arengu põhimõtete integreerimine otsusetegemise protsessidesse (energia säästmine, taastuvate energiaallikate kasutamine jne).
2. Jäätmete vähendamine.
3. Ümbertöödeldavate materjalide kasutamine.
4. Keskkonnasõbralike transpordivahendite kasutamise propageerimine (jalgrattad, ühistransport, "auto jagamine").
5. Keskkonnastandarditele vastavuse määr.
6. Organisatsiooni tegevusest tulenevate negatiivsete ilmingute (keskkondlike) vähendamine ja kodanike kaitstuse ja turvalisuse tagamine.
7. Vahendid müra vähendamiseks.
8. Otsustusprotsessides keskkonna ja looduskaitse aspektide arvestamine (nt hoonete ehitamine).

T8.2. Hindamiskaala tulemuste osas

0 - Tulemusi ei mõõdeta.

1 - Tähtsamaid tulemusi mõõdetakse ning need näitavad negatiivseid või stabiilseid arengujooni.

2 - Tulemused näitavad mõõdukat edasiminekut.

3 - Tulemused näitavad märkimisväärset edasiminekut.

4 - Saavutatud tulemused on suurepäraseks ja oleme saavutanud püstitatud eesmärgid.

5 - Saavutatud tulemused on suurepäraseks, oleme saavutanud püstitatud eesmärgid ning võrdlus teiste organisatsioonide toimivusega näitab positiivseid tulemusi.

Põhjenda oma hinnangut.

9. KRITEERIUM: TOIMIVUSE VÕTMETULEMUSED

Kriteeriumi selgitus:

Mida organisatsioon on saavutanud tulenevalt oma mandaadist ja spetsiifilistest eesmärkidest, rahuldades kõigi nende ootusi ja vajadusi, kellel on organisatsiooni suhtes finants- või muud huvid?

Võtmetulemused on seotud kõigi nende tulemustega, mida organisatsioon määratleb kui olemuslikke, mõõdetavaid saavutusi organisatsiooni edukaks toimimiseks lühemas ja pikemas perspektiivis. Võtmetulemused on tõhususe ja mõjususe näitajad või teenuste/toodete pakkumise näitajad ja eesmärgid (goals, objectives), mis sisaldavad spetsiifilisi poliitiliselt määratletud sihte (specific targets).

Need näitajad on kas finants- või mittefinantsnäitajad ning on tihedalt seotud kriteeriumiga 2 – strateegia ja planeerimine ja kriteeriumiga 5 – protsessid ja muutuste juhtimine.

Tulemused on seotud organisatsiooni soorituse mõõtmisega nii seoses eesmärkide saavutamise ja võtmetegevuste mõjuga (efektiivsus) kui organisatsiooni sisemise toimivusega. Samuti näitavad need tulemused organisatsiooni sooritust finantsvahendite ratsionaalsel ja ökonoomsel ning tõhusal kasutamisel (säästlikkus).

Hindamine

T9.1. Hinda organisatsiooni tulemusi, mis on saavutatud seoses organisatsiooni eesmärkide täitmisega.

Näiteks:

Välised tulemused:

1. Eesmärkide saavutamise ulatus seoses väljundite ja tulemustega (mõju ühiskonnale).
2. Teenuste ja toodete pakkumise paranenud kvaliteet.
3. Kuluefektiivsus (tulemused saavutatud võimalikult madalate kuludega).
4. Mõjus.
5. Auditite ja kontrollimiste tulemused.
6. Tulemused konkurssidel (sh kvaliteediauhinna konkurs) osalemisest.
7. Võrdlevanalüüsi (benchmarking) tulemused.

Sisemised tulemused:

1. Kõigi huvipoolte kaasatus organisatsiooni tegevustesse.
2. Tõendid suutlikkuse kohta rahuldada ja tasakaalustada kõikide huvipoolte vajadusi.
3. Tõendid edust organisatsiooni strateegiate, struktuuride ja/või protsesside uuendamisel.
4. Tõendid paranenud infotehnoloogia kasutamisest (sisemise teadmise juhtimisel ja/või sisemise ja välise kommunikatsiooni juhtimisel).
5. Tõendid (suurenenud) vastavusest kvaliteedistandarditele ja teenusstandarditele.

T9.1. Hindamiskaala tulemuste osas

0 - Tulemusi ei mõõdetata.

- 1 - Tähtsamaid tulemusi mõõdetakse ning need näitavad negatiivseid või stabiilseid arengujooni.
- 2 - Tulemused näitavad mõõdukat edasiminekut.
- 3 - Tulemused näitavad märkimisväärset edasiminekut.
- 4 - Saavutatud tulemused on suurepäraseid ja oleme saavutanud püstitatud eesmärgid.
- 5 - Saavutatud tulemused on suurepäraseid, oleme saavutanud püstitatud eesmärgid ning võrdlus teiste organisatsioonide toimivusega näitab positiivseid tulemusi.

Põhjenda oma hinnangut.

T 9.2. Hinda organisatsiooni tulemusi, mis on saavutatud seoses finantstulemustega.

Näiteks:

Säästlikkuse näitajad

1. Eelarvest kinnipidamise ulatus.
2. Finantseesmärkide saavutamise ulatus.
3. Suutlikkus rahuldada ja tasakaalustada kõigi huvipoolte finantshuve.
4. Näitajad vahendite efektiivsest kasutamisest (et vältida ülekulu või ressursside alakasutamist).
5. Sissetulekuid loovate tegevuste ulatus.
6. Finantskontrolli ja -auditite sagedus ja tulemused (sisemised, välised).
7. Näitajad ettenägelikust ja riskiteadlikust finantsjuhtimisest.

T9.2. Hindamiskaala tulemuste osas

0 - Tulemusi ei mõõdetata.

1 - Tähtsamaid tulemusi mõõdetakse ning need näitavad negatiivseid või stabiilseid arengujooni.

2 - Tulemused näitavad mõõdukat edasiminekut.

3 - Tulemused näitavad märkimisväärset edasiminekut.

4 - Saavutatud tulemused on suurepärased ja oleme saavutanud püstitatud eesmärgid.

5 - Saavutatud tulemused on suurepärased, oleme saavutanud püstitatud eesmärgid ning võrdlus teiste organisatsioonide toimivusega näitab positiivseid tulemusi.

Põhjenda oma hinnangut.