



RAHANDUSMINISTEERIUM



RIIGI TUGITEENUSTE
KESKUS



Sotsiaalse
innovatsiooni
labor



SOTSIAALSETE
ETTEVÖTETE
VÕRGUSTIK

Avalike teenuste arendamine omavalitsuste ja kodanikuühenduste koosloomes

Juhendmaterjal

SOTSIAALSE INNOVATSIOONI LABOR on sõltumatu vabaühendus, mis töötab koos avaliku sektori, kohalike omavalitsuste, teadusasutuste ja vabaühendustega, et lahendada probleeme, mis eeldavad erinevate osapoolte aktiivset koostööd ja eksperimenteerimist ehk koosloomet. Koosloome on probleemi osapooli kaasav ja probleemilahendamise meeskonda võimestav protsess, millel on eksperimentaalne ja praktiline eesmärk.

Sotsiaalse Innovatsiooni Labori eesmärk on koosloome metoodika arendamine ja rakendamine kogukondlike ja ühiskondlike probleemide lahendamisel. Meie visiooniks on olla erinevatele osapooltele koostööd hõlbustav platvorm, mis aitab kaasa osalusdemokraatial põhineva õiglase ja jätkusuutliku ühiskonna loomisele. Meie usume, et parimad lahendused sünnivad koosloomes.

Sotsiaalse Innovatsiooni Laboris töötab kuus erineva taustaga eksperti, kes töötavad parema tuleviku nimel. Lisateave: www.koosloome.ee

Sotsiaalse Innovatsiooni Labor pakub oma kogemusi ja teadmisi erinevatele klientidele. Me oleme suurima koosloome uurimise, arendamise ja rakendamise kogemusega organisatsioon Eestis. Meie meeskond on ellu viinud 8 koosloome arenguprogrammi, juhendanud üle 150 koosloome töötoa ja aidanud disainida üle 50 erineva lahenduse. Meie metoodikad võimaldavad koosloomes disainida uusi teenuseid, koostööprotsesse ja strateegiaid.

MEIE TEENUSED ON:

Koosloome töötoad:

praktilised, eksperimenteerivad ja mängulised protsessid, kus osalised saavad turvaliselt, aktiivõppe meetodil disainida uusi lahendusi või lahendada organisatsioonile olulisi probleeme.

Koosloome uuringud:

probleemidega süvitsi tegelemine ja nende lahendamine kolme kuni kaheteistkümne kuu jooksul; eeldab uurijate kaasamist ja osaliste suuremat panust väljaspool töötube.

Koosloome juhtimine:

aitame disainida ja juhtida mitme osapoolega koostööprotsesse meeskonna koosolekutest strateegiate koostamiseni; koolitame ja toestame teisi protsessijuhte.

Koosloome arenguprogrammid:

võimaldavad reaalseid probleeme lahendades õppida kasutama disainmõtlemise, teenusedisaini ja koosloome tööriistu. Iga meie kaasav ja praktiline arenguprogramm on tellija vajadustest lähtuv rätsepatöö.

Kontakt:

E-post: info@koosloome.ee
Telefon: + 372 555 66 489
www.koosloome.ee



Käesolev juhendmaterjal on seotud Riigi Tugiteenuste Keskuse riigihanke "Avalike teenuste osutamine omavalitsuste ja kodanikuühenduste koostöös" (viitenumber 201137) hankelepingu rakendamisega.

Hankelepingu töövõtjad olid MTÜ Sotsiaalse Innovatsiooni Labor ja MTÜ Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik.

Juhendmaterjali koostasid Jaan Aps ja Rasmus Pedanik.

Juhendmaterjali autorid tänavad nõu ja abi eest tellija esindajaid ning koostöö eest kõiki arenguprogrammis osalenud omavalitsusi ja kodanikuühendusi.

Keelekorrektuur: Anu Jõesaar
Kujundus ja küljendus: Jaanus Kaasik

ISBN:



Rasmus Pedanik on suure kogemusega koosloome ja disainmõtlemise ekspert.

Rasmusel on üle 10 aasta kogemust arengu- programmide disainimisel, koolitamisel ja organisatsioonide nõustamisel. Rasmus on juhtinud ligi 150 koosloome töötuba, kus disainiti või redisainiti kokku üle 50 erineva teenuse.

Rasmus õpib Tartu Ülikoolis doktorantuuris ja tema uurimistöö teemaks on erinevad probleemide lahendamise meetodikad. See teema on tihedalt seotud sotsiaalse innovatsiooni, disainmõtlemise ja koosloomega. Rasmus on Sotsiaalse Innovatsiooni Labori asutaja ja juht.

Kontakt: rasmus@koosloome.ee



Jaan Aps on Eesti tunnustatumaid mõju hindamise ja sotsiaalse ettevõtluse eksperte.

Majandusteaduse magistrikraadiga Jaani olulisemate kogemuste hulka kuuluvad Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku kaasasutamine ja eestvedamine 2012–2019, „Kodanikuühenduste ühiskondliku mõju käsiraamatu“ koostamine ning veebitööriista Maailmamuuajad.ee loomine. Tallinna Ülikooli ingliskeelses sotsiaalse ettevõtluse magistriprogrammis õpetab Jaan ühte alusainetest.

Konsultandina on Jaan viinud läbi kvaliteedi ja mõju hindamisi ka paljudele avalikele teenustele. Käesoleva käsiraamatu koostamise ajaks olid viimasteks kogemusteks näiteks noorte õigusrikkujate tööhõiveprogrammi STEP mõju vahehindamine ja Tallinna linnavalitsuse poolt tõrjutusriskis noortele suunatud uute noorsootöö teenuste mõju hindamine.

Jaan veab eest uuringu- ja konsultatsiooniettevõtet Stories For Impact.

Kontakt: info@storiesforimpact.com

Sisukord

Sissejuhatus	6
1. Mis on avalikud teenused?	7
2. Kodanikuühendustele teenuste delegeerimise kasutegurid, riskid ja praktika	9
3. Delegeerimise juriidiline raamistik	12
4. Teenuste delegeerimine koosloome ja teenusedisaini abil	14
4.1 Ühe osapoolena teenuse algatamise keerukused	15
4.2 Koosloome aluspõhimõtted	17
4.3 Disainmõtlemise põhimõtted ja rakendamise etapid	18
4.4 Disainmõtlemise tööriistad ja nende kasutamine	21
4.4.1 Teenusekontseptsiooni loomine	21
4.4.2 Seotud osapoolte kaardistamine lähtuvalt nende huvist ja mõjust	23
4.4.3 Osapoolte motiivide kaardistamine	24
4.4.4 Teenuse klientide persoona(de) loomine	28
4.4.5 Väärtuspakkumise kujundamine teenuse klientidele	30
4.4.6 Klienditeekonna kaardistamine	33
4.4.7 Avaliku teenuse arendamise lõuendi täitmine	37
5. Delegeeritava teenuse kvaliteet ja mõju	40
5.1 Kvaliteedi planeerimine ja hindamine	40
5.2 Mõju planeerimine ja hindamine	44

Sissejuhatus

Juhendmaterjali aluseks on autorite viimaste aastate kogemused kümnete omavalitsuste, riigiasutuste ja kodanikuühenduste koostöö nõustamisest avalike teenuste arendamisel. Oluline osa kogemustepagasist pärineb spetsiaalsetest arenguprogrammidest, mida Sotsiaalse Innovatsiooni Labor ja Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik on alates 2015. aastast koostöös läbi viinud mitmete rahastajate ja partnerite toel (Sotsiaalministeerium ja Hasartmängumaksu Nõukogu, Kodanikuühiskonna Sihtkapital, Riigi Tugiteenuste Keskus).

Kohalikul tasandil on avalike teenuste peamiseks eesmärgiks toetada inimeste elukvaliteeti – toimetulekut ja heaolu. Avalike teenuste haare on lai, nende hulka mahuvad nii järjepideva toe pakkumine kõige nõrgematele kui ka kõigi elanike enesearendamisvõimaluste toetamine.

Avalikke teenuseid pakuvad inimesed inimestele, isegi kui vahendajaks on elektrooniline keskkond. Piirkonna elanike vajadusi pole võimalik rahuldada üksinda ega vägisi. Koostöö seevastu loob kvaliteetsete avalike teenuste pakkumiseks head eeldused.

Eri osapoolte koostegutsemine võib paljudel juhtudel olla teenuse eduks lausa hädavajalik, olgu põhjuseks ressursinappus või lahendada soovitava probleemi keerukus.

Omavalitsus ja piirkonna avalikes huvides tegutsevad kodanikuühendused on siin üksteisele loogilisteks partneriteks. Nende missioon on sama – aidata kohalikku elu paremaks muuta, säilitades ja suurendades positiivset ning vähendades negatiivset.

Sujuva ja tulemusliku koostöö korraldamine vajab lisaks heale tahtele ka teadmisi ja oskusi. Olulisim on siin teenuse sisu koosloomine, et see teenus oleks vähemalt emotsionaalselt oma kõigile osapooltele, kelle panusest teenuse edu sõltub.

Järgmistel lehekülgedel esitame kompaktsel kujul informatsiooni, mis aitab hästi korraldada omavalitsuste ja vabaühenduste koostööd. Kuna avalike teenuste delegeerimise kohta on eesti keeles ilmunud juba hulk väärtuslikku materjali, siis dubleerimise vältimiseks esitame nendest sünteesi koos viidetega lisalugemisele.

Märksa põhjalikumalt käsitleme avalike teenuste koosloomet disainimõtleme ja teenusedisaini meetodite rakendamise abil. Selles teemaplokis esitleme koos näidetega põhimõtteid ja töövahendeid, mida on aastate jooksul aidanud lihvida koostöö meie arenguprogrammide partnerite ja osalejatega.

Lõpetuseks rõhutame, et iga omavalitsuse ja kodanikuühenduse koostöösuhe on unikaalne. Juhendmaterjal ei asenda neutraalset moderaatorit koosloomeprotsessi läbiviimisel ega juristi nõuandeid avaliku teenuse delegeerimise lepingu ettevalmistamisel. Kuid olulised märksõnad, viited, tööriistad ja näited edukast teenuste disainimisest koosloomes on nüüd leitavad koos ja ühest kohast.

Selline käsitus ilmub eesti keeles esmakordselt. Oleme väga tänulikud tagasiside ja ettepanekute eest, et järgmised versioonid saaksid veel paremad. Autorite kontaktid on leitavad leheküljelt 4.

1. Mis on avalikud teenused?

Eesti omavalitsusüksuste ehk linnade ja valdade demokraatlikult moodustatud võimuorganid korraldavad ja juhivad kohalikku elu iseseisvalt, seaduste alusel. Sealjuures sätestab Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus (KOKS), et nimetatud võimuorganid peavad lähtuma elanike õigustatud vajadustest ja huvidest ning arvestama kohaliku arengu iseärasusi¹.

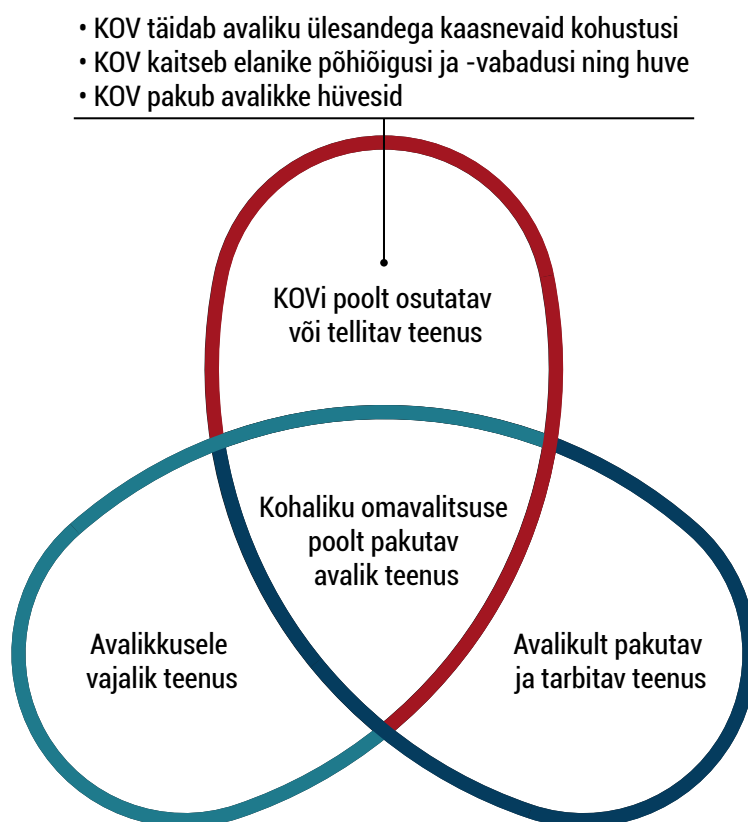
Mil viisil vajaduste, huvide ja arengu iseärasustega tegeletakse? Nii võimuorganitele kui elanikele on selles jäetud palju paindlikkust.

Mõned otsustajad võivad eeldada, et pärast rahvalt mandaadi saamist võib otsuseid langetada kabinetivaikuses. Teised küsivad nõu ja kinnitust isegi mõne üksikküsimuse kohta ning ärgitavad elanikke kohaliku arengu võtmekohtadele kaasa mõtlema näiteks kaasava eelarve rakendamise abil.

On elanikke, kes ei käi valimaski. Teised suhtlevad omavalitsusega aktiivselt, saadavad e-kirju, helistavad, käivad

vastuvõttudel. Kolmandad organiseeruvad kodanikuühenduseks, et kohalikule arengule ka ise aktiivselt kaasa aidata. Mil määral omavahel koostööd tehakse, milline on koostöö tulemuslikkus ja kuivõrd osapooled protsessiga rahule jäävad, sõltub nii ootustest ja hoiakutest ehk heast tahtest kui ka oskusest koostööd teha ning teiste osapoolte eripära ja vajadustega arvestada.

KOKSi põhimõtete täitmise üheks oluliseks teeks on elanikele suunatud avalikud teenused – nende väljatöötamine, pakkumine ja arendamine. Siinse juhendmaterjali fookust arvestades võime mõistat "avalikud teenused" määratleda kui kohaliku omavalitsuse (KOV) poolt osutatavaid või tellitavaid teenuseid, mis on kohalikele elanikele vajalikud ning mida pakutakse ja tarbitakse avalikult. Selle definitsiooni allikmaterjalid on esitatud käesoleva peatüki lisalugemise plokis. Nendes esitatud avaliku teenuse definitsioonide märksõnade ühisosa on kujutatud joonisel 1.



Joonis 1. Omavalitsuse pakutavate avalike teenuste kujunemine.

¹Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus, <https://www.riigiteataja.ee/akt/105022019008?leiaKehtiv>. [8.11.2019].

Kohaliku omavalitsuse korralduse seaduses on loetletud mitmeid omavalitsusüksuste ülesandeid, mille täitmine on KOVidele kohustuslik. Ülesannete hulgas on korraldada antud vallas või linnas²:

- sotsiaalse ja -teenuseid, vanurite hoolekannet, noorsootööd;
- elamu ja kommunaalmajandust, veevarustust ja kanalisatsiooni;
- heakorda, jäätmehooldust;
- territoriaalplaneerimist;
- valla või linnasisest ühistransporti, valla teede ja linnatänavate korrashoidu;
- koolieelsete lasteasutuste, põhikoolide, gümnaasiumide ja huvikoolide, raamatukogude, rahvamajade, muuseumide, spordibaaside, turva- ja hooldekodude, tervishoiuasutuste ning teiste kohalike asutuste ülalpidamist, juhul kui need on omavalitsusüksuse omanduses³.

Lisaks nimetatud ülesannetele otsustab ja korraldab omavalitsusüksus neid kohaliku elu küsimusi, mis on talle pandud teiste seadustega

või mis ei ole seadusega antud kellegi teise otsustada ja korraldada⁴.

Avalikke teenuseid, mis loovad inimestele võimalusi oma õigusi kasutada (näiteks valimas käia) ja kohustusi täita (näiteks tulusid deklareerida) pakuvad eelkõige riigiasutused. Omavalitsuste roll selles avalike teenuste kategoorias seondub eelkõige soodustavate haldusaktide andmisega (näiteks invatranspordi toetuse määramine, et inimestel oleks võimalik realiseerida oma põhiõiguste hulka kuuluvat liikumisvabadust).

Rohkem tõlgendamisruumi ja seega ka paindlikkust seostub avalike teenustega kui võimalusega pakkuda selliseid avalikke hüvesid ja avalikkusele vajalikke teenuseid, mida pole loetletud omavalitsusüksuste kohustuslike ülesannete hulgas. Siin on igal omavalitsusel vabadus otsustada, milliseid hüvesid ja teenuseid ning mil viisil nad oma elanikele ja külalistele pakuvad.

Joonisel nimetatud avalike teenuste põhimõtet "avalikult pakkumine ja tarbimine" ei tule tõlgendada sõna-sõnalt. "Avalikult" tähendab siin teenuse pakkumise ja tarbimise põhimõtete kujunemise läbipaistvust ja argumenteeritust, kriteeriumide kättesaadavust avalikkusele ja teenuse saamise võimalust kõigile, kes seatud kriteeriumidele vastavad.

LISALUGEMIST

- Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus.
- Vabariigi Valitsuse määrus "Teenuste korraldamise ja teabehalduse alused".
- "Kohustuslike kohaliku omavalitsuse ülesannete ja kohaliku omavalitsuse üksuste täidetavate riiklike ülesannete piiritlemise juhend"
(Rahandusministeerium).
- "Avalike teenuste korraldamise roheline raamat"
(Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2013).

² Mõnel juhul võivad järgnevalt nimetatud ülesanded olla seadusega antud ka kellegi teise täita. Samuti võib seadus ette näha loetletud asutuste teatud kulude katmist kas riigieelarvest või muudest allikatest.

³ Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus, <https://www.riigiteataja.ee/akt/105022019008?leiaKehtiv>. [8.11.2019].

⁴ Sealsamas.

2. Kodanikuühendustele teenuste delegeerimise kasutegurid, riskid ja praktika

Kohaliku omavalitsuse aluspõhimõtete hulka kuuluvad nii kohaliku elu küsimuste otsustamine ja korraldamine kui ka valla- ja linnaelanike õigus osaleda kohaliku omavalitsuse teostamisel⁵. Elanikel on osalemiseks mitmeid võimalusi, nagu õigus anda oma hääl kord nelja aasta jooksul toimuvail kohaliku omavalitsuse volikogu valimistel või õigus esitada jooksvalt algatusi kohalikkude elu puudutavate õigusaktide vastuvõtmiseks, muutmiseks või kehtetuks tunnistamiseks.

Kodanikuaktiivsuse üheks oluliseks vormiks on kohaliku elu arengusse panustamine organiseeritult ehk kodanikuühendusena ehk vabaühendusena ehk avalikes huvides tegutseva

mittetulundusühingu või sihtasutuse või seltsingu või koguduse vormis. Avalikes huvides tegutsemine tähendab kodanikuühenduste puhul seda, et hüved tegutsemisest on kättesaadavad kogukonna kõigile soovijatele või et toetatakse mõnd kindlat, muu ühiskonnaga võrreldes ebasoodsamas olukorras rühma ja suurendatakse seekaudu ühiskondlikku õiglust⁶.

Teoreetilistes käsitlustes ja rakendusuuringutes on leitud mitmeid otseseid kasutegureid avalike teenuste delegeerimisest kodanikuühendustele. Vastavad allikmaterjalid on esitatud käesoleva peatüki lisalugemise plokis. Märksõnade ühisosa materjalides kajastatud motivatsioonifaktoritest ja kasuteguritest on kujutatud alloleval joonisel.

1 RAHASTUS	2 TEENUSE SISU JA KVALITEET	3 TEENUSE PAKKUMISE VORM
- Kodanikuühendused on valmis pakkuma teenuseid, mida äriühingutele poleks võimalik delegeerida (puuduva või väga väikse kasumimarginaali tõttu) - Kodanikuühendusele delegeeritava teenuse pakkumiseks on võimalik saada lisarahastust ka teistest allikatest - Kodanikuühenduse eestvedajad teevad teenuse arenduse ja pakkumise raames tihti ka vabatahtlikku tööd	- Kodanikuühendused tunnevad reeglina oma sihtrühma vajadusi ja oskavad nendega arvestada, sh kehtib see vähemate võimalustega sihtrühmade kohta - Kodanikuühenduste esindajatel võib olla kergem suhelda teenuse sihtrühma esindajatega ka mitteformaalsel tasandil (s.t mitte „ametniku rollis“) ja saavutada usaldus, mis on teenuse pakkumise eelduseks eriti just tõrjutusriskis inimeste puhul	- Teenuse rahastamine tähendab ka kogukonna aktiivsete liikmete tegevuse toetamist ja seekaudu kogukonna tugevdamist - Kodanikuühendustel on võimalus reeglite piires siiski paindlikumalt tegutseda kui omavalitsustel

Joonis 2. Motivatsioonifaktorid ja kasutegurid avalike teenuste delegeerimisel kodanikuühendustele.

⁵ Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus, <https://www.riigiteataja.ee/akt/105022019008?leiaKehtiv>. [8.11.2019].

⁶ Kodanikuühiskonna lühisõnastik, <https://heakodanik.ee/kodanikuuhiskonna-luhisonastik/>. [8.11.2019]

Praktikas kaasneb avalike teenuste delegeerimisega ka riske nii omavalitsustele kui kodanikuühendustele. Iga konkreetne risk on seotud konkreetse olukorraga, kuid toome allpool välja tüüpilisemad neist.

Omavalitsusele võib tähendada suuremat riski koostöö kodanikuühendusega, kelle aktiivgrupp on väike, kes sõltub eelkõige ühest rahastajast ja panustab teenuse pakkumise osana ka vabatahtlikku tööd. Sellisel partneril võib esineda probleeme nii haldussuutlikkuse (nt aruandlus), teenuse kvaliteedi kui ka pakkumise järjepidevusega ja seda hoolimata sõlmitud lepingutest. Teisalt aga võib teatud teenuste puhul, mis nõuavad rohkem loovust (näiteks kohaliku noorsootöö või spordi- ja kultuurielu korraldamine), olla eeliseid just väiksematel ja mitteformaalsematel ühendustel. Ka kodanikuühenduste vaatepunktist peitub koostöös omavalitsustega mitmeid riske. Eestis juhtub pahatihti, et just kodanikuühendustele delegeeritakse teenuseid viisil, mis ei võimalda maksta töötajatele õiglast palka, katta ühenduse administratiiv- ja arenduskulusid ega teenida teenuse pakkumiselt kasumit reservi jaoks. Kuigi kodanikuühendus pole kasumi jaotamisele orienteeritud äriühing, on iga ühendus siiski organisatsioon, kes peab suutma katta oma kulud, panustama arendusse ja koguma reserve.

Autorite kogemuse põhjal otsustavad kodanikuühendused osaleda ebamõistlike finantsitingimustega hangetel tihti oma missiooni elluviimiseks, sest avaliku teenuse pakkumine hanke võitmise kaudu võib olla neile ainsaks võimaluseks konkreetsetes piirkonnas oma sihtrühmaga ulatuslikult ja põhjalikult töötada. Kui aga vabaühendus pikka aega pakub teenust alla omahinna, võib see viia eestvedajate läbipõlemiseni, kvaliteedi tahtmatu languseni või isegi koostöösuhte katkemiseni omavalitsusega.

Riskide ennetamiseks on omavalitsustel ja kodanikuühendustel hädavajalik mõista teineteise toimimise spetsiifikat ja lähtuda konkreetsest partnerist, mitte stereotüüpidest kogu sektori kohta. Siis avanevad võimalused

arendada kohalikku elu ühiselt, teineteise nõrkusi mõistlikul viisil kompenseerides.

Kodanikuühenduste täpsemat rolli kohalikul tasandil ja koostööd omavalitsustega on Eestis mitmel korral põhjalikumalt uuritud. Kõik alljärgnevad arvanded kuni alapeatüki lõpuni pärinevad uuringutest värskeimast.⁷

Valdav osa Eesti kodanikuühendusi (82%) tegutsebki kohalikul tasandil. Ainult kohaliku tasandiga piiritleb oma tegevuse suur osa sellistest ühendustest, kes on märkinud tegevusvaldkonnaks naabruskonna või piirkonna elukvaliteedi edendamise (48%). Vabatahtlikke väljastpoolt organisatsiooni kaasab oma tegevusse 53% kodanikuühendustest. Seega on kodanikuühendused omavalitsustele potentsiaalselt väärtuslikud partnerid kohaliku elu edendamisel, sest eesmärgid on kummalgi samad.

Kodanikuühenduste peamised tegevusvaldkonnad on aastate jooksul püsinud samalaadsetena. Kõige enam levinud tegevusvaldkondadeks on vaba aja sisustamine / huvitegevus, sport/kehakultuur ning kultuur/kunst.

KOVide toetusi sai 2017. aastal 35% ühendustest. Avalike teenuste osutamiseks on kogemusi 30%-l ühendustest. Neist omakorda 63% osutas avalikke teenuseid 2018. aastal (kõigist kodanikuühendustest moodustab see 19%). Maakondade võrdluses on 2018. aastal avalikke teenuseid osutanud kodanikuühenduste osakaal kõrgeim Hiiu-, Rapla-, Ida-Viru- ja Jõgevamaal. Valdkonniti osutasid kodanikuühendused 2018. aastal enim avalikke teenuseid huvitegevuses (46% ühendustest, kes 2018. aastal avalikke teenuseid osutasid) ning eri sihtrühmade koolitamises (31%). Suhteliselt sageli osutatakse avalikke teenuseid ka kogukonna siduse, nõustamise või noorsootöö valdkondades.

Peamised sihtrühmad, kellele kodanikuühendused 2018. aastal avalikke teenuseid osutasid, olid noored ja lapsed. Neile suunavad oma avalikud teenused eelkõige spordi/kehakultuuri valdkonna ühendused.

⁷ Kodanikuühiskonna arengukava mõjude vahehindamine, https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumentid/Uuringud/Kodanikuühiskond/2019_kodanikuühiskonna_arengukava_mojude_vahehindamine.pdf [8.11.2019].

Enam kui kolmandikul kodanikuühendustest oli avalike teenuste sihtrühmaks kogukond või eakad.

Muid sihtrühmi nimetati tsiteeritud uuringus veidi harvemini. Sealjuures sotsiaalteenuste

valdkonnas avalikke teenuseid pakkuvad ühendused mainisid enamasti mitmeid sihtrühmi. Viimase nelja aasta jooksul asutatud ühenduste poolt pakutavate avalike teenuste sihtrühmaks on keskmisest sagedamini eri-vajadustega inimesed.

LISALUGEMIST

- Kodanikuühiskonna arengukava mõjude vahehindamine (Tallinna Ülikool, Balti Uuringute Instituut, Turu-Uuringute AS, 2019).
- Avalike teenuste delegeerimine vabaühendustele (Praxis, 2014).
- Ühenduste rahastamise juhendmaterjal (Praxis, 2013).
- Vabaühendused ja avalikud teenused: partnerlus avaliku sektoriga (Vabaühenduste Liit, 2011).
- Kohaliku omavalitsuse üksuste avalike teenuste lepinguline delegeerimine kodanikeühendustele (Praxis, 2009).

3. Delegeerimise juriidiline raamistik

Avalike teenuste hankimisel ja lepingute sõlmimisel tuleb omavalitsustel kindlasti konsulteerida juristidega. Juriidiline kirjaoskus kulub ära ka kodanikuühenduste juhatuse liikmetele ja projektijuhtidele.

Alljärgnevalt markeerime mõningaid oluliseid teemasid. Täpsemaid nõuandeid on võimalik leida lisalugemise plokis viidatud käsiraamatust "Vabaühendused ja avalikud teenused: partnerlus avaliku sektoriga". Mainitud käsiraamatu lisadest leiab ka tavalisemate lepingutüüpide näidiseid (haldus-, käsundus- ja töövõtuleping). Kui pole viidatud teisiti, pärinevad ka käesoleva peatüki nõuanded just nimetatud käsiraamatust.

Järgnevaid üldsuuniseid lugedes võib kodanikuühenduste esindajatel jääda mulje, et nendega kursis olema on kohustatud vaid oma-

valitsused (kui välja arvata kodanikuühenduste kui potentsiaalsete teenuseosutajate õigustatud ootus võrdsele kohtlemisele konkreetse avaliku teenuse osutaja otsimisel ja välja valimisel).

Praktika näitab siiski, et ka kodanikuühendusel on riskide maandamiseks mõistlik end juriidiliste nüanssidega kurssi viia. See, et omavalitsus on valmis teatud tüüpi lepingut teatud tingimustel sõlmima, et tähenda, et iga konkreetne leping on seadustega kooskõlas või et omavalitsuse esindaja oskab seda tõlgendada seaduse mõtte kohaselt.

Illustreerime seda näitega värskeimast kohtupraktikast, mis jõudis lahendini vahetult enne käesoleva materjali valmimist. Kuigi selle juhtumi üheks osapooleks oli riigiasutus, on samasugused riskid ka koostöös omavalitsustega.

MTÜ HALULAEV JUHTUM⁸

20. novembril 2019 jättis Riigikohtu halduskolleegium rahuldamata Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Ameti (PRIA) kassatsioonkaebuse vaidluses MTÜ Halulaev toetuse üle. Nimelt leidis kolleegium, et iga avalikke huve edendav vabatahtlik ühing ei pea järgima riigihangete seadust.

Riigikohtusse jõudnud vaidluses määras PRIA MTÜle Halulaev projektitoetuse, millest ühe osa kasutamiseks korraldas ühing lihthanke. Hilisema otsusega jäeti ühingule määratud toetusest osa maksmata, sest PRIA otsuse järgi rikkus MTÜ Halulaev riigihanke nõudeid.

Riigikohtu hinnangul pidasid nii PRIA kui madalama astme kohtud kodanikuühendust ekslikult hankijaks. Riigikohus leidis, et iga vabatahtliku huvitegevusena avalikke huve edendav ühing ei ole hankija riigihangete seaduse mõttes ja seda ka juhul, kui selle tegevust toetatakse avalikest vahenditest.

Riigihangete seaduse mõttes saab vabatahtlikku ühingat pidada hankijaks siis, kui see täidab avalikku ülesannet. Avalikku ülesannet täidetakse siis, kui pädev asutus on andnud volituse või pannud kohustuse osutada avalikes huvides sellist teenust, mille toimimise eest vastutab seaduse järgi lõppkokkuvõttes riik või mõni muu avalik-õiguslik juriidiline isik. Riigikohtu sõnul ei täitnud MTÜ Halulaev sellist ülesannet. Ühing viljeles vabatahtlikku huvitegevust, kuigi see võis edendada ka avalikku huvi. Seega ei rikkunud MTÜ Halulaev ka riigihanke reegleid ja võis saada PRIA toetust.

⁸ Iga avalikke huve edendav vabatahtlik ühing ei pea järgima riigihangete seadust, <https://www.rmp.ee/ettevotlus/mittetulundus/iga-avalikke-huve-edendav-vabatahtlik-uhing-ei-peat-jargima-riigihangete-seadust>. [20.11.2019].

Juhtumist nähtub, et omavalitsustel ja kodanikuühendustel tasub koostöö alustamisel teha kahte asja. Ühelt poolt hankida endale piisavalt juriidilist kompetentsi otsustamiseks, kuivõrd leping ja selle tingimused vastavad seadustele. Teisalt tasub lepingu tingimused ja tõlgendusviisid omavahel ka suuliselt läbi arutada, et tuvastada võimalikud erinevad tõlgendused juba enne allkirjastamist ning vajadusel hankida sõltumatu hinnang.

Omavalitsusel on võimalik delegeerida kodanikuühendusele avalikke teenuseid peamiselt kolmel viisil: haldusleping, teenuste tellimise leping ja toetuste eraldamine. Igal neist võib nii omavalitsuse kui ka teenuse osutaja jaoks olla plusse ja miinuseid. Esmatähtis on valida selline rahastamisliik, mis toetab kõige paremini omavalitsuse eesmärki.

Avaliku teenuse lepingulist delegeerimist tuleb eelistada juhul, kui tegemist on seadusest tuleneva haldusülesandega või laiemalt omavalitsuse poolt korraldatava, tema vastutusel oleva teenusega elanikele. Teenuste tellimise lepingut tuleks eelistada juhul, kui omavalitsus soovib sätestada üksikasjalikke nõudeid teenuse osutamisele, näiteks mahtudele, kättesaadavusele, järjepidevusele ja kvaliteedile. Teenuse rahastamine toetuste kaudu sobib selliste vabatahtlike haldusülesannete korral, kus omavalitsusel on soov ja võimalus anda kodanikuühendusele teenuse kujundamisel ja osutamisel võimalikult palju paindlikkust. Põhjalikumad juhtnöörid on esitatud lisalugemise plokis viidatud "Ühenduste rahastamise juhendmaterjal".

Omavalitsuse võimalus kohustuslikku haldusülesannet delegeerida sõltub seaduse volitusnormi olemasolust halduslepingu sõlmimiseks. Kui volitusnorm puudub, pole kohustuslikku haldusülesannet võimalik kodanikuühendustele delegeerida. Seda tuleb iga kohustusliku haldusülesande delegeerimise soovi puhul eraldi kontrollida. Ühe näitena võib volitusnorme leida Sotsiaalhoolekande seaduses⁹ kohaliku omavalitsuse üksuse sotsiaalteenuseid käsitlevatest paragrahvidest.

Kui omavalitsus soovib halduslepinguga delegeerida endale võetud vabatahtlikku haldusülesannet, siis pole volitusnormi tarvis. Tsiviil- ehk eraõigusliku lepingu saab sõlmida juhul, kui seadus ei näe ette üksnes halduslepingu sõlmimist, kui lepinguga ei reguleerita avaliku teenuse kasutaja või muu kolmanda isiku õigusi ega kohustusi, kui omavalitsust ei vabastata tal lasuvatest kohustustest ja ülesande täitmisel ei kasutata täidesaatva riigivõimu volitusi.

Omavalitsustel on kohustus kõiki potentsiaalseid teenust osutada soovijaid võrdselt kohelda. See ei tähenda tingimata, et omavalitsus peab korraldama avatud konkursi, kuid partneri väljavalimine peab toetuma objektiivselt põhjendatavaile kriteeriumeile. Konkreetset käitumisjuhised tulenevad juba otseselt kokkuleppe juriidilisest alusest (haldusleping, eraõiguslik leping, toetuste andmine) ning vastavatest seadusnormidest.

LISALUGEMIST

- Ühenduste rahastamise juhendmaterjal (Praxis, 2013).
- Vabaühendused ja avalikud teenused: partnerlus avaliku sektoriga (Vabaühenduste Liit, 2011).

⁹ Sotsiaalhoolekande seadus, <https://www.riigiteataja.ee/akt/113032019155?leiaKehtiv>. [8.11.2019].

4. Teenuste delegeerimine koosloome ja teenusedisaini abil

Autorlusest ja viitamisest

Selles teemaplokis kasutame mitmeid definitsioone, käsitlusi ja mõttemudeleid seoses teemadega nagu koosloome (ingl *co-creation*, ka *co-design*), disainmõtlemine (ingl *design thinking*) ja teenusedisain (ingl *service design*).

Tegemist on erialakirjanduses aastakümnete jooksul evolutsioonilisel moel arenenud kontseptsioonide ja tööriistadega, mille algversioonidel on kindlad autorid. Edaspidi on paljud rahvusvahelised ja Eesti eksperdid neid materjale kohandanud ja edasi arendanud. Nii algkäsitluste väiksemaid kohandusi kui ka nende olulisi edasiarendusi koos näidetega, eriti teenusedisaini ingliskeelsete tööriistade kohta, võib internetist leida vähemalt sadu, sh kümneid vabavaraversioone.

Ka käesoleva juhendmaterjali autorid kuuluvad nimetatud valdkondade arendajate hulka, seda kvaliteedi ja mõju teemal alates 2006. aastast ning koosloome ja teenusedisaini teemal 2014. aastast. Suurem osa meie kasutatavatest definitsioonidest ja tööriistadest põhineb juba olemasolevatel vabavaralistel materjalidel, mida oleme omakorda kohendanud, tuginedes oma kogemustele rohkem kui saja organisatsiooni koolitamisel ja nõustamisel. Seega võib juhendmaterjalis esitatud teavet käsitleda rahvusvahelise ühisloominguna, mille igale komponendile eraldi oleks võimatu lisada konkreetset allikaviidet. Alljärgnevalt esitame viited vaid mõnele allikale, mis on meid kontseptuaalselt inspireerinud või praktiliselt palju edasi aidanud.

Koosloome ja kollektiivne probleemilahendamine

- Brandsen, T., Verschuere, B., Steen, T. (2018). *Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services*. Routledge.
- Strauss, D., A. (2002). *How to Make Collaboration Work: Powerful Ways to Build Consensus, Solve Problems, and Make Decisions*. Berret-Koehler.

Disainmõtlemine

- Goldman, S., Kabayadondo, Z. (Eds.). (2017). *Taking Design Thinking to School: How the Technology of Design Can Transform Teachers, Learners, and Classrooms*. New York and London: Taylor and Francis.
- Brown, T. (2008): *Design Thinking*. In: *Harvard Business Review* 86, 84-95.

Teenusedisaini tööriistad

- *Service Design Tools*, <https://servicedesigntools.org/tools>. [8.11.2019].
- *Strategyzer*, <https://www.strategyzer.com/>. [8.11.2019].

4.1 Ühe osapoolena teenuse algatamise keerukused

Igapäevaelus ei tee koostööd abstraktsed omavalitsused, kodanikuühendused, teenuse osutajad ja teenuse sihtrühmad. Need on ikkagi konkreetsed Marid ja Jürid, Evelynid ja Christianid, kes omavahel suhtlevad ja suhteid loovad, dokumente ette valmistavad ja allkirju annavad, teenust pakuvad ja arendavad, teenust saama tulevad või kohale ilmumata jätavad, konflikte lahendavad ja kokkulepeteni jõuavad.

Just Maridest, Jüridest, Evelynidest ja Christianidest sõltub, kui palju on konkreetsetes vallas või linnas või nende mõnes piirkonnas potentsiaali luua elanikele väärtusi omavalitsuse ja kodanikuühenduse koostöös teenuse pakkumise kaudu.

Omavalitsuse ja kodanikuühenduse koostöö avalike teenuste pakkumiseks saab tavapäraselt alguse kahel viisil:

- algatajaks on omavalitsus, kes kuulutab näiteks välja hanke olemasoleva või uue teenuse delegeerimiseks;
- algatus tuleb kodanikuühendusest, kes pöördub omavalitsuse poole näiteks nägemusega mingi kohalike elanike grupi vajadustest ja ettepanekutega nende lahendamiseks.

Mõlemat tüüpolukorda iseloomustab ühine tunnusjoon: ühe osapoolte esindajad tajuvad vajadust muutusteks, mõtlevad lahenduse välja ja loodavad, et teiste osapoolte esindajad (sh rahastajad, kasusaajad, partnerid) tulevad sellega kaasa. Pelgalt visiooni ja plaani olemasolu ning valmisolek seda teistele osapooltele tutvustada ei pruugi tagada eduka avaliku teenuse sündi. Tekstikastis on esitatud kaks fiktiivset, ent elulistel juhtumitel põhinevat näidet.

Näide 1.

Omavalitsuse esindaja läheb Hollandi sõprusomavalitsusse õppereisile ja tutvub seal uuendusliku viisiga, kuidas noorsootööd korraldada. Nähtust inspireeritud, aitab ta suunata osa järgmise aasta noortevaldkonna eelarvest samalaadse tegevuse algatamiseks piirkonna avatud noortekeskuses. Teenuse pakkumise esimesed kuud osutuvad ebaedukateks, sest Hollandi mudeli järgi pakutavates tegevustes osalevad järjepidevalt vaid üksikud noored.

Näide 2.

Valla aktiivne kodanikuühendus koostab Kodanikuühiskonna Sihtkapitalile (KÜSK) projektitaotluse, milles esitleb detailselt teenust, mida soovib KÜSKi toetusel piirkonna elanike heaks piloteerida. Taotluses kirjeldatu elluviimist otsustataksegi rahastada. Teenuse arendamine sujub hästi. Katseperioodiks seatud eesmärgideni jõutakse kenasti.

Pärast projekti elluviimise perioodi lõppu pöördub kodanikuühendus vallavalitsuse poole sooviga, et sihtrühmale uue tegevuse pakkumist hakataks rahastama avaliku teenusena. Siis aga selgub, et omavalitsusel on valdkonna strateegia järgmisteks aastateks juba paigas nii sisu kui eelarve mõttes. Konkreetse teenuse algatamine ja delegeerimine ei haaku omavalitsuse plaanidega sisuliselt ega rahaliselt.

Näidetest kerkivad esile mõned tavapärased riskid, mis võivad realiseeruda juhul, kui avaliku teenuse algatamist ja arendamist veab eest vaid üks osapool, kes samas loodab teenuse potentsiaalse sihtrühma huvile ja/või partnerite valmisolekule asjakohasel hetkel samuti panustada. Sellise lähenemisviisi tüüpilised ohud on alljärgnevad:

teenus ei vasta sihtrühma vajadustele või selle vajalikkust ei õnnestu sihtrühmale arusaadaval ja atraktiivsel viisil selgitada:

- kui teenusel osalemiseks puudub surve, siis sihtrühma liikmed lihtsalt ei hakkagi teenusel osalema;
- kui teenusel osalemiseks avaldatakse teatud survet, näiteks on osalemine mõne hüve saamise eelduseks, siis võib juhtuda, et teenuse protsess raiskab nii teenusepakkuja kui sihtrühma liikmete aega. Halvimal juhul võidakse viimastele tekitada lausa asjatuid kannatusi (nt kui tegu on haavatavas olukorras inimestega);

teenuse arendamiseks ja pakkumiseks ei õnnestu leida partnereid:

- näites kirjeldatud juhtumil võib omavalitsusel olla valdkondlikest vajadustest ja lahendustest teistsugune arusaam kui kodanikuühendusel ja puududa huvi delegeerimiseks;
- teisalt on omavalitsused tihti olukorras, kus soovitakse küll teenust delegeerida, kuid piirkonnas puuduvad kodanikuühendused, kel oleks nii huvi kui organisatsiooniline võimekus osutada teenust omavalitsuse soovitud tingimustel.

Loomulikult on iga olukord ainulaadne. Osapoolte otsustel jätta koostöö alustamata või jätkamata võib olla erinevaid põhjusi. Mõnikord võib tegemist olla isikute endi ambitsioonide või põhjendamatute hirmudega, millest vabanemine oleks hädavajalik valdkonna kui terviku

arengule. Mõnikord võib delegeerimata jätmise otsus olla ainuvõimalik. Eelnevaid näiteid jätkates:

- vallal võib olla terviklikum pilt elanike vajadustest ja juba pakutavatest teenustest ning kodanikuühenduse ettepaneku elluviimine võiks kaasa tuua olemasolevate teenuste dubleerimise;
- kodanikuühendus võib loobuda hankel osalemast, sest hankekirjelduses fikseeritud piirhinnad on liiga madalad, eeldades spetsialistidelt osaliselt vabatahtlikku lisatööd või järeleandmist tegemist teenuste kvaliteedis.

Eelnevast nähtub, et on tarvis luua võimalusi positiivsemateks arenguteedeks:

- olukorraks, kus kõik olulised osapooled on teenuse arendusplaanidega kursis ja annavad sellesse protsessi asjakohasel määral algusest peale oma panuse;
- üksteiselt õppimiseks õhkkonnas, mis toetab info, kogemuste ja vaatenurkade vastastikust vahetamist;
- kiiremaks mõistmiseks, kas ja millistel tingimustel täidaks teenuse pakkumine edukalt sihtrühma vajaduste rahuldamise eesmärgi, arvestades ühtlasi partnerite olukorda ja võimalusi lahendusi pakkuda.

Nimetatud võimaluste loomiseks on kõigis – olgugi et ainulaadsetes – olukordades võimalik rakendada teatud kindlaid põhimõtteid. Need aitavad:

- oluliselt suurendada teenuste algatamise ja arendamise edu tõenäosust;
- vältida aktiivsema osapoolte ressursside raiskamist, konflikte partneritega ning arusaamatusi planeeritava teenuse sihtrühma liikmetega.

Loetletud edutegurite tagamiseks soovitame avaliku teenuse väljatöötamise ja arendamise protsessi ning delegeerimise ettevalmistust:

- korralduslikult läbi viia lähtuvalt KOOSLOOME põhimõtetest;
- sisuliselt üles ehitada lähtuvalt DISAINMÕTLEMISE põhimõtetest.

4.2 Koosloome aluspõhimõtted

Enamik tänapäeva ühiskondlikke probleeme on sotsiaalsete võrgustikega seotud kompleksed proovikivid, mille ennetamiseks, leevendamiseks või kõrvaldamiseks vajalikud tegevused ületavad ühe organisatsiooni mõjuulatust.

Ka paljude avalike teenuste sujuv korraldamine sõltub rohkem kui ühest osapooltest. Kasvõi laste võimalus osaleda huviringis või sporditrennis võib muuhulgas sõltuda teiste vaba aja veetmise variantide mitmekesisusest piirkonnas, lapsevanemate nõusolekust, üldhärjusekooli tunniplaanist, ühistranspordi graafikust ning sobiva läbiviija, ruumi ja vahendite olemasolust.

Keerukamatel juhtudel ei sõltu teiste osapoolte tegevusest (sh koostööst või vastutöötamisest) üksnes teenuse tehniline korraldamine, vaid ka teenuse pakkumise lõppeesmärgi saavutamine. Näiteks kui sihtrühma liikmeteks on nn haavatavas olukorras elanikkonnagrupid, nagu erinevate vajadustega pikaajalised töötud või alaealised õigusrikkujad, siis on tarvis mitmete teenuste pakkumist koos teiste osapooltega ehk nn juhtumikorraldust. See võimaldab saavutada teenuste edukat koosmõju ja realiseerida ka eraldi iga teenuse potentsiaali oma kitsama eesmärgi täitmisel.

Teenuste arendamine ja pakkumine sellistes tingimustes eeldab KOOSLOOMET ehk erinevate osapoolte koostööd ning keerukasse olukorda sobida võivate lahendusvariantide katsetamist üheskoos.

Koosloome kui kollektiivne probleemilahendamine on organiseeritud ja juhendatud protsess, kus erinevad osapooled lahendavad ühiseid probleeme ja/või disainivad uusi lahendusi, mis toetuvad, vaatamata võimalikele eriarvamustele, üksmeele leidmisele ühiselt ettevõetavates tegevustes. Teiste sõnadega – koosloome on konkreetse vajadusega seotud osapooli kaasav ja koosloomes osalevaid inimesi jõustav protsess.

Koosloomet iseloomustavad ideaalis alljärgnevad tunnused.

Koosloome:

- annab teenuse arendamise eestvedajatele parema arusaamise probleemidest, mida soovitakse lahendada, sh nii probleemiga kui võimalike lahendustega seotud olulistest osapooltest,

nende olukorrast, vajadustest ja seisukohtadest;

- soodustab arvamuste paljusust ja võimaldab vaatamata eriarvamustele jõuda üksmeelele;
- võimaldab mitme osapoolega koostööprotsesse tõhusalt ellu viia ning kujundab osapoolte vahel konstruktiivsed suhted;
- aitab projekti meeskonnal ja partneritel saavutada paremaid tulemusi, kuna võimaldab kogu protsessi jooksul üksteiselt õppimist;
- võimaldab tõhusalt juhtida koostöövõrgustikke, kus projekti osapoolte vahel ei ole jätku ült alla võimusuhteid;

- toetab rohujuuretasandi arutelusid ja alt üles suunatud lahendusi;
- on tõenditel põhinev, eksperimenteeriv ja praktiline.¹⁰

Avalike teenuste arendusel võib ja tasubki koosloome meeskonda kaasata lisaks omavalitsuse ehk (potentsiaalse) tellija ja kodanikuühenduse ehk (potentsiaalse) teenusepakkuja esindajatele ka lõppkasusaajate ja nende lähedaste esindajaid ning inimesi ka teistest sihtrühmadest, kes on seotud nii probleemi kui võimalike lahendustega.

Koosloome meeskonnaga on võimalik ühiselt kaardistada sihtrühma olukorda ja vajadusi ning töötada välja ja katsetada lahendusi avaliku teenuse formaadis. Koosloome meeskonna tegutsemist on võimalik korraldada nagu tiimitööd ikka: silmast silma kohtumiste ja iseseisva töö kombinatsioonina. Koosloome tulemus sõltub eesmärgist: selleks võib algselt olla lihtsalt sihtrühma vajaduste ja teenuse arendusvõimaluste senisest täpsem kaardistus, aga ka valmis teenusekirjeldus, mille alusel on omavalitsusel võimalik teenust delegeerima hakata.

Mõnikord võib tunduda, et sihtrühma esindajate osalus osutub liialt keeruliseks logistilistel põhjustel (nt töötatakse täiskohaga mujal) või tulenevalt sihtrühma omapärast (nt vaimse erivajadusega inimesed). Siin võib abiks võtta elektroonilised suhtlusvahendid või korraldada

kohtumisi sihtrühmale lähemal, suuremate valdade puhul näiteks teenuskeskustes osalejatele ligemal.

Teenuse sihtrühmaga seoses tasub aga silmas pidada, et eduka koosloome puhul on lõppkasusaaja aktiivseks osalejaks teenuse planeerimisel, testimisel ja läbiviimisel, mitte pelgalt avaliku teenuse tarbijaks. Soovitud tulemus saabub ainult juhul, kui ka klient ise annab oma panuse. Seetõttu tuleb pingutada, et ka sihtrühma esindajad oma laua taha saada ja/või neid uuringute kaudu kaasata.

Koosloomet võib kokkuvõtvalt iseloomustada kui väärtuste ja põhimõtete kogumit, millest lähtudes saab üles ehitada avaliku teenuse arendamise, delegeerimise ja pakkumise protsessi. See on lähenemisviis, mida võib kasutada eri olukordades ja mitmel moel. Koosloome arenguprogrammide kogemus on näidanud, et hea tulemuse annab töömoodus, kus koosloome käigus kasutatakse abimaterjale, mis aitavad anda osapoolte koostööle struktuuri ning jõuda piisavalt sisuka tulemuseni teenuse pakkumise alustamiseks.

Üheks võimalikuks abimaterjalide komplektiks on disainmõtlemise põhimõtetele tuginevad teenusedisaini tööriistad.

4.3 Disainmõtlemise põhimõtted ja rakendamise etapid

Terminit "disain" on traditsiooniliselt kasutatud seoses füüsilise maailma objektide, nagu mööbli (mööblidisain) ja rõivaste (rõivadisain), kujustamise ning kujundamisega. Mõiste "disainmõtlemine" tähendas tootedisaini kontekstis eelkõige kombinatsiooni mõtteviisist ja oskustest luua objekte, mis on nende kasutajatele atraktiivsed, funktsionaalsed, ergonoomilised ja taskukohased.

Disainmõtlemise rakendamine tähendab ka kompromisside leidmist nimetatud aspektide vahel, aga seda alati lähtuvalt tootegrupi sihtrühma vajadustest. Sihtrühma liikmed võivad näiteks eelistada teatud ebamugavusi põhjustavat, odavamatest materjalidest toodet selle madalama hinna tõttu.

Tänapäevaks on disainmõtlemine kui mõtteviis leidnud tootedisainist palju laiemat rakendust, sealhulgas teenuste loomises ja arendamises.

¹⁰ Sotsiaalse Innovatsiooni Labori veebileht, <https://koosloome.ee/>. [8.11.2019].

Endiseks on siiski jäänud termini algpõhimõte – **disainmõtlemine** aitab kaardistada sihtrühmade vajadusi ja leida neile uusi lahendusi, kasutades asjakohastest mõtteviisidest, koostööprotsessidest ja tööriistadest koosnevat lähenemist.

Vajalikkus kohalikele elanikele ehk vastavus nende vajadustele on avalike teenuste pakkumise põhiprintsiibiks. Seetõttu sobib disainmõtlemine hästi ka sellesse valdkonda.

Disainmõtlemise kaks täpsemat põhiprintsiipi on empaatia ja pidev katsetamine.

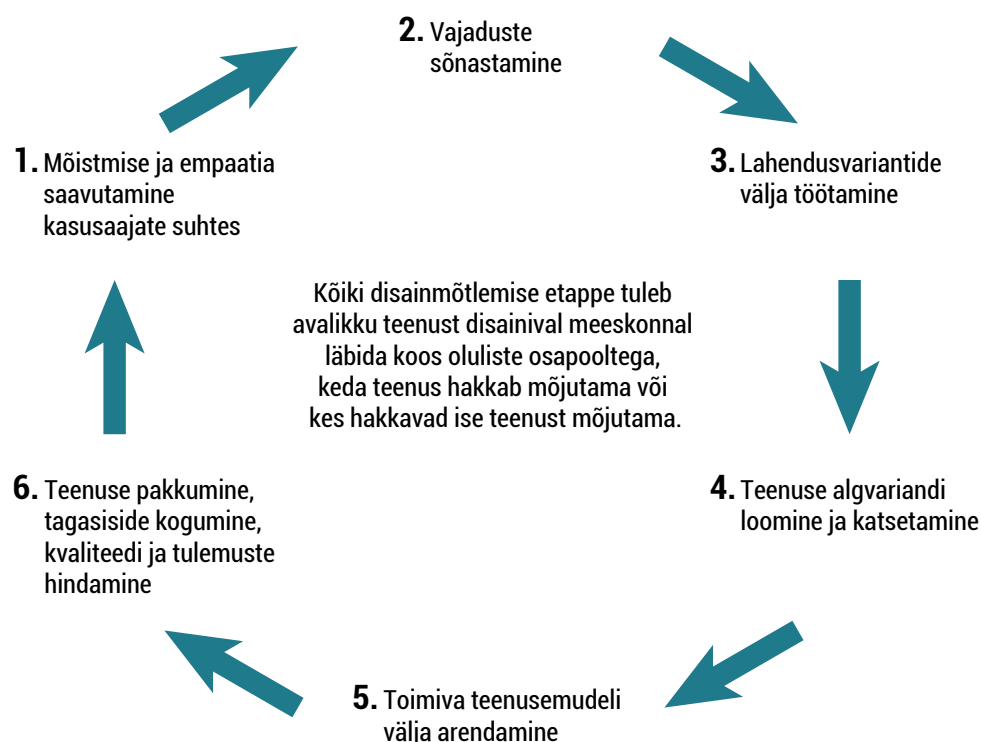
Empaatia eesmärk on mõista, kuidas teenuse kasusaaja ennast mingis konkreetsetes situatsioonis tunneb, mida ta vajab, kuidas mõtleb ja mida üritab saavutada. Empaatiaga tuleb suhtuda ka teistesse osapooltesse, kellest teenuse edu võib sõltuda.

Pideva katsetamise eesmärk on testida lahenduse eeldusi lõppsihtrühma esindajate abil, õppida sel moel omandatavatest kogemustest ja lahendust edasi arendada. Disainmõtlemise käigus tehakse katsetusi väikeste sammudega edasi liikudes ning probleemi ja lahendust pidevalt kliendi vaatenurgast hinnates.

Disainmõtlemise põhiprintsiipe võib rakendada ja rakendataksegi intuiitiivselt. Süsteemselt lähenedes on aga võimalik üles leida tunduvalt rohkem riske ja võimalusi ning jõuda paremini toimiva teenuseni. Disainmõtlemise puhul on süsteemsuse aluseks:

- disainmõtlemise etappidest lähtumine;
- disainmõtlemise tööriistade kasutamine.

Joonisel on kujutatud etapid, mida tasub läbida igal meeskonnal, kes hakkab avalikku teenust disainima. Mõtteviiside kujundamine hõlmab nii kasusaajate suhtes empaatia saavutamist kui ka kõigi etappide läbiviimist lähtuvalt koosloome põhimõtetest, et uus teenus sünniks tõepoolest koos.



Joonis 3. Disainmõtlemise etapid ja nende seos koosloomega.

Toome disainmõtlemise selgitamiseks fiktiivse Eluilu valla näite, mida kasutame ka edaspidi disainmõtlemise tööriistu tutvustades. Oletame, et tolles piirkonnas nähakse vajadust pakkuda uusi noorsootöö teenuseid, sest piirkonna elanikud tajuvad probleeme seoses noortekampade tegevusega ja vallavalitsus mõistab, et olemasolevad teenused pole osale noortele atraktiivsed.

Esimese sammuna tuleks uurida noori, kellel on tekkinud harjumus kampadesse koguneda. Millised on nende unistused? Mis neile muret teeb? Mis oleks nende meelest äge? Kui oma vallas puudub neutraalne ja noorte silmis usaldusväärne inimene, kellega nad oleksid valmis oma mõtteid jagama, tasub uurija värvata väljastpoolt. Uuringu võiksid koos ette valmistada omavalitsus ja kodanikuühendus, kes võib osutada potentsiaalseks teenusepakkujaks.

Pärast noorte vajadustega tutvumist tuleb sõnastada probleemid, mida avaliku teenuse pakkumisega oleks potentsiaalselt võimalik lahendada. Nende defineerimisel tasub endiselt kasutada võimalikult palju noorte endi sõnastusi, sest siis on hiljem ka lahendusi võimalik komuniqueerida võimalikult noortepäraselt. Samuti tasub uurida selle osapoolte vaatenurka, keda noortekambad praegu häirivad. Millisel juhul oleks probleem nende meelest lahenenud? Küsida tuleks ka teiste noori mõjutavate oluliste osapoolte vaatenurki, nagu lapsevanemad ja koolipersonal. Kõik need osapooled saab kaasata ka lahendusvariantide väljatöötamisse.

Kui tundub, et teenuse esmane idee on olemas, tasub seda kohe katsetama hakata. Soovitav on vältida noorte küsitlemist, pigem võiks katsetada teenuse algvariandi rakendamist. Siis saab paremini selgeks, kas see, mida noortele õnnestub pakkuda, on neile atraktiivne ja vastab nende vajadustele. Tõenäoliselt osa asju esimesel korral ei õnnestu ning teenuse edasiarendusi ja uusi katsetusi tuleb mitu korda

korrata. Kui katsetused on edukad, omavalitsus on valmis teenust tellima ja kodanikuühendus seda pakkuma, jõutaksegi teenusekirjelduseni, mida on võimalik ka avaliku teenuse delegeerimise lepinguga formaliseerida. Selles saab omakorda fikseerida, kuidas toimub teenuse edu jälgimine edaspidi ja mil viisil viiakse sisse korrektiive.

Kirjeldatud disainmõtlemise etappe aitab läbida tööriistade kasutamine. Oluline on märkida, et ühegi allpool nimetatud tööriista kasutamine ei pruugi lõppeda mõne konkreetse etapiga. Iga järgmise etapi kogemustest võib laekuda väärtuslikku informatsiooni eelnevalt juba koostatud tööriistade täiendamiseks ja iga eelnevalt koostatud tööriist võib anda väärt sisendit ka näiteks ülejärgmises etapis.

- Teenusekontseptsioon ehk lühikokkuvõtte plaanitavast avalikust teenusest.
- Seotud osapoolte kaardistus.
- Osapoolte motiivide kaardistus.
- Teenuse klientide persoon(d).
- Väärtuspakkumine teenuse klientidele.
- Klienditeekonna kaardistus.
- Avaliku teenuse arendamise lõuend.

Disainmõtlemise tööriistad sobivad kasutamiseks nii uute avalike teenuste loomisel kui juba pakutavate teenuste edasiarendamisel. Mõlemal juhul tasub olemasolevate kogemuste ja ideede kaardistamiseks koostada kõigepealt teenusekontseptsioon. Uute teenuste puhul tasub seejärel esmalt keskenduda teenuse klientide persoonade loomisele, juba toimivate teenuste puhul aga klientide segmenteerimisele ja eri tüüpi segmentide esindajate klienditeekonna kaardistusele.

Kokkuvõttes aitab eelnevalt käsitletud kahe lähenemisviisi ehk **KOOSLOOME** ja **DISAINMÕTLEMISE** põhimõtete rakendamise kombinatsioon tagada, et:

- teenus vastab sihtrühma vajadustele;
- teenust pakkuv tiim jääb arenemisvõimeliseks.

4.4 Disainmõtlemise tööriistad ja nende kasutamine

4.4.1 Teenusekontseptsiooni loomine

Teenusekontseptsiooni tööpõhi aitab astuda koosloome teekonna kõige esimese sammu ehk kaardistada koos kaasatud osapooltega esialgse visiooni plaanitavast uuest teenusest või senise teenuse ümberkujundamisest.

Töölehe formaat võib tunduda lihtne, ent selle ühiseks täitmiseks ja kirja pandavate märksõnade lahtirääkimiseks tasub varuga aega võtta. Eriti oluline on see selliste teemade juures nagu:

- väärtused, sest samu termineid, nagu hoolivus või tõhusus, võivad eri osapooled mõista väga erinevalt. Selliste oluliste, ent üldsõnaliste märksõnade jutuks tulles tasub küsida näiteid, kuidas osapoole arvates peaks selle väärtuse rakendamine praktikas välja nägema;

- eeldatavad takistused, sest nende esiletõstmine ausa ja otsekohese vestluse käigus aitab osapoolte vahel usaldust luua ja samas võimalikke riske ennetada. Siin ei tohiks olla tabuteemasid, olgu siis võimalikuks takistuseks näiteks see, et sihtrühmaga tegelemiseks puudub poliitiline tahe või et kodanikuühenduse eestvedajad on läbipõlemise äärel. Kui ilmnebki otsekui ületamatuid takistusi, saab nendega kohe tegelema hakata, vajadusel isegi kogu koosloome protsessi muutes või edasi lükates.

Jätkame siinkohal Eluilu valla näitega (esmakordne mainimine lk 20), kus nähakse vajadust uue noorsootöö teenuse järele. Kui sealsed osapooled korraldaksid koosloome töötoa, võiksid mõned töölehele kirja saavad märksõnad olla alljärgnevad.

TEENUSEKONTSEPTSIOONI TÖÖPÕHI

Mis probleemi lahendate? Kelle probleemi lahendate? Mis on teenuse eesmärk/visioon?

Noored "hängivad" peale kooli poe juures ja bussipeatustes

Kooli juures tegutsev jalgpallitreener ei suuda poisse inspireerida, huviring ei täitu

Mis kasu saab omavalitsus, kui teenus osutub edukaks?

Väheneb risk, et noored rikuvad avalikku korda

Eakate inimeste (valijad!) turvatunne suureneb

Mis kasu saab kodanikuühendus, kui teenus osutub edukaks?

Tekib võimalus töötada koos teismeliste noortega lisaks praegu noortekeskuses käivatele lastele

Tänu uuele teenusele suureneb ühingu kogutulu ja jätkusuutlikkus

Mis väärtusi peaks teenus kandma?

Konstrukttiivne!

"Äge" (noorte meelest)!

Arengut võimaldav!

Füüsilist toonust parandav!

Tasuta või odav (lastevanemate jaoks)!

Millised takistused võivad esineda või hiljem esile kerkida

Kliendil, et teenust edukalt tarbida?	Omavalitsusel, et teenus edukalt delegeerida?	Vabaühendusel, et teenus edukalt pakkuda?
Tegevus on eakaaslaste meelest "nõme"	Liiga kallis	Ei leia huviringi läbiviijat
Lapsevanem ei suuda omaosalust katta	Vallavanem prioritseerib ainult valimiseas inimesi	Ei oska noortele suuliselt kommunikeerida, miks tegevus on "äge"

Mis ressursse vajate, et teenust arendada ja pakkuda?

Ideed	Läbiviimise vahendeid
Reklaamiraha (nt plakat kooli)	Ruume (kui noortekeskuse ruumid ei sobi)
Läbiviijat	Piisavat eelarvet

Millised on teenuse eduindikaatorid?

Järjepidevalt osalevate noorte arv	Noorte areng on mõõdetav	Noored on rahul	Enam ei laeku eakate kaebusi kampade kohta	
------------------------------------	--------------------------	-----------------	--	--

Joonis 4. Teenusekontseptsiooni tööpõhja kasutamise näide.

Nii nagu kõigi ülejäänud teenusedisaini tööriistade puhul, tuleb ka teenusekontseptsiooni tööpõhja juures leida tasakaal põhjalikkuse ja praktilisuse vahel. Eluilu valla osapoolte täidetud tööpõhi illustreerib selliseid valikukohti kenasti. Näiteks jääb sealse osapoolte otsustada, kas nad soovivad juba selles etapis täpsemalt defineerida, kuidas mõõta noorte rahulolu kui ühte teenuse eduindikaatorit, või tegeletakse sedasorti nüanssidega järgmises etapis.

4.4.2 Seotud osapoolte kaardistamine lähtuvalt nende huvist ja mõjust

Teenusekontseptsiooni mustandi koostamise käigus muutub vajadus uut teenust planeerida või olemasolevat arendada juba palju selgepiiriliseks. Järgnevalt tasub ette võtta seotud osapoolte kaardistus. Muuhulgas aitab see läbi mõtelda, keda veel koosloome tuumikgruppi osalema kutsuda või muudes etappides kaasata. Tehtud kaardistus on oluline materjal ka edaspidi, kui teenuse erinevaid aspekte detailsemalt läbi mõeldakse, sest seotud osapooltest sõltub ju kokkuvõttes teenusepakkumise sujumine ja edu.

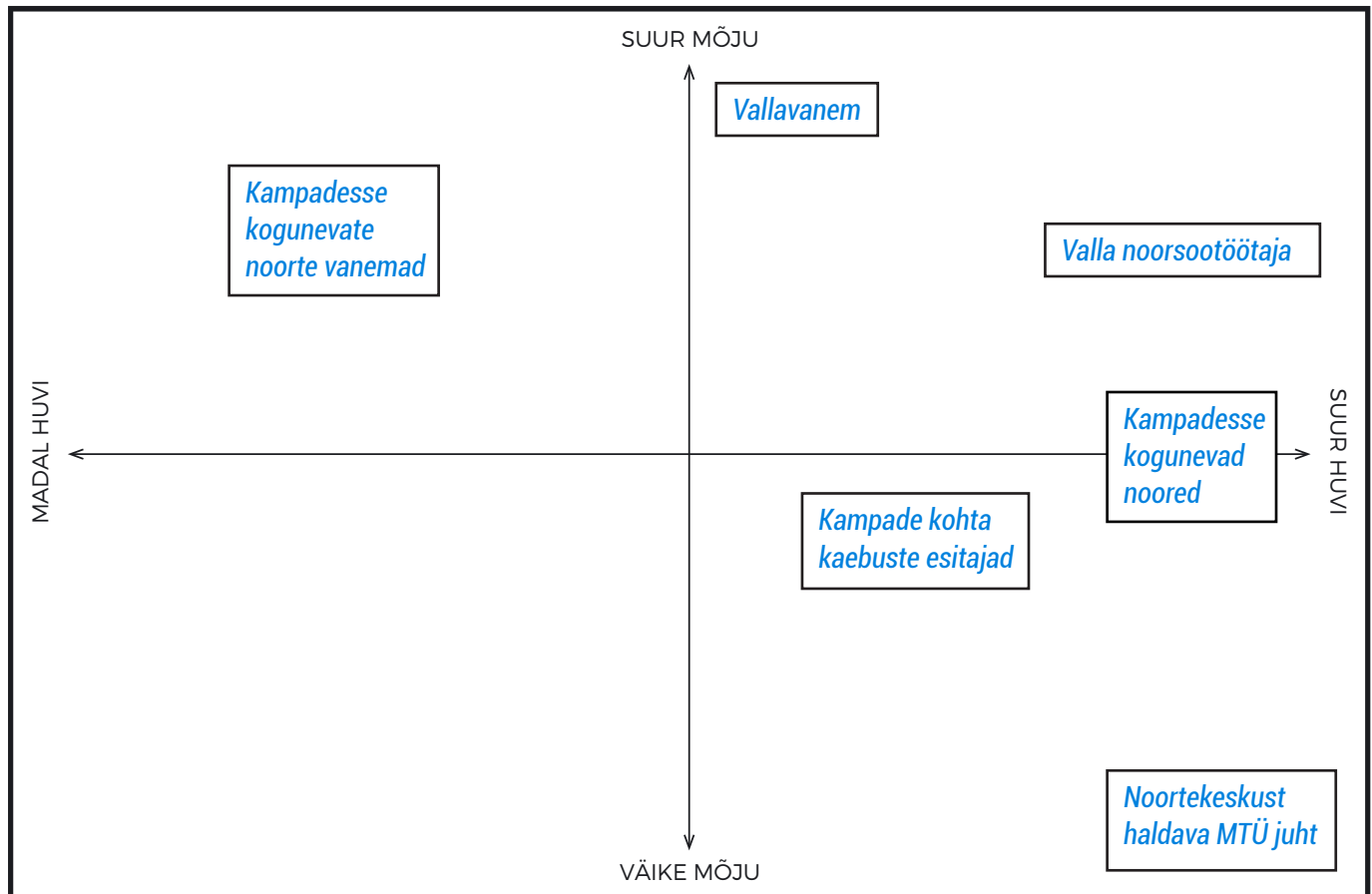
Väärtus nimega “konstruktiivsus” on aga heaks näiteks märksõnast, mis vajaks täpsemalt lahti rääkimist. Kas mõeldud on seda, et noored veedaksid oma aega konstruktiivselt ühe konkreetse osapoole vaatenurgast? Milline võiks siis selle osapoole arvates olla viis, kuidas noored peaksid vaba aega veetma?

Eluilu juures on oluline, et osapooled on esitanud hinnangu vallavanema prioriteetide kohta. See hinnang on subjektiivne ega pruugi olla täpne ega õiglane, kuid on heaks näiteks mõningaid osapooli häirivate teemade otsekohesest käsitlemisest, nii-öelda “lauale tõstmisest”.

Seotud osapoolte kaardistust võib algselt teha kasvõi *post-it* kleepsude abil. Näiteks vasakpoolsesse ülemisse sektorisse tuleb asetada osapooled, kellel võib olla suur mõju probleemi lahendamisele ja/või teenuse edukusele, ent kelle huvi probleemi lahendamise või teenuse pakkumise vastu on vähene. Alumine vasakpoolne ala aitab aga välja selekteerida osapooled, kelle aktiivsesse kaasamisse pole mõtet ressursse panustada.

Jätkame Eluilu valla näitega (esmakordne mainimine lk 20), kus nähakse vajadust uue noorsootöö teenuse järele. Kui sealsed osapooled korraldaksid koosloome töötoa, võiksid mõned töölehele kirja saavad märksõnad olla alljärgnevad.

SEOTUD OSAPOOLTE KAARDISTUS



Joonis 5. Seotud osapoolte kaardistamise tööpõhja kasutamise näide.

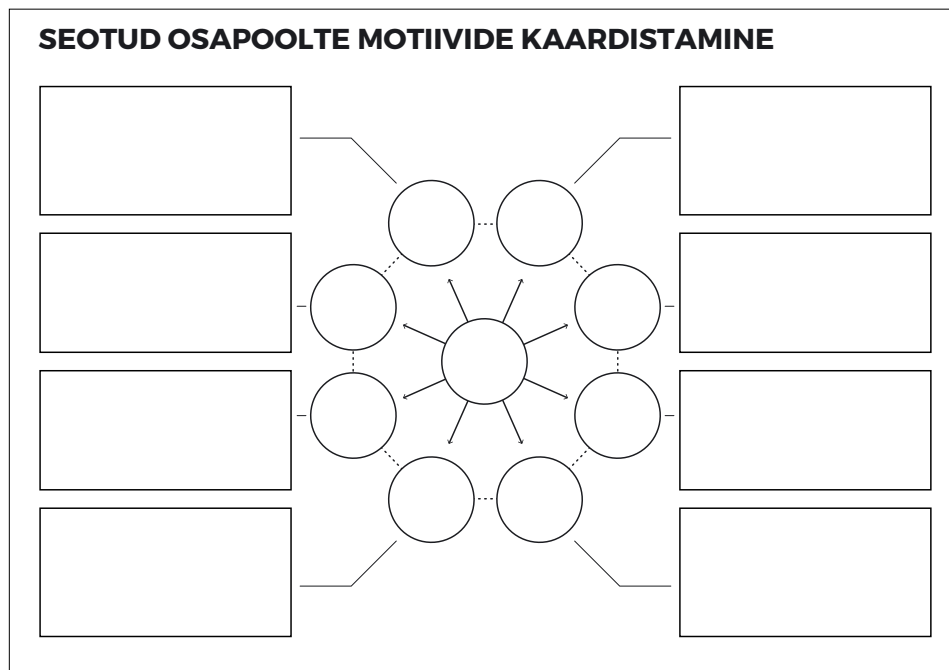
Küllap tekkisid tööpõhja täitmise ajal Eluila valla osapoolte vahel tulised diskussioonid. Kuhu asetada vallavanem, kel osapoolte tunnetuse järgi on madal huvi noorsootööd arendada, ent väga suur huvi eakate vallaelanike kaebustega tegeleda? Või kuidas positsioneerida lapsevanemaid, kellest igaüks on eraldi isiksus ja kelle peresiseste hoiakute kohta info puudub?

Ega ühelegi osapoolele üht ja õiget paigutust olegi. Väärtuslikud on just valikutega kaasnevad diskussioonid. Need aitavad välja selgitada laua ümber istuvate osapoolte hoiakuid ja eelarvamusi, aga ka paika panna samme kaardistatud oluliste osapoolte huvi testimiseks ja mõjutamiseks.

4.4.3 Osapoolte motiivide kaardistamine

Osapoolte motiivide kaardistamise tööleht aitab praktilisel viisil ühele pildile kokku panna teenusekontseptsiooni tööpõhja esimeses lahtris sõnastatud probleemi ja seotud osapoolte kaardistuse tulemusena selgunud olulisemad osapooled, kellel võib olla suur huvi ja/või mõju probleemi lahendamisele ja/või sellega seotud teenuse pakkumisele.

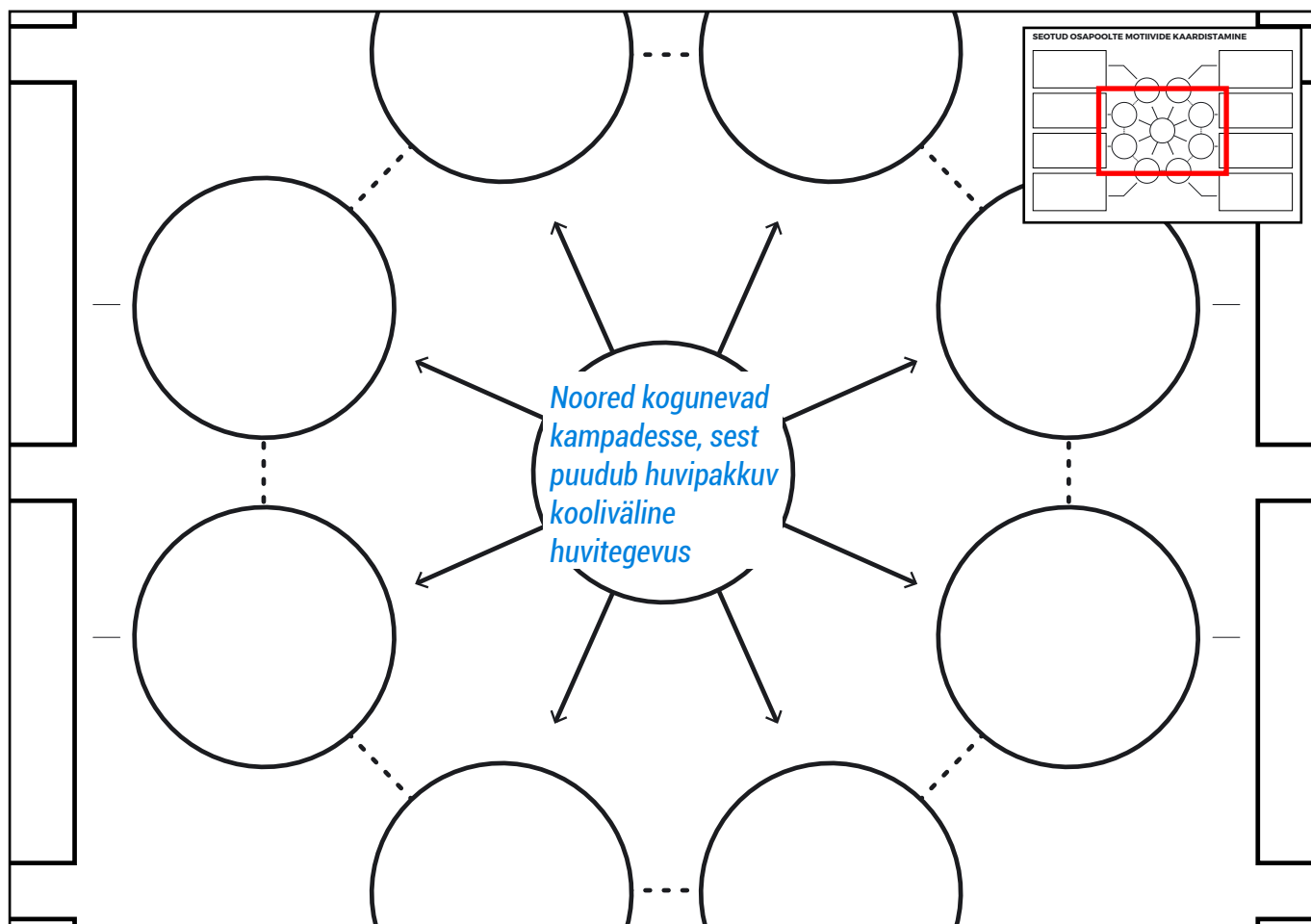
Keskmesse ringi tuleb kirjutada probleem, seda ümbritsevatesse ringidesse eraldi iga osapoole nimi ja kastidesse vastava osapoole motiiv probleemi lahendamises osalemiseks. Motiive aitab lähemalt kirjeldada näiteks see, kui mõelda, millised tagajärjed on sellele osapoolele siis, kui probleem jääb lahendamata, või kuidas osapool ise seda probleemi sõnastaks.



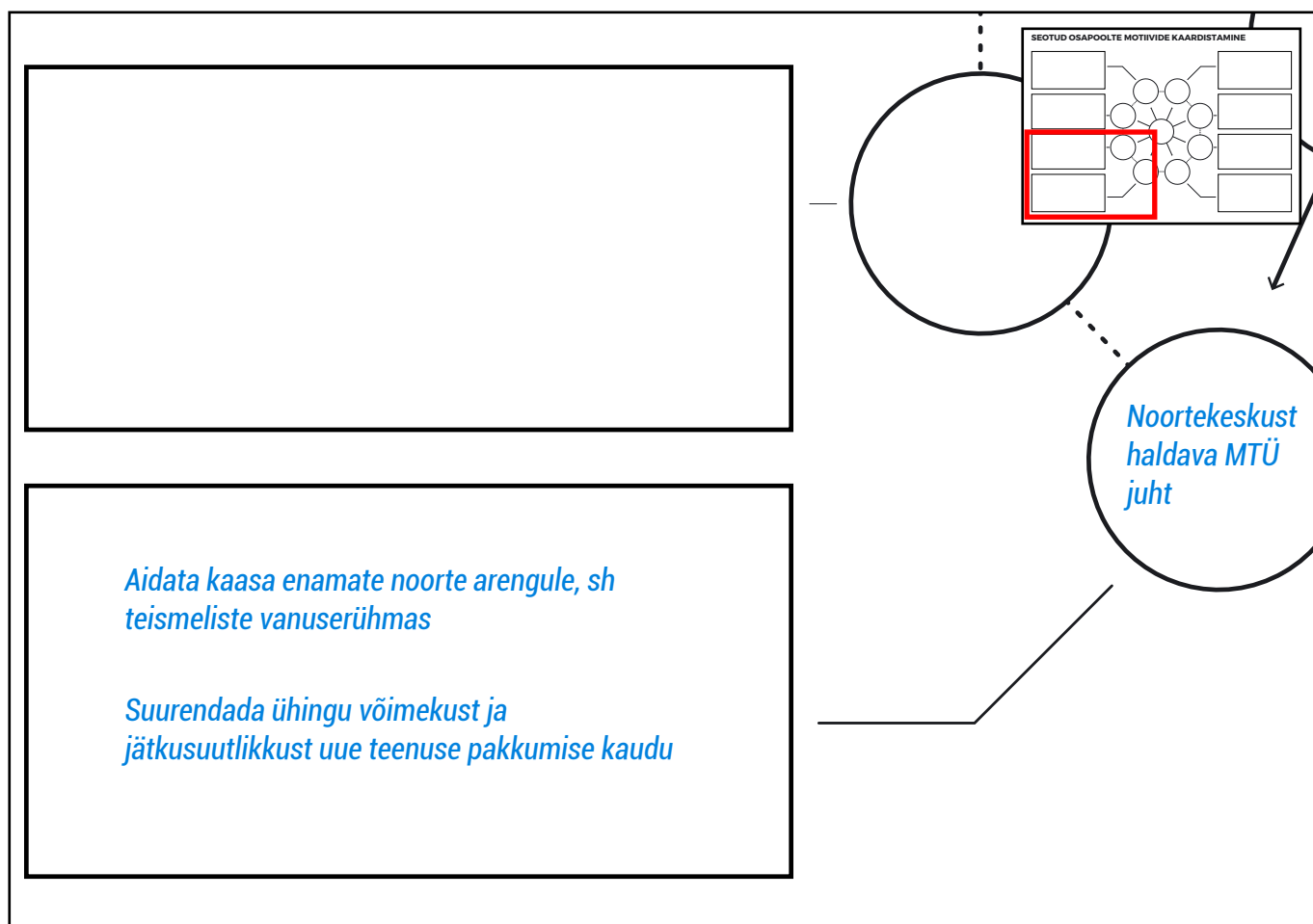
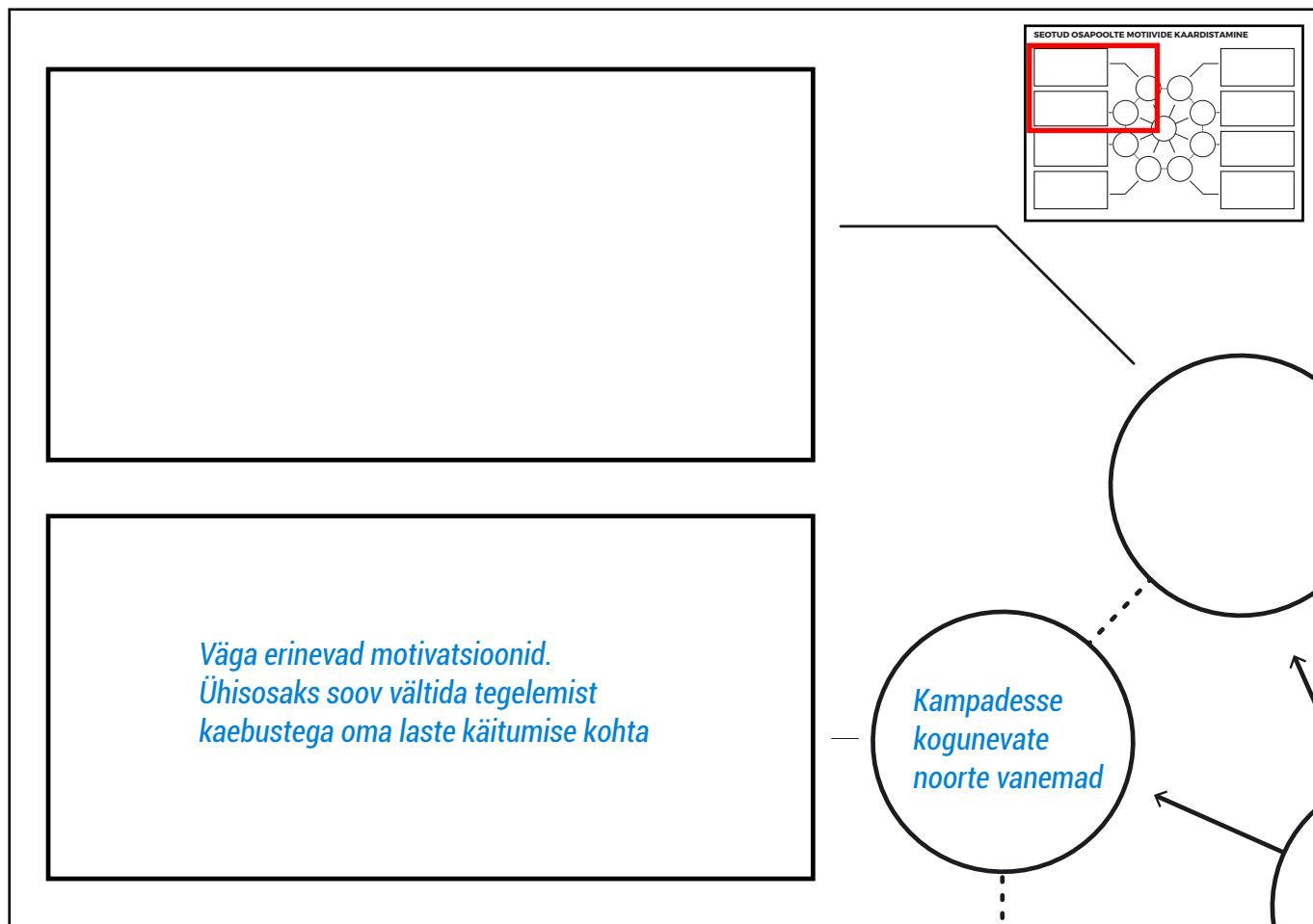
Joonis 6. Osapoolte motiivide kaardistamise tööpõhi.

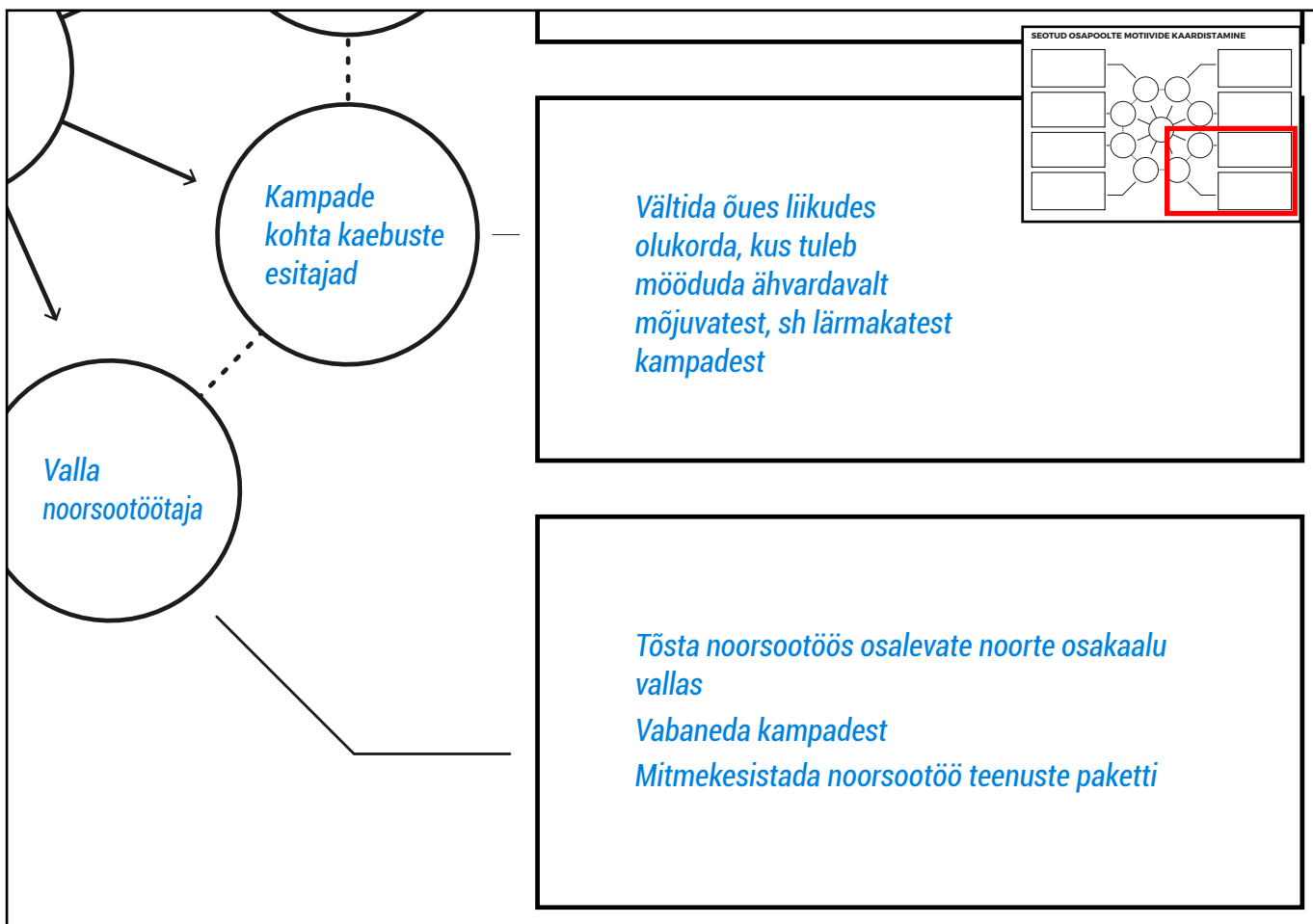
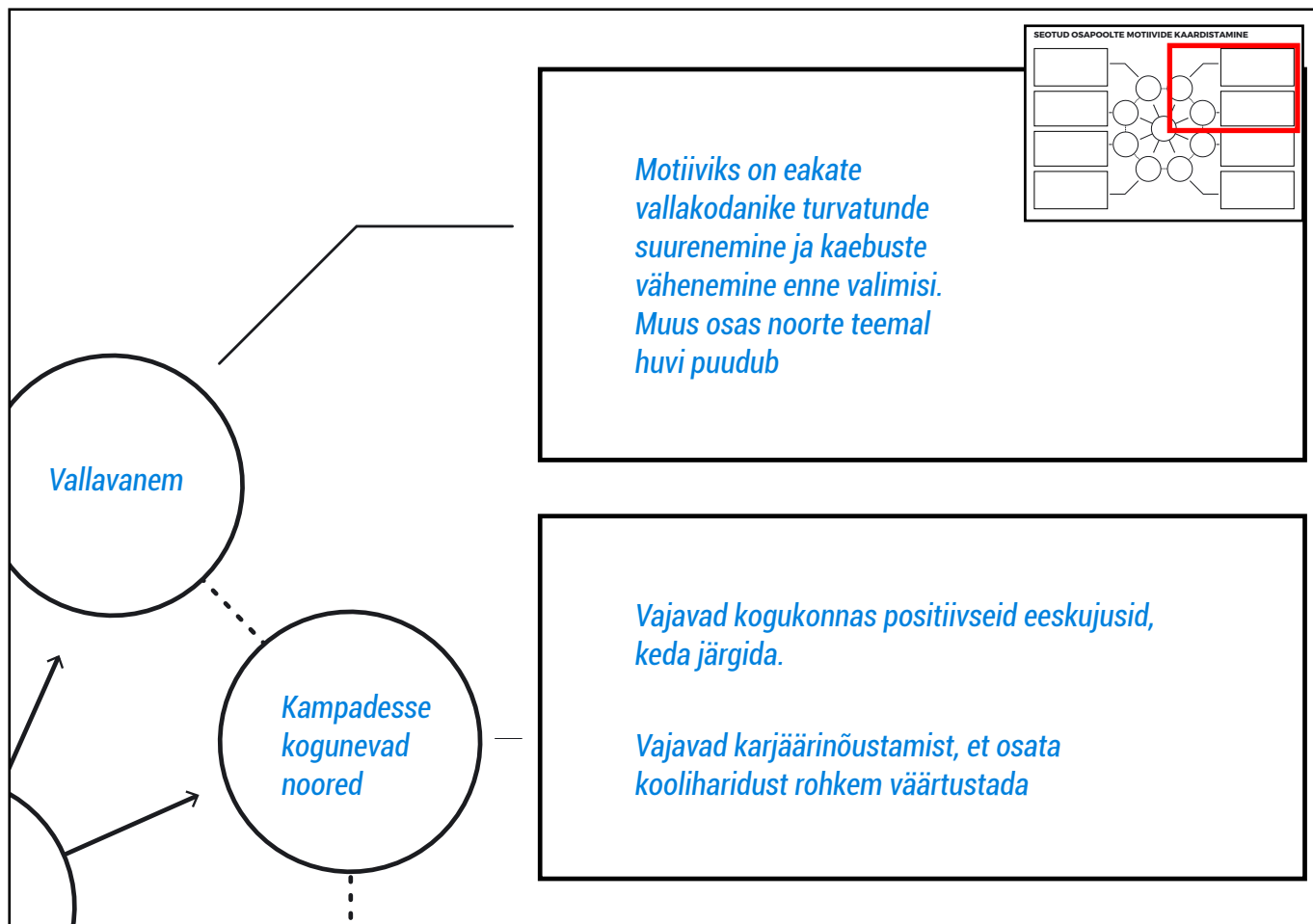
Jätkame Eluilu valla näitega (esmakordne mainimine lk 20), kus nähakse vajadust uue noorsootöö teenuse järele. Kui sealsed

osapooled korraldaksid koosloome töötua, võiksid mõned töölehele kirja saavad märksõnad olla alljärgnevad.



Joonis 7. Osapoolte motiivide kaardistamise tööpõhja kasutamise näide.





Kui juba eelmises punktis oli juttu koosloomes osalevate osapoolte eeldustest, siis selle harjutuse juures tulevad need eriti selgelt välja. Eluilu osapooled tegelikult ei tea täpselt, mida tunnevad oma hinges noortekampadest mööduvad eakad vallaelanikud või lapsevanemad, keda kooli välja kutsutakse. Kui aga tahetakse, et need osapooled aitaksid lahendusele ehk uuele teenusele kaasa või seda hiljem vähemalt aktsepteeriks, tuleb nende arvamuste ja kogemuste kohta rohkem infot koguda.

Humoorikaks näiteks on motiivid, mis on kirja pandud kampadesse kogunevate noorte kohta. Vaevalt ükski vallas elav noor ise ütleks, et tema

peamisteks vajadusteks on leida kogukonnas positiivseid eeskujusid ja saada karjäärinõustamist. Kui aga mõne osapoolle motiivid on kirja pandud kellegi teise vaatenurgast, kukub planeeritav teenus tõenäoliselt läbi. Kui noortekeskuses alustatakse karjääriõppe programmi, mis sisaldab kohalikust kogukonnast pärit "edukate" inimeste loenguid, võib juhtuda, et selle sessioonidel osalevad vaid üksikud noored.

Aga kuidas me saame teada, millised on noorte endi motiivid? Selleks tuleb neid endid küsitleda ja vaadelda, kasutades struktuurina teenusedisaini järgmisi tööriistu – persoonat ja väärtuspakkumise lõuendit.

4.4.4 Teenuse klientide persoon(de) loomine

Järgmise sammuna on võimalik juba konkreetsemalt keskenduda plaanitava avaliku teenuse sihtrühmaga seotud osapoolte kaardistusele. Seda aitab teha tööriist nimega persoon kaart. Persoon on tegelaskuju, kes kehastab teenuse kliendile omaseid jooni (sotsiaalmajanduslikke karakteristikuid, vajadusi, ootuseid, hoiakuid, harjumusi). Kuna teenuse iga potentsiaalne klient on unikaalne isiksus, tasub ühe teenuse kohta koostada mitmeid persoonasid, kellest igaüks kehastab sihtrühma mõnd enim levinud alamsegmenti.

Persoonade koostamine aitab koosloome protsessis saavutada mitu eesmärki ühekorraga. Esmalt aitab selle koostamine tuua esile klientide inimliku mõõtme ja suurendada koosloome osapoolte empaatiat sihtrühma suhtes. Teisalt toovad persoon kaardi koostamisel tekkivad arutelud esile iga koosloome protsessi kaasatud inimese isiklikud uskumused ja eeldused sihtrühma kohta. Sealjuures tuleb küllap igaühel mõningaid oma algseid hoiakuid ja arvamusi korrigeerida.

Disainimõtlemise seisukohalt on veel oluline, et persoonad aitavad ka iga teenuse disainimise järgmises etapis hoida kliendikesket vaadet: "Kas see, mida oleme plaanimas, sobiks ka näiteks meie persoonadele nagu Mari ja Jüri?" Lisaks on persoonatõhus kommunikatsioonivahend nii meeskonna sees kui ka partnerite, rahastajate ja teiste osapooltega suhtlemisel iga kord, kui on tarvis teenuse sihtrühma tutvustada.

Kui persoonade mustandeid võib koostada ka koosloome meeskond omakeskis, tasub lõplike persoonade koostamiseks suhelda sihtrühma liikmetega laialdasemalt ja lähemalt, sh intervjuude ja vaatluste abil. Need meetodid aitavad mõista, milliste sõnadega sihtrühma kuuluvad inimesed ise oma eesmärgi, vajadusi, raskusi ja ootusi kirjeldavad.

Jätkame taas Eluilu valla näitega (esmakordne mainimine lk 20), kus nähakse vajadust uue noorsootöö teenuse järele. Kui sealsed osapooled korraldaksid koosloome töötoa, võiksid mõned töölehele kirja saavad märksõnad olla alljärgnevad.

Persoona kaart

	Nimi	<i>Kaspar</i>	
	Sugu, vanus jm	<i>Noormees, 15 aastat vana</i>	
	Elu juhtlause ehk moto	<i>"Kui on igav, siis tuleb pulli teha!"</i>	

Lugu

Kaspar elab koos üksikvanemast emaga. Isa töötab Soomes, uus elukaaslane, eelmise perega eriti ei suhtle. Poiss on väliselt rõõmsameelne, aga kool ei huvita. Füüsiliselt liikuda meeldib (tänavakorvpall sõpradega), aga kehalisest kasvatuses teeb poppi. Suitsetab. Mitmeid avaliku korra rikkumisi. Arvamusliider, sest "Kaspariga saab alati nalja".

Mida inimene soovib selles olukorras saavutada? = Miks ta on või võiks olla teenusest huvitatud?

<i>Igavuse vältimine</i>	<i>Asjade tegemine, mis oleksid sõprade ja tüdrukute meelest ägedad ... või piinlikud, aga naljakad</i>
<i>Enda füüsiliselt välja elamine</i>	

Tema olulisimad ootused elule	<i>Rahulolutunde saavutamine iga päeva lõpus</i>	<i>Vältida asjade tegemist, mille kohta ema oskab küsimusi küsida</i>
Olulisimad probleemid	<i>Ärevustunde vältimine seoses põhikooli lõpetamise perspektiiviga</i>	
Olulisimad ootused	<i>Ikkagi on kogu aeg igav!</i>	
	<i>Teha midagi põnevat, mis ei tüütaks kohe ära</i>	

Joonis 8. Persoona tööpõhja kasutamise näide.

Eluilu vald on valinud oma potentsiaalse noorsootöö teenuse kliendi persoonaks Kaspari, kes on üks noortekamba kogunemise eestvedajatest.

Persoona koostamisel on oldud loov. See on kombinatsioon faktidest, hinnangutest ja tsitaatidest. Läbi kumab nii täiskasvanute vaatenurka kui ka Kaspari enda isiksust. Keskendutud on nendele aspektidele Kaspari profiilist, mis võivad olla eelkõige seotud probleemiga (noortekamba eestvedamine), sest just neid tegureid peab tõenäoliselt mõjutama ka lahendus.

Kõige olulisem on aga see, et nüüd tõuseb esile "päris inimene" ehk uue noorsootöö teenuse teenuse potentsiaalne klient. Persoona põhjal hakkavad kujunema esimesed äratundmised, millist tüüpi teenus pigem võiks eesmärgini viia. Tõenäoliselt langevad kohe ära teenuse osapoolte kaardistuse töölehel mainitud plaanid seoses karjääriõppe ning kogukonna "edukate" inimeste loengutega, sest need tegevused poleks Kaspari meelest ägedad ega naljakad.

4.4.5 Väärtuspakkumise kujundamine teenuse klientidele

Väärtuspakkumise lõuend on tööriist, mis aitab kliendi olukorra ja vajaduste põhjal täpsemalt läbi mõelda teenuse väärtuse ehk kasu.

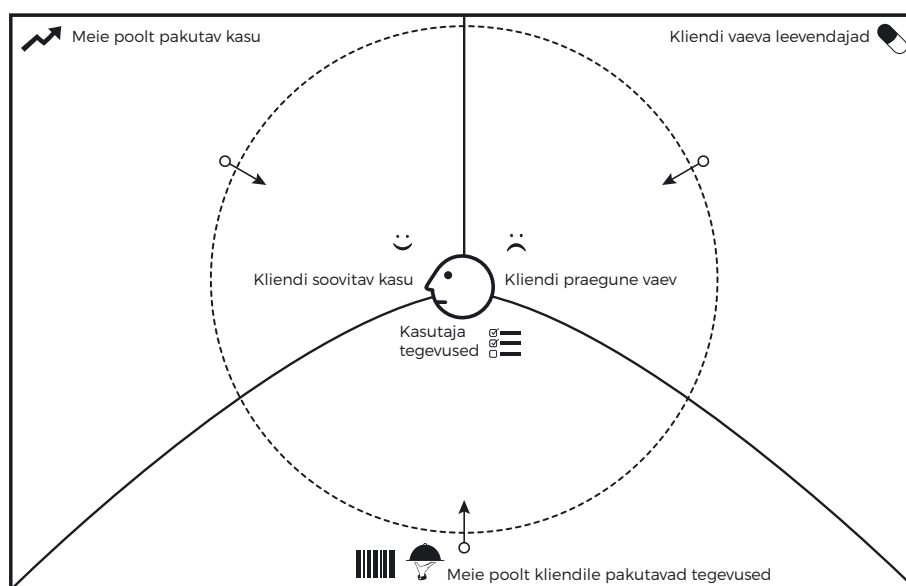
Joonise sisemisse ringi saab kirja panna kliendi praeguse olukorra, liikudes paremalt ülevalt kellaosuti suunas alla.

- Lahtrisse "Kliendi praegune vaev" saab kirjeldada kliendi olukorda ja probleeme, s.t kõiki asjaolusid, mis võivad olla disainitava teenuse kasutamisega seotud.
- Lahtrisse "Kliendi praegused tegevused" on võimalik üles märkida, kas ja mida klient seoses oma olukorra ja probleemidega praegu ette võtab. Kui klient "ei teegi midagi", tuleb analüüsida, mis on "mittemidagitegemise" tagajärjed.
- Lahtrisse "Kliendi soovitud kasu" saab kirjeldada olukorda, mida klient endale soovib võrreldes praeguse olukorraga, s.t eesmärgi seoses praeguse vaeva leevenemisega.

Seejärel on võimalik välimisse ringi kirjutada märksõnad väärtuse kohta, mida kliendile oleks võimalik pakkuda.

- Lahtrisse "Kliendi vaeva leevendajad" saab kirjutada tegureid ja lahendusi, mis aitavad kliendi probleeme leevendada.
- Lahtrisse "Meie poolt kliendile pakutavad tegevused" on võimalik kirjeldada teenuse olemust, mis võib olla ka kombinatsioon teenusest, toodetest ja füüsilisest ruumist.
- Lahtrisse "Meie poolt pakutav kasu" saab kirjeldada kasu, mida klient saab meie teenusel osalemise tulemusena võrreldes oma soovitava kasuga.

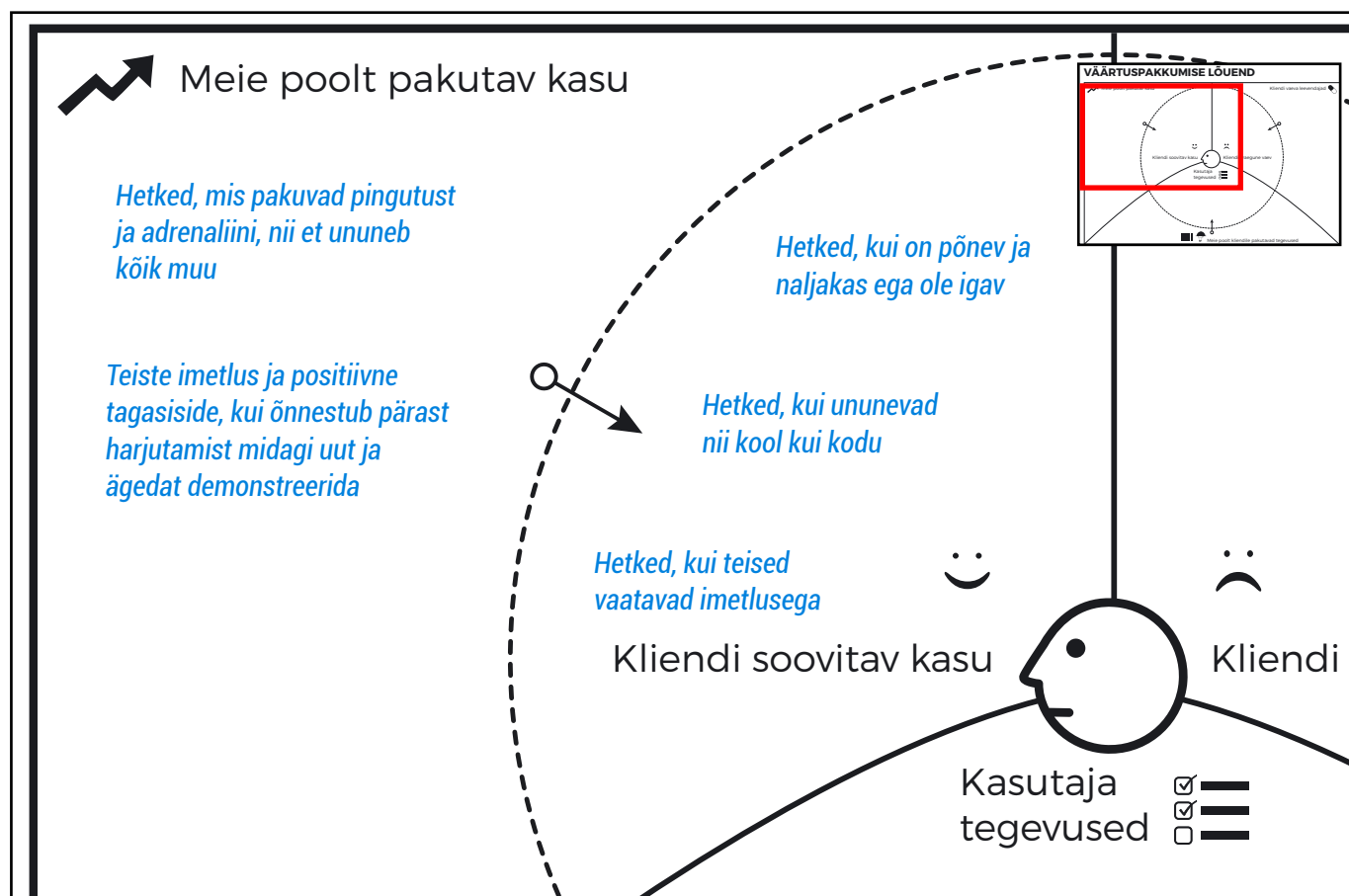
VÄÄRTUSPAKKUMISE LÕUEND



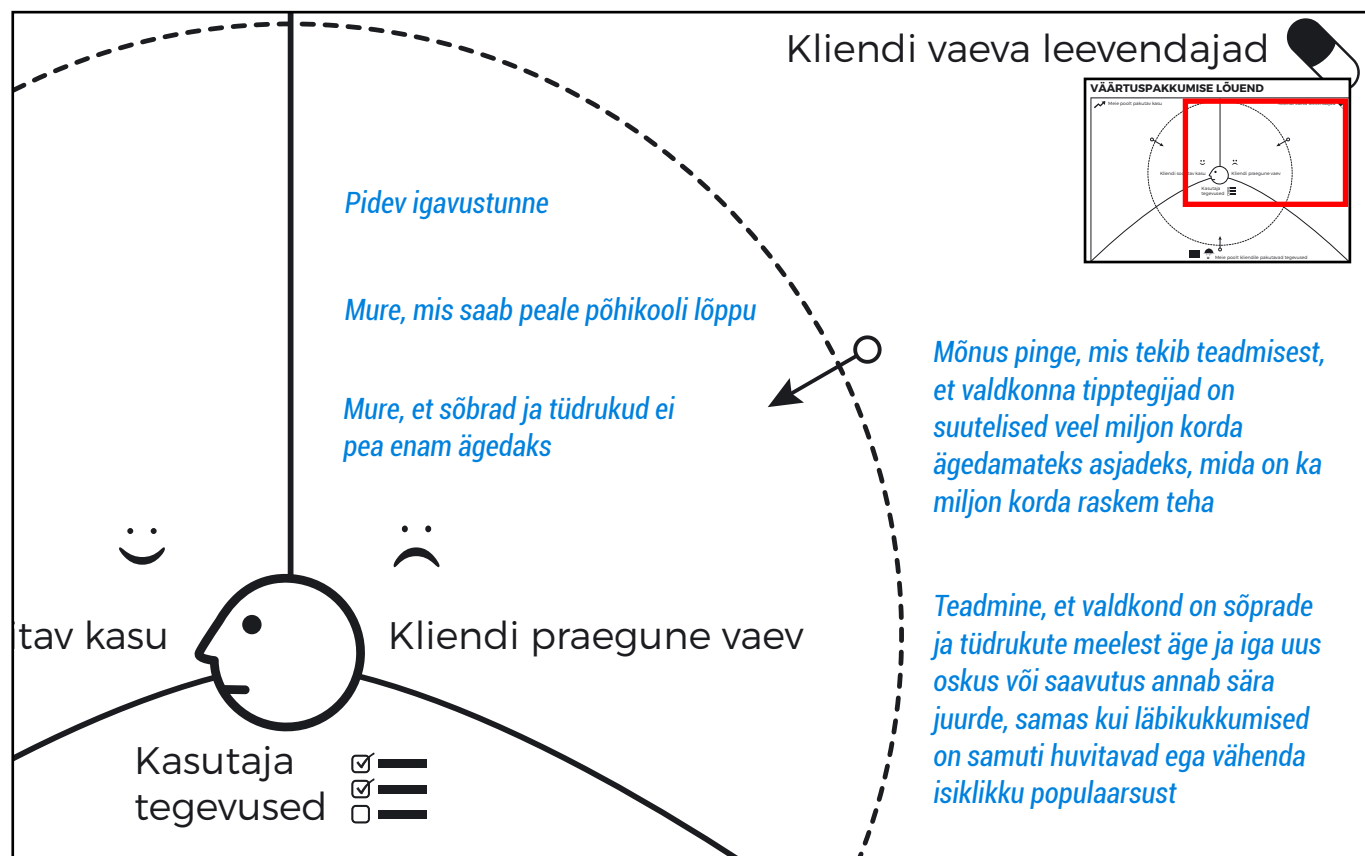
Joonis 9. Väärtuspakkumise lõuendi tööpõhi.

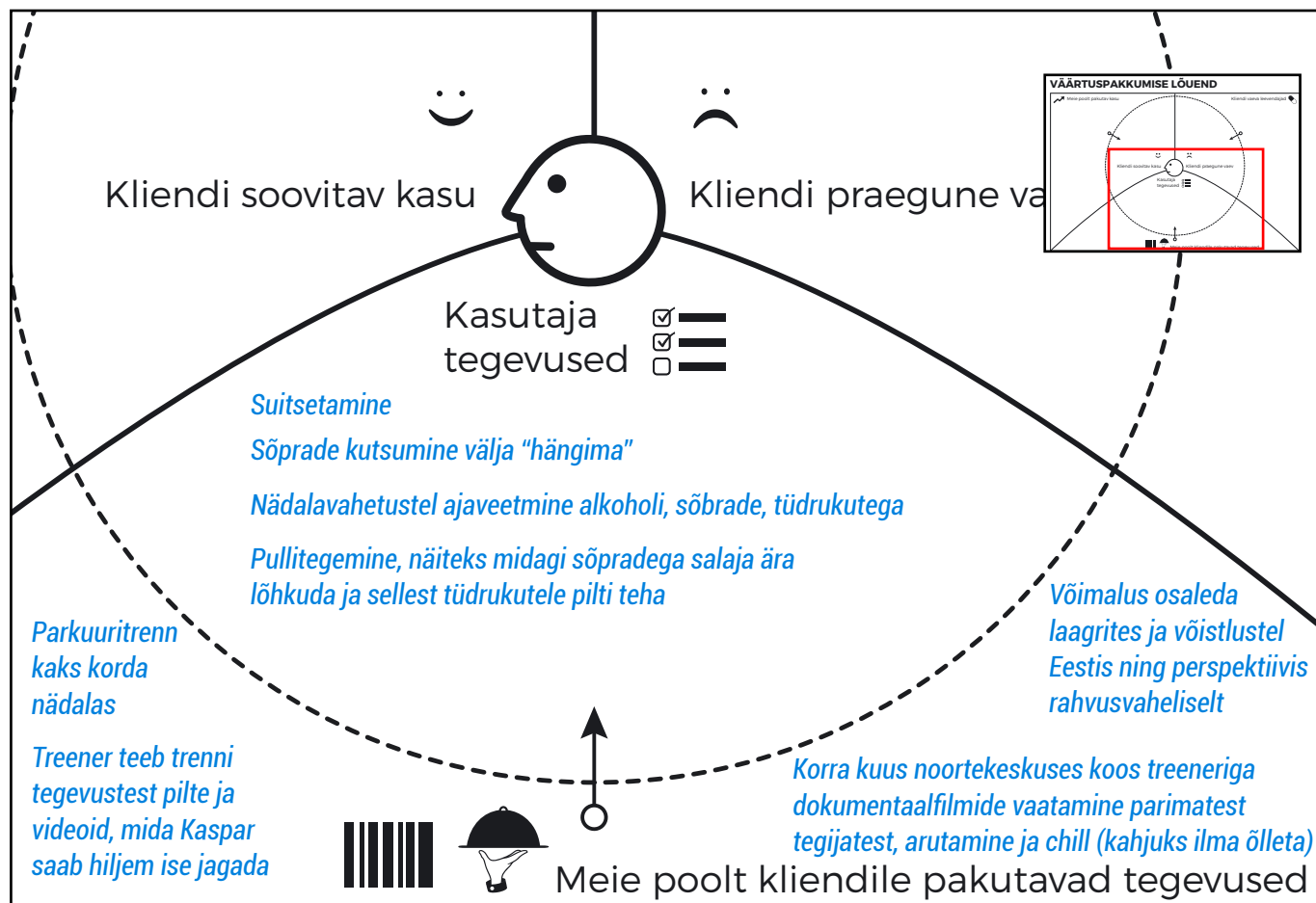
Jätkame Eluilu valla näitega (esmakordne mainimine lk 20), kus nähakse vajadust uue noorsootöö teenuse järele. Kui sealsed

osapooled korraldaksid koosloome töötoa, võiksid mõned töölehele kirja saavad märksõnad olla alljärgnevad.



Joonis 10. Väärtuspakkumise lõuendi tööpõhja kasutamise näide.





Väärtuspakkumise lõuendilt on näha, et Eluilu koosloome meeskond on jõudnud teenusearenduses esimese suure läbimurdeni. Nimelt on defineeritud teenus, mis võiks Kaspari profiiliga noormeestele huvi pakkuda – parkuuritrenn¹¹!

Oluline on juhtida tähelepanu, et ollakse väeva näinud selleks, et noorsootöö teenuse elemendid mõjutaksid kõiki olulisemaid tegureid, mis praegu suunavad Kasparit noortekamba kogunemiste eestvedajaks. Just

seetõttu tehakse trennides toimuvast fotosid ja videoid ning korraldatakse filmiõhtuid. Need tegevused on suunatud nii sellele, et Kaspar püsiks eakaaslaste seas populaarse poisina, kui ka sellele, et talle tekiks dokumentaalfilmide kanglaste seas eeskujud, kelle parkuuritrikkide omandamise poole püüelda. Unistuste tekkimine võib aga tähendada seda, et Kaspar otsustab hakata intensiivsemalt treenima ja trikke harjutama ka treeninguvälisel ajal, mis omakorda võib vähendada motivatsiooni suitsetada ja mõnuaineid tarbida.

¹¹ Parkuur - harrastussport, kus läbitakse kiiresti takistusi ületades pikki vahemaid (hrl linnas). <http://keeleeabi.eki.ee/index.php?leht=4&act=1&otsi=parkuur>. [8.11.2019]

4.4.6 Klienditeekonna kaardistamine

Klienditeekonna kaardistus algab sihtrühma liikme vajaduse tekkimisest ja lõpeb vajaduse rahuldamisega. Kõigepealt tasub klienditeekond läbi mõelda võimalikult detailselt. Kuni kümme etappi on võimalik eristada ka lihtsaimal teenusel, kui kaardistada ära kliendi kõik olulisemad tegevused, sh ühest kohast teise liikumine või elektroonilistes keskkondades tegutsemine.

Kui algne klienditeekond on detailselt kirja pandud, tasub alustada klienditeekonna töölehe täitmist tulpade/etappide kaupa (s.t ülevalt alla).

Määratleda tuleb igat etappi toetavad kokkupuutepunktid (sh kes ja mis kanali kaudu suhtleb kliendiga igas kokkupuutepunktis) ja teenusepakkuja tegevused, et teenusepakumine sujuks kliendi vajadustega ja teenuse eesmärkidega kooskõlas.

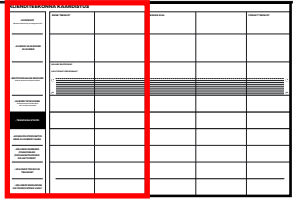
KLIENDITEEKONNA KAARDISTUS

ENNE TEENUST	TEENUSE AJAL	PÄRAST TEENUST
• KONTEKST Millelised väärtused mõjutavad mänguvali rolli?		
• KLIENDI VAJADUSED JA MÜRED		
• EMOTSIONAALNE SEISUND Kuidas patsiendi emotsioonid muutuvad?		
• KLIENDI TEEGEVUS Mida patsient teeb? Mida on tema eesmärk?		
• TEEKONNA ETAPID		
• KOKKUPUUTEPUNKTID MEIE JA KLIENDI VAHEL		
• MILLISEID INIMESID /OSAKONNAD /ORGANISATSIOONID ON AKTIIVSED?		
• MILLISEID TEEGEVUSI TEHAKSE?		
• MILLISEID RESSURSSID ON TEEGEVUSTES VAJA?		

Joonis 11. Klienditeekonna kaardistamise tööpõhi.

Jätkame Eluilu valla näitega (esmakordne mainimine lk 20), kus nähakse vajadust uue noorsootöö teenuse järele. Kui sealsed

osapooled korraldaksid koosloome töötua, võiksid mõned töölehele kirja saavad märksõnad olla alljärgnevad.

• KONTEKST Millised välised mõjud mängivad rolli? • KLIENDI VAJADUSED JA MURED • EMOTSIONAALNE SEISUND Kuidas persoona ennast tunneb? • KLIENDI TEGEVUSED Mida persoona püüab teha? Mis on tema eesmärk? • TEEKONNA ETAPID • KOKKUPUUTEPUNKTID MEIE JA KLIENDI VAHEL • MILLISEID INIMESED /OSAKONNAD /ORGANISATSIOONID ON AKTIIVSED? • MILLISEID TEGEVUSI TEHAKSE? • MILLISEID RESSURSSE ON TEGEVUSTEKS VAJA?	ENNE TEENUST <i>Koolis on igav ja raske. Kodus on igav ja depressiivne. Sõprade ja tüdrukutega on lahe. Õues on huvitav ja saab nalja. "Noortekeskus on see koht, kus käisin tatikana lauamänge mängimas."</i>			
	<i>Igavus</i> <i>Vajadus muljet avaldada.</i> <i>"Täiskasvanud huiavad igasuguste teemadega."</i> <i>Mure tuleviku pärast.</i>			
	MILLINE EMOTSIOON? LISA TSITAAT PERSOONALT: <i>Üles-alla käivad emotsioonid. Tavaliselt on kas väga igav ja väga raske või väga põnev ja väga naljakas.</i> + _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ - _____ _____ _____ _____ _____ _____			
	<i>Vältida täiskasvanutega suhtlemist (õpetajatega koolis, emaga kodus). Veeta aega sõprade ja tüdrukutega.</i>			
	<i>Infotund koolis koos lühifilmiga (tundide ajal)</i>		<i>Proovitreenn koolis (tundide ajal)</i>	
	<i>Reklaam koolis</i>		<i>Infotund</i>	<i>Proovitreenn</i>
	<i>Valla noorsootöötaja</i> <i>Kooli huvijuht</i> <i>Direktor</i> <i>Õppealajuhataja</i>		<i>Kooli huvijuht</i> <i>Treener</i> <i>Kaks temaga juba treenivat noort</i>	<i>Treener</i>
	<i>Plakati ülespanek</i>		<i>Filmi vaatamine</i> <i>Lugude rääkimine</i> <i>Võimaluste tutvustamine</i>	<i>Hasardi tekitamine</i> <i>Esimese edukogemuse andmine</i>
	<i>Koolipersonali hea tahe tutvustavate tegevuste läbiviimiseks koolis ja tundide ajal</i>			
	<i>Eelarve</i> <i>kujundamiseks ja trükkimiseks</i>		<i>Treeneri ja kahe noore transpordikulude katmine</i>	<i>Treeneri transpordikulude ja töötasu katmine</i>

Joonis 12. Klienditeekonna kaardistamise tööpõhja kasutamise näide

[illegible]

Siin tuleb selgelt välja, et klienditeekonna kaardistamine võib olla küll töömahukas, aga on samas ka väga praktiline. Eelmistelt töölehtedelt pärineva info täpsustamise ja uuesti sisestamise vajadus aitab märgata praktilisi aspekte, mida teenuse pakkumise juures on vaja silmas pidada.

Näiteks Eluilu vallas avastati klienditeekonna etappi "Enne teenust" analüüsid, et tulenevalt Kaspari profiilist on teda peaaegu võimatu esimest korda parkuuritreanni kohale saada, ehkki usutakse, et juba pärast esimest osaluskogemust hakkaks see talle väga meeldima.

Mida siis teha? Lahendusena alustatakse läbirääkimisi kohaliku kooliga, et parkuuri tutvustust oleks võimalik korraldada koolipäeva sees kõigile vastava vanuseastme õpilastele mõnel sellisel päeval, kui ühtegi kontrolltööd ei toimu. See võib olla ainuke võimalus garanteerida, et Kaspari tüüpi õpilased tol päeval üldse otsustavad kooli tulla. Koolipersonali motiveeritakse aga lootusega, et huviala leidmine võib suurendada õpilaste huvi ka koolitöö vastu, sest parkuuritreanni lubatakse ainult õpilasi, kel koolis asjad korras.

4.4.7 Avaliku teenuse arendamise lõuendi täitmine

Avaliku teenuse arendamise lõuend on korraga nii uue(ndatud) avaliku teenuse visiitkaart kui ka tulemuste tabloo. Enamikule küsimustele

aitasid vastuse leida juba eelnevalt kasutatud disainmõtlemise tööriistad. Eraldi tuleb läbi mõtelda teenuse osutamise kulud ja tulud.

Avaliku teenuse arendamise lõuend

Algatajad, pakkujad ja arendajad Kes pakub ja arendab teenust igapäevaselt? Kes on teenuse "omanik", omades selle üle mõjuvõimu?	Võtmetegevused Milliseid tegevusi teeme iga päev, et teenust heal tasemel pakkuda?	Väärtuspakkumine Millist väärtust pakume oma kliendile/kasutajale? Millist valu leevendame ning millist rõõmu suurendame?	Kasutajateekonnad Kuidas klient/kasutaja meid leiab? Kuidas langetab otsuseid? Kuidas teenust kasutab? Kuidas aitame, kui midagi läheb valesti ning kuidas saame ta enda juurde tagasi?	Kasutajad ja kliendid Kes tegelikult kasutavad meie teenust? Kui teenus on tasuline, siis kes maksab?
Partnerid ja võimaldajad Kes aitab, finantseerib, kes elab kaasa ning kes peab olema kaasatud, informeeritud ja rahul?	Ressursid ja eeldused Millised ressursid on meil kasutada? Raha, inimesed, poolehoid, poliitiline raamistik või tahe, tehnoloogiad?		Teenuse osutamise viisid Kuidas teenus kliendi/kasutajani jõuab?	Ülejäänud kasusaajad Kes saavad kasu, kui teenus olemas ja töötab latusalt, ilma ise seda tarbimata?
Teenuse osutamise kulud Milliseid püsikulutusi, ühekordseid või perioodilisi investeeringuid on tarvis, et teenus töötaks latusalt?			Kasu Millist kasu saame meie kasutajatelt/klientidelt või kasusaajatelt? Kuidas me seda kasu mõõdame?	

Joonis 13. Avaliku teenuse arendamise lõuendi tööpõhi.

Jätkame Eluilu valla näitega (esmakordne mainimine lk 20), kus nähakse vajadust uue noorsootöö teenuse järele. Kui sealsed

osapooled korraldaksid koosloome töötoa, võiksid mõned töölehele kirja saavad märksõnad olla alljärgnevad.

Avaliku teenuse arendamise l

Algatajad, pakkujad ja arendajad Kes pakub ja arendab teenust igapäevaselt? Kes on teenuse "omanik", omades selle üle mõjuvõimu? <i>Rahastab vallavalitsus Sisuliselt koordineerib noortekeskust haldav MTÜ Igapäevaselt arendab treener</i>	Võtmetegevused Milliseid tegevusi teeme iga päev, et teenust heal tasemel pakkuda? <i>Värbamiskommunikatsioon 2 x nädalas parkuuritreening 1 x kuus filmiõhtu Treeningutel fotode ja videote tegemine ning nende hilisem levitamine Treeninglaagrites ja võistlustel osalemise võimalus</i>	Väärtuspakkumine Millist väärtust pakume oma kliendile/kasutajale? Millist valu leevendame ning millist rõõmu suurendame? <i>Atraktiivne, populaarne, adrenaliinirohke, visuaalne, füüsiliselt pingutav, vaimselt lõõgastav, pikaajalist arenguperspektiivi, potentsiaalselt ka välisreise pakkuv vaba aja veetmise vorm</i>	Kuid Kuid Kuid Kuid ning
Partnerid ja võimaldajad Kes aitab, finantseerib, kes elab kaasa ning kes peab olema kaasatud, informeeritud ja rahul? <i>Vallavanem Kooli juhtkond ja õpetajad Vähemal määral lapsevanemad</i>	Ressursid ja eeldused Millised ressursid on meil kasutada? Raha, inimesed, poolehoid, poliitiline raamistik või tahe, tehnoloogiad? <i>Noortekeskuse ruumid Valla eelarve Vallavanema hea tahe Treeneri hea tahe sõita meie valda Noortel on kasutada trennidevahelisel ajal jõusaal, terviserada ja (õnneks? kahjuks?) sovhoosi varemed</i>		Te Kui
Teenuse osutamise kulud Milliseid püsikulutusi, ühekordseid või perioodilisi investeeringuid on tarvis, et teenus töötaks ladusalt? <i>Kommunikatsioonikulud iga õppeaasta alguses Treeneri transpordikulud ja töötasu Stipendiumid edasijõudnumatele noortele, osalemaks laagrites ja võistlustel Aeg-ajalt parkuuritrikkide omandamist soodustavate vahendite hankimine</i>			Kasu Millist kasu saame meie k Kuidas me seda kasu mõõ

Joonis 14. Avaliku teenuse arendamise lõuendi tööpõhja kasutamise näide.

Teenuse arendamise lõuend				
Millist väärtust pakume oma kliendile/kasutajale? Millist valu leevendame ning millist rõõmu suurendame?	Millist kasu saame meie kasutajatelt/klientidelt või kasusaajatelt? Kuidas me seda kasu mõõdame?	Millist kasu saame meie kasutajatelt/klientidelt või kasusaajatelt? Kuidas me seda kasu mõõdame?	Millist kasu saame meie kasutajatelt/klientidelt või kasusaajatelt? Kuidas me seda kasu mõõdame?	Millist kasu saame meie kasutajatelt/klientidelt või kasusaajatelt? Kuidas me seda kasu mõõdame?

Kasutajate teenuse arendamise lõuend

Väärtuspakkumine	Kasutajateekonnad	Kasutajad ja kliendid	
		Kes tegelikult kasutavad meie teenust? Kui teenus on tasuline, siis kes maksab?	
Millist väärtust pakume oma kliendile/kasutajale? Millist valu leevendame ning millist rõõmu suurendame? <i>Atraktiivne, populaarne, adrenaliinirohke, visuaalne, füüsiliselt pingutav, vaimselt lõõgastav, pikaajalist arenguperspektiivi, potentsiaalselt ka väliseise pakkuv vaba aja veetmise vorm</i>	Kuidas klient/kasutaja meid leiab? Kuidas langetab otsuseid? Kuidas teenust kasutab? Kuidas aitame, kui midagi läheb valesti ning kuidas saame ta enda juurde tagasi? <i>Klient saab "maitse suhu" koolis toimivas infotunnis ja proovitrennis. Edaspidi käib 2 x nädalas trennis ja 1 x kuus filmiõhtul + treenib peaaegu igapäevaselt trikke ning teeb üldfüüsiliselt ettevalmistust.</i>	Kes tegelikult kasutavad meie teenust? Kui teenus on tasuline, siis kes maksab? <i>Noored kasutavad. Teenus on tasuline. Maksab peamiselt vald (meie vallas sisuliselt ainuisikuliselt vallavanema otsus). Sümbolne omaosalus, mille maksab lapsevanem (sest enamik meie noori ise veel raha ei teeni)</i>	
	Teenuse osutamise viisid Kuidas teenus kliendi/kasutajani jõuab? <i>Treeningute läbiviimine Filmiõhtu korraldamine</i>	Ülejäänud kasusaajad Kes saavad kasu, kui teenus olemas ja töötab ladusalt, ilma ise seda tarbimata? <i>Piirkonna eakad Lapsevanemad Inglise keele õpetaja Noortekeskust haldava MTÜ tiim</i>	
Kasu Millist kasu saame meie kasutajatelt/klientidelt või kasusaajatelt? Kuidas me seda kasu mõõdame? <i>X noort sisustavad järjepidevalt oma vaba aega tegevusega, mis arendab nende keskendumisuskust ja füüsilist vormi Y noore keskmine hinne inglise keeles on paranenud 1 uus MTÜ teenus Z eurot MTÜ arendusraha puhvrit Eakate kaebused kampade kohta avalikus ruumis on vähenenud 85%</i>		Teenus töötaks ladusalt?	

Eluila valla lõuendilt on näha, et "elu ei saa kunagi valmis" ning teenusedisaini tööriistad peaksid olema pidevas uuenemises. Ühelt poolt selgub, et mõningaid indikaatoreid, nagu osalevate noorte arv või nende keskmise hinde paranemine koolis, ei juleta või osata veel eesmärgistada, vaid soovitakse enne täpsemate sihtide seadmist hankida rohkem

praktilisi kogemusi. Teiselt poolt on näha, et pärast parkuuritrennide algust on tekkinud uus probleem: noored käivad trikke harjutamas sovhoosihoonete lagunemisohtlikes varemetes. Selle kohta ei osata aga ühest seisukohta võtta, sest noored teevad seda kainenena ega kogune enam bussipeatuste juurde kampadesse.

5. Delegeeritava teenuse kvaliteet ja mõju

5.1 Kvaliteedi planeerimine ja hindamine

Avalikku teenust on mõtet pakkuda juhul, kui selle abil tõepoolest õnnestub lahendada elanike olulisi vajadusi. Oskamaks teenusele hinnangut anda ja seda vajadusel edasi arendada, tuleb jälgida nii selle kvaliteeti kui mõju.

Kvaliteet on määr, milleni olemuslike karakteristikute kogum täidab nõudeid¹². Disainmõtlemise tööriistade rakendamine koosloome abil aitab karakteristikud välja selgitada, rääkida seotud osapooltega läbi karakteristikutele esitatavad nõuded ja kokku leppida nõuete täitmise kohustusliku või soovitava määra.

Kvaliteedi saavutamiseks tuleb tegeleda kvaliteedijuhtimisega. See on tervikprotsess, mille eesmärk on järjepideva tegevusega tagada ja parandada kvaliteeti. Samuti on see pidev tegevus, mis koosneb kvaliteedi hindamise läbiviimisest, tegevuskava

koostamisest kvaliteedi tõstmiseks, parendustegevuse elluviimisest ning nende tulemuste hindamisest¹³. Disainmõtlemise tööriistade kasutamine aitab välja selgitada kvaliteedijuhtimise vajadust, sellega seotud võimalusi ja potentsiaalseid probleeme. Koosloome aitab kvaliteedijuhtimisega tegeleda koos seotud osapooltega.

Kvaliteedi hindamine on osa kvaliteedijuhtimise süsteemist, mille käigus selgitatakse välja, kas ja kui kvaliteetne on mingi tegevus või teenus. See on ka hetkeolukorra võrdlemine seatud eesmärkide või kvaliteedikriteeriumidega¹⁴. Koosloome aitab hindamiskriteeriumid koos seotud osapooltega kokku leppida. Disainmõtlemise tööriistade kasutamine aitab kvaliteedi hindamist planeerida ja katsetada.

Tabelis on toodud veel mõned näited, kuidas kvaliteedi teema on seotud disainmõtlemise tööriistadega.

¹² EVS-EN ISO 9000:2001 Kvaliteedijuhtimissüsteemid: alused ja sõnavara, <https://www.evs.ee/tooted/evs-en-iso-9000-2007>. [8.11.2019].

¹³ Ernst & Young 2016, „Kvaliteedi arendamine laste ja perede heaolu toetamisel“, https://www.sotsiaalkindlustusamet.ee/sites/default/files/content-editors/Sotsiaalteenused/Abiks_spetsialistile/kvaliteediarendamine_laste_perede_heaolu_toetamisel.pdf. [8.11.2019].

¹⁴ Sealsamas.

DISAINMÕTLEMISE TÖÖRIIST	NÄITEID KÜSIMUSTEST KVALITEEDI KOHTA, MILLELE SELLE TÖÖRIISTA ABIL KOOSLOOMES VASTUSEID OTSIDA
Teenusekontseptsioon	• Millised on meie nõuded väärtustele, mida teenus peaks kandma? • Millised on meie nõuded teenuse edukusele?
Seotud osapoolte kaardistus	• Millistele osapooltele on meie teenuse kvaliteet oluline ja miks? • Millised osapooled peaksid kindlasti saama võimaluse teenuse kvaliteedikriteeriumide asjus kaasa rääkida?
Teenuse klientide persoon(d)	• Kes hakkab meie pakutava teenuse kvaliteeti kogema? • Millised kvaliteedinäitajad on olulised kliendile? Kuidas ta seda oma sõnadega väljendaks?
Väärtuspakkumine teenuse klientidele	• Millistele kriteeriumidele peab teenus vastama, et vaeva oleks võimalikult vähe ja kasu võimalikult palju?
Klienditeekonna kaardistus	• Millistes olukordades ja millisel viisil kasusaaja meie pakutavat kvaliteeti kogeb?

Näiteid teenuse kvaliteedi teema käsitlemisest disainmõtlemise tööriistade abil.

Koosloome protsessis kvaliteedi teemaga töötades on tüüpiliseks ohuks see, et kiirustades lepatakse kokku kriteeriumid, millega kõik on küll nõus, kuid mis jäävad liiga üldisteks või mitmeti tõlgendatavateks. Konkreetsemaks aitavad minna kaks järgmist tööriista. Kvaliteediriskide tööpõhja täitmise aluseks on klienditeekonna kaardistus. See aitab just praktilistele olukordadele mõtlemise abil

ettevaatavalt analüüsida, millistes olukordades on kvaliteediriskid suurimad.

Jätkame taas Eluilu valla näitega (esmakordne mainimine lk 20), kus nähakse vajadust uue noorsootöö teenuse järele. Kui sealsed osapooled korraldaksid koosloome töötoa, võiksid mõned töölehele kirja saavad märksõnad olla alljärgnevad.

KVALITEEDIRISKIDE TÖÖPÕHI

Mis võib enne teenust untsu minna?	Mis võib teenuse ajal untsu minna?	Mis võib pärast teenust untsu minna?
<i>Noortele ei tundu pakkumine atraktiivne ja nad ei tule esimesse trenni kohale</i> ENNE	<i>Treener ei leia noortega kontakti ja noored ei hakka trennis käima</i> <i>Mõni noor tunneb, et ta on parkuuris käpard ja jätab pettununa trenni pooleli</i> <i>Mõne noorega juhtub trennis õnnetus</i> AJAL <i>Mõne noorega juhtub õnnetus trennivälisel ajal trikke proovides (nt sovhoosi varemetes)</i>	<i>Noor unustab ettevaatusabinõud ja hakkab näiteks purjus peaga parkuuri proovima</i> PÄRAST

Joonis 15. Kvaliteediriskide tööpõhja kasutamise näide.

Riskide kaardistamise eesmärk on loomulikult nende ennetamine. Üheks asjakohaseks viisiks riske ennetada on kvaliteetse teenuse pakkumine. Teenuse kvaliteedi komponente saab väljendada kvaliteedikriteeriumide ja nendega seotud indikaatorite kaudu.

Teenuse kvaliteedikriteeriumide nimekirja tööpõhi on potentsiaalsete

kvaliteediprobleemide tuvastamise peegelpildiks. Selle koostamise abil saabki paika teenuse kvaliteedijuhtimise süsteem. Tuleme tagasi Eluilu valla näite juurde (esmakordne mainimine lk 20), kus nähakse vajadust uue noorsootöö teenuse järele. Kui sealsed osapooled korraldaksid koosloome töötoa, võiksid mõned töölehele kirja saavad märksõnad olla alljärgnevad.

TEENUSE KVALITEEDIKRITEERIUMIDE NIMEKIRI

Kvaliteedikriteerium ehk mis peab olema teenuse pakkumise juures korras?	Indikaator(id) ehk mida jälgime, et aru saada, kas asi on korras?	Kes ja kuidas jälgib, kas asi on korras?
Värbamiskommunikatsioon peab olema noortele atraktiivne	Noorte küsimused ja tagasiside infotunnis ning proovitrennis Esimesse trenni registreerunute arv	Valla noorsootöötaja (vestleb noortega, jälgib registreerumise statistikat)
Treener peab olema kvalifitseeritud nii spordiala õpetamiseks kui erinevate vajadustega noortega töötamiseks	Tõendusmaterjal kvalifikatsiooni ja kogemuste kohta Noorte tagasiside pärast esimesi trenne	Noortekeskust haldava MTÜ juhataja (intervjueerib treenerit, vaatleb trenne, vestleb osalevate noortega)

Joonis 16. Teenuse kvaliteedikriteeriumide nimekirja tööpõhja kasutamise näide.

Erinevates avalike teenuste valdkondades on kvaliteedikriteeriumide kohta koostatud ka standardeid või vabatahtlikke juhiseid.

Lisalugemise tekstikastis on antud mõned viited valdkondadele, mille kohta on abimaterjalid olemas.

LISALUGEMIST

- **Sotsiaalteenused, nt:**
 - üldisemad juhised, nagu „Eesti sotsiaalteenuste kvaliteedijuhis“ (Sotsiaalkindlustusamet, 2018) ja „Kvaliteedi arendamine laste ja perede heaolu toetamisel“ (Sotsiaalkindlustusamet, 2016);
 - konkreetsete teenuste, nagu asendushoolduse ja sotsiaalse rehabilitatsiooni juhised (mõlemad Sotsiaalkindlustusamet, 2018).
- **Noorsootöö, nt:**
 - „Kvaliteedijuhtimine noorsootöös“ (ENTK, 2011).
- **Haridusteenused, nt:**
 - „Õppeasutuste sisehindamine“ (Haridusministeerium, 2008).
- **NB! Sertifikaadid, nagu sotsiaalteenuste kvaliteedimärk EQUASS.**

Eraldi tõstame siinkohal esile kvaliteedipõhimõtted sotsiaalteenuste korraldamisel (Sotsiaalkindlustusamet, 2018), mis võivad sobida ka teistele valdkondadele.

- Teenuse võimestav iseloom, nt toetatakse inimese iseseisvuse ja vastutusvõime arengut.
- Tulemustele orienteeritus, nt eesmärkide seadmine.
- Vajaduspõhine lähenemine, nt individuaalsete vajadustega arvestamine.
- Terviklik lähenemine, nt sujuva teenuste korralduse tagamine.
- Isiku õiguste kaitse, nt privaatsuse ja turvalisuse tagamine.
- Kaasamine, nt võrgustikutöö tegemine.
- Töötaja pädevus ja eetika, nt arengu- ja koolitusvajaduse hindamine.
- Organisatsiooni hea töökorraldus ja kvaliteetne juhtimine, nt tulemusnäitajate kasutamine.

Samas on oluline, et selliste nimekirjade kopeerimise ja automaatse ülevõtmise asemel räägitaks need kriteeriumid koosloome protsessis sisuliselt ja detailselt läbi. Alljärgnevalt on toodud mõned näited.

- Mida meie teenuse puhul tähendab tulemustele orienteeritus, näiteks eesmärkide seadmine? Kuidas need eesmärgid sünnivad? Kui kliendiga koostöös, siis mida teha olukordades, kus teenusepakkuja ei usu kliendi sõnastatud eesmärkidesse või vastupidi? Millisel kujul need eesmärgid peavad olema sõnastatud? Kes nende saavutamist jälgib? Kuidas vastutust kliendiga jagada? Jne.
- Kuidas me korraldame kaasamist, nt võrgustikutöö tegemist? Milliste ressursside arvelt kaetakse tööaeg sellega tegelemiseks? Millest saame aru, et kaasamine on olnud sisuline, mitte formaalne? Mille järgi mõistame, et kaasamine on olnud edukas?

5.2 Mõju planeerimine ja hindamine

Enamasti pole kohaliku omavalitsuse tasandil võimalik viia läbi akadeemiliselt põhjalikke mõju hindamisi, seda nii kasusaajate piiratud arvu (nt pole võimalik moodustada kontrollgruppe) kui nappide ressursside tõttu. Sellegipoolest on väga oluline lisaks kasusaajate kaasamisele ja rahulolu kohta tagasiside kogumisele jälgida, kuivõrd on teenus jõudnud oma eesmärkideni.

Üheks tööriistaks, mida juba koosloomes kasutada, on muutuse teooria. See aitab anda kliendi teekonnale teise perspektiivi ja mõelda täpsemalt läbi, mis ja millises järjekorras aitab teenuse eesmärgini jõuda.

Heidame taas pilgu Eluilu valla näitele (esmakordne mainimine lk 20), kus nähakse vajadust uue noorsootöö teenuse järele. Kui sealsed osapooled korraldaksid koosloome töötoa, võiksid mõned töölehele kirja saavad märksõnad olla alljärgnevad.

Sihtrühm <i>Valla territooriumil elavad 14-18aastased poisid</i>	Tegevused muutuse loomiseks <i>Värbamiskommunikatsioon 2 x nädalas treening 1 x kuus filmiõhtu Treeningutel fotode ja videote tegemine ning nende hilisem levitamine Treeninglaagrites ja võistlustel osalemise võimalus</i>	Pikemaajaline mõju, mida soovime <i>Osalevad noored on: heas füüsilises vormis, nad tarbivad mõnuaineid harvem ning väiksemates kogustes; heas vaimses vormis, sh on paranenud enesehinnang ja keskendusvõime ning vähenenud ärevushäired; hakanud senisest enam huvituma õppeainetest nagu inglise keel ja anatoomia</i>
Sihtrühmaga seotud vajadused <i>Vajadus veeta vaba aega viisil, mida noored tajuvad põnevana ja kogevad füüsiliselt pingutavana</i>	Eeldused tegevuste eduks <i>Vald on nõus tasuma huviringi eest (sh ideaalis ka laagrites ning võistlustel osalemise stipendiumite eest) Omaosalus on lapsevanematele jõukohane Oskame teha atraktiivset värbamiskommunikatsiooni Leiame treeneri, kes on oma ala professionaal, aga omab ka noorsootöötaja kompetentse</i>	Vajalikud lühiajalised tulemused <i>Noored osalevad järjepidevalt treeningutes Noored saavad edukogemusi ja oskavad mõtestada tagasilööke Noored ei saa harjutades vigastusi trennis ega trennivälisel ajal Noortel tajuvad pikaajalist perspektiivi, näiteks väljendavad lootusi seoses laagrite ja võistlustega</i>

Joonis 17. Muutuse teooria tööpõhja kasutamise näide.

Muutuse teooria töölehte tasub täita alljärgnevas järjekorras:

- sihtrühm ja temaga seotud vajadused;
- vajalikud lühiajalised tulemused ja pikemaajaline mõju, mida teenuse abil soovime saavutada;
- tegevused teenuse pakkumise käigus (ja vajadusel lisaks teenuse pakkumisele) muutuse loomiseks;
- eeldused, et tegevused osutuvad muutuse loomisel edukaks. Oluliste eelduste seas on kindlasti kvaliteedikriteeriumide täitmine (vt eelmist alapeatükki).

- tegevused ehk "midagi toimub";
- väljundid ehk "midagi konkreetset on ära tehtud";
- tulemused ehk "midagi positiivset on juba saavutatud";
- mõju ehk "teenus on jõudnud (kellegagi seoses) eesmärgini".

Pöördume veel kord Eluilu valla näite juurde (esmakordne mainimine lk 20), kus nähakse vajadust uue noorsootöö teenuse järele. Kui sealsed osapooled korraldaksid koosloome töötoa, võiksid mõned töölehele kirja saavad märksõnad olla alljärgnevad.

Muutuse teooria koostamise käigus tehtud tööd aitab veel konkreetsemaks plaaniks muuta indikaatorite valik. Indikaatoreid soovitame valida neljal tasandil:

ESIMESE POOLAASTA SEISUGA, s.t september–detsember

Meie mõju	Oleme jõudnud lõppeesmärgini! Nt kolm kasusaajat õpetavad oma oskuseid teistele edasi. <i>Neljal noorel tõusis inglise keele õpetaja sõnul motivatsioon keeleõppeks ja kahel nendest paranesid ka hinnetes väljenduvad õppetulemused</i> <i>Kui eelmisel sügisel laekus kampade kohta kokku seitse kaebust, siis sel sügisel ainult kaks</i>		
Tulemused	Midagi on paremaks muutunud! Nt kasusaajate oskused on paranenud. <i>Vähemalt 70% kordadel osales 7 noort</i>		
Väljundid	Midagi on ära tehtud! Nt korraldatud kohtumiste arv. <i>3 plakatit koolis</i> <i>Esimesel poolaastal osales</i> <i>Esimesel poolaastal toimus neli filmiõhtut. Kolmel esimesel osales</i> <i>25 õpilast infotunnis</i> <i>kokku 24 treeningul kokku</i> <i>keskmiselt 10 noort, jõuluvaatamisel</i> <i>18 õpilast proovitreennis</i> <i>erinevat 12 noort</i> <i>18 noort (sh treenijate sõbrad)</i>		
Tegevused	Midagi toimub! Nt kohtumiste korraldamine. <i>Värbamiskommunikatsiooni tegemine</i> <i>Treeningute korraldamine</i> <i>Filmiõhtute korraldamine</i>		

Joonis 18. Näide indikaatorite sõnastamise nelja taseme kasutamisest.

Mõjuga seotud teemad on võimalik fikseerida ka avaliku teenuse delegeerimise lepingus. Lõpliku mõju eest teenust pakkuva kodanikuühendus ilmselt vastutust võtta ei

saa, küll aga saab lepingus fikseerida väljundite mahu ja küllap ka tulemuse, mida antud juhul mõõdetakse noorte kohalkäimise järjepidevuse põhjal.