

# TERVIKTEENUSTE KONTSEPSIOON


## MAAELUMINISTEERIUMI

### valitsemisala näitel

21. november 2023

**Sirli Gorban**

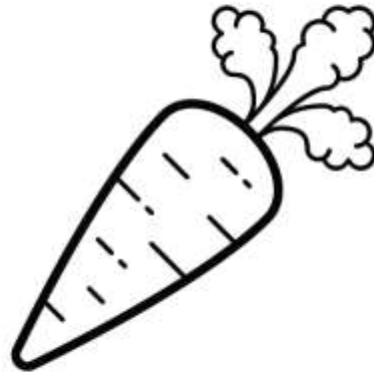
teenuspõhise juhtimise ja teenusedisaini entusiast  
teenusedisainer, Maaelu Teadmuskeskus (METK)

A photograph of a skeleton sitting in a metal shopping cart. The skeleton is wearing a white, torn, sheet-like garment. The cart is decorated with white spider webs. A white sign with black text is attached to the front of the cart. The background shows a white wall, a grey door, and an orange armchair.

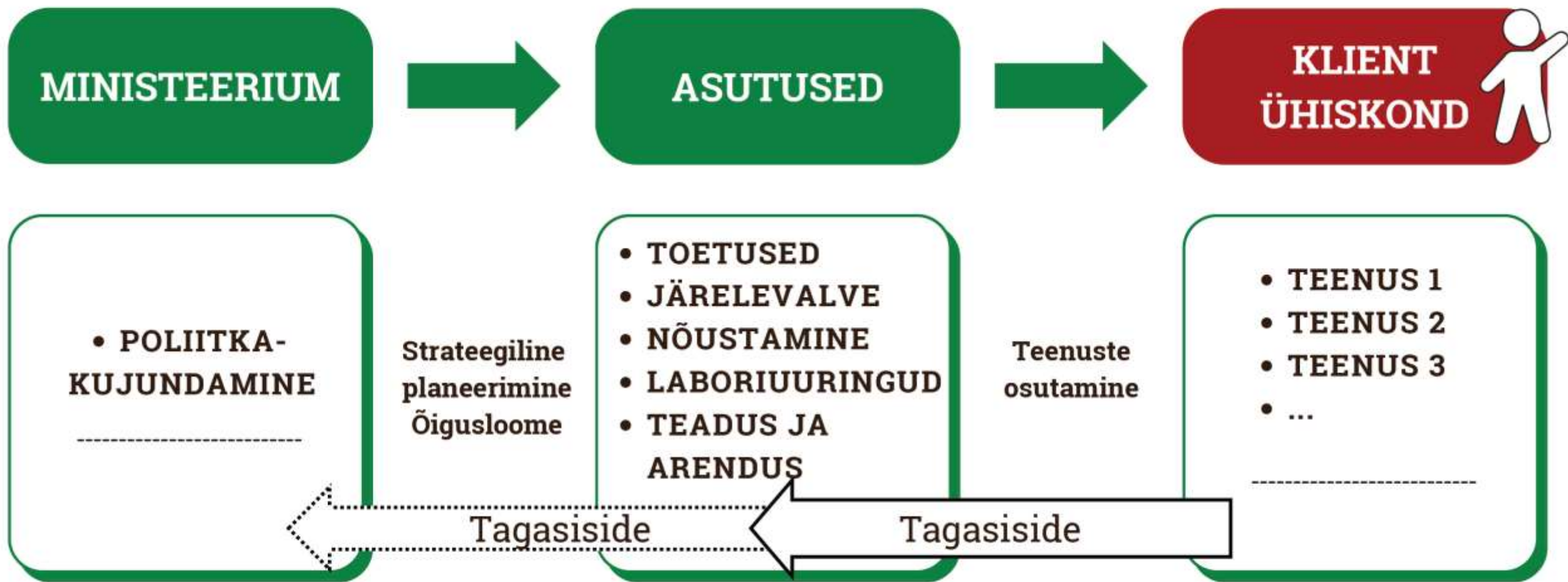
TEMA ON JUHAN.  
TA EI TOONUD RÄAMATUID  
ÕIGEAEGSELT TAGASI.  
ÄRA OLE NAGU JUHAN!

# Millest ma räägin?

- Mis on tervikteenused ja kuidas nende kaudu juhtida
- Mis meil tervikteenuste juhtimises ei toimunud ja miks
- Ettepanekud tervikteenuse kaudu juhtimise parendamiseks
- Edasised sammud



# Mis on tervikteenus?



TULEMUSVALDKOND

PÕLLUMAJANDUS JA KALANDUS

PROGRAMM (2)

PÕLLUMAJANDUS, TOIT, MAAELU

KALANDUS

MEEDE (7)

Põllumajandus-  
keskkonna hea  
seisundi tagamine

Taimetervis,  
loomade tervis ja  
heaolu

Toiduohutuse  
tagamine

Kvaliteetsed  
sisendid  
põllumajanduses

Põllumajandus-  
saaduste tootmine,  
väärdamine ja  
turustamine

Maa- ja  
rannapiirkonna  
areng

Kestlik kalandus

TERVIKTEENUS (24) =  
programmi tegevus

1. Taimekaitse
2. Väetised
3. Täiendav keskkonnahoid

1. Taimetervis
2. Loomastervis
3. Söödaohutus
4. Loomade heaolu

1. Toiduohutuse tagamine

1. Maakasutus
2. Maaparandus
3. Sordiaretus ja taimne paljundusmaterjal
4. Põllumajandusloomade aretus

1. Põllumajandus-  
tootjate ja  
toiduainetööstuste  
konkurentsivõime
2. Põlvkondade  
vahetus
3. Riskijuhtimine ja  
põllumajandus-  
turgude tasakaal
4. Ühistegevus ja  
koostöö
5. Mahepõllumajandus
6. Ekspordivõimekus ja  
Eesti toidu kuvand

1. Maaelu ja  
kohalik  
kogukond
2. Finants-  
instrument

1. Kutseline kalapüük
2. Vee-elusressursside  
töötlemine
3. Vesiviljelus
4. EMKF keskkonnakaitse-  
meetmete rakendamine

TEENUS (125)

TEENUSED

TEENUSED

TEENUSED

TEENUSED

TEENUSED

TEENUSED

TEENUSED

# TERVIKTEENUSED

## MAAELU-MINISTEERIUM

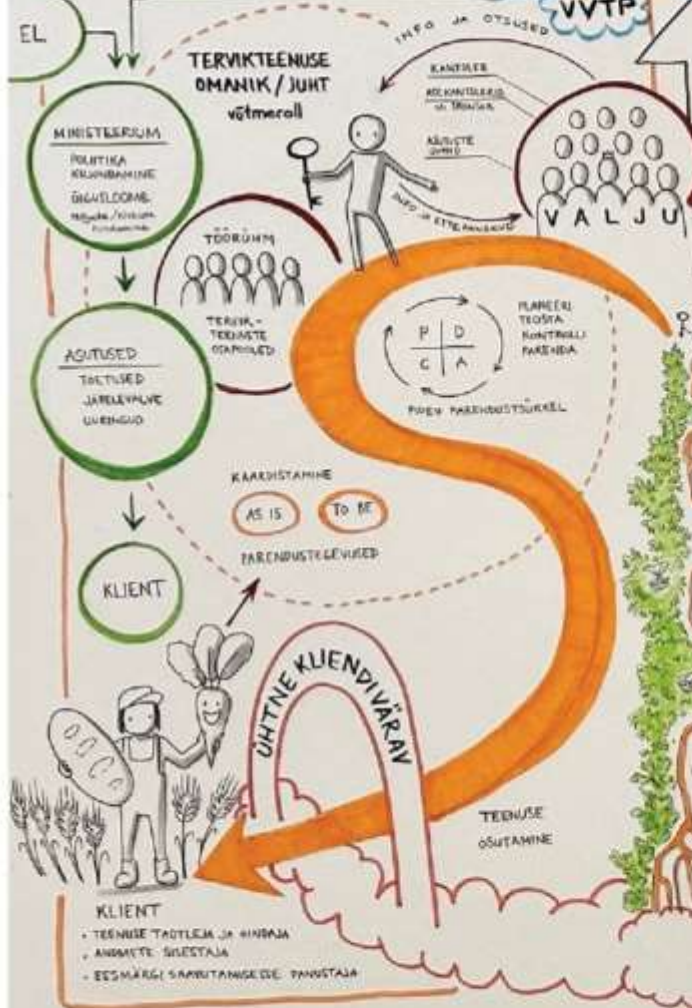
HORISONTAALSED ARENDUSTEEMAD

EL MAAELU PAKT  
TALUSTALDRIKULE  
ELURIKKUSE STRATEEGIA

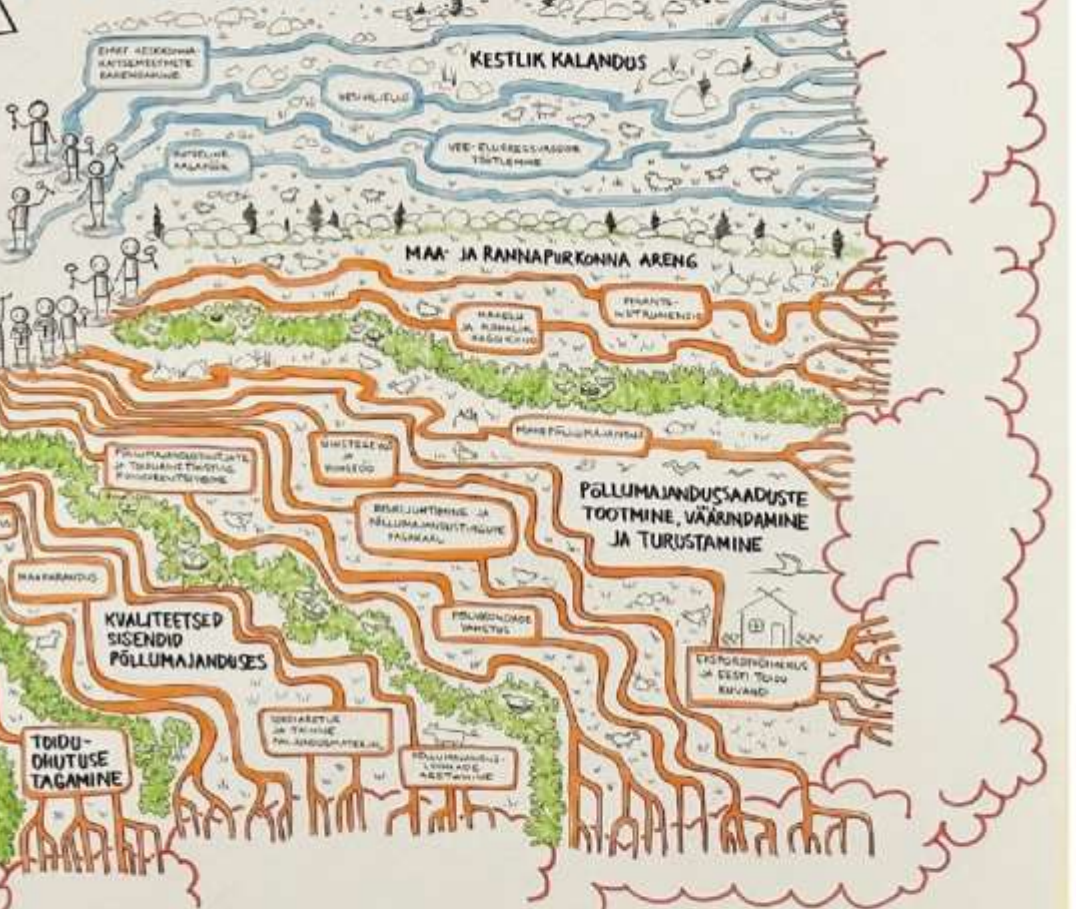
MIS ON TERVIKTEENUS?

EESTI 2035

PÜKA: 2030  
EESTI TOIT ON HINNATUD JA MAAL ON HEA ELADA!



- KESKKOND
- TEADUS-ARENDUS
- MAAPIIRKONNA TERVIKLIK ARENG
- RING-PIIRAJANDUS
- ROHEÜLEMINEK
- KESTLIKUD TOIDUGUSTEEMID
- TOIDU-JULGEOLEK
- DIGIPÖÖRE



## MAAELUMINISTEERIUMI TEENUSPÕHISE JUHTIMISE SKHEEM

MAAELUMINISTEERIUMI VALITSEMISALA 2023

- TERVIKTEENUSED — 24
- KLIENTIDELE OSUTATAVAID KOGUKESKSEID TEENUSEID — 425
- TÖÖAJA KOGUMINE — 4125 (a.a.a)
- REKLAAMIAINE KULUD KOKKU — 474 205 677 €

# Valitsemisalaülese tööruhma eesmärk

Kasutades disainmõtlemist ja teenusedisaini tööriistu, leida  
uudseid lahendusi väljakutsele:

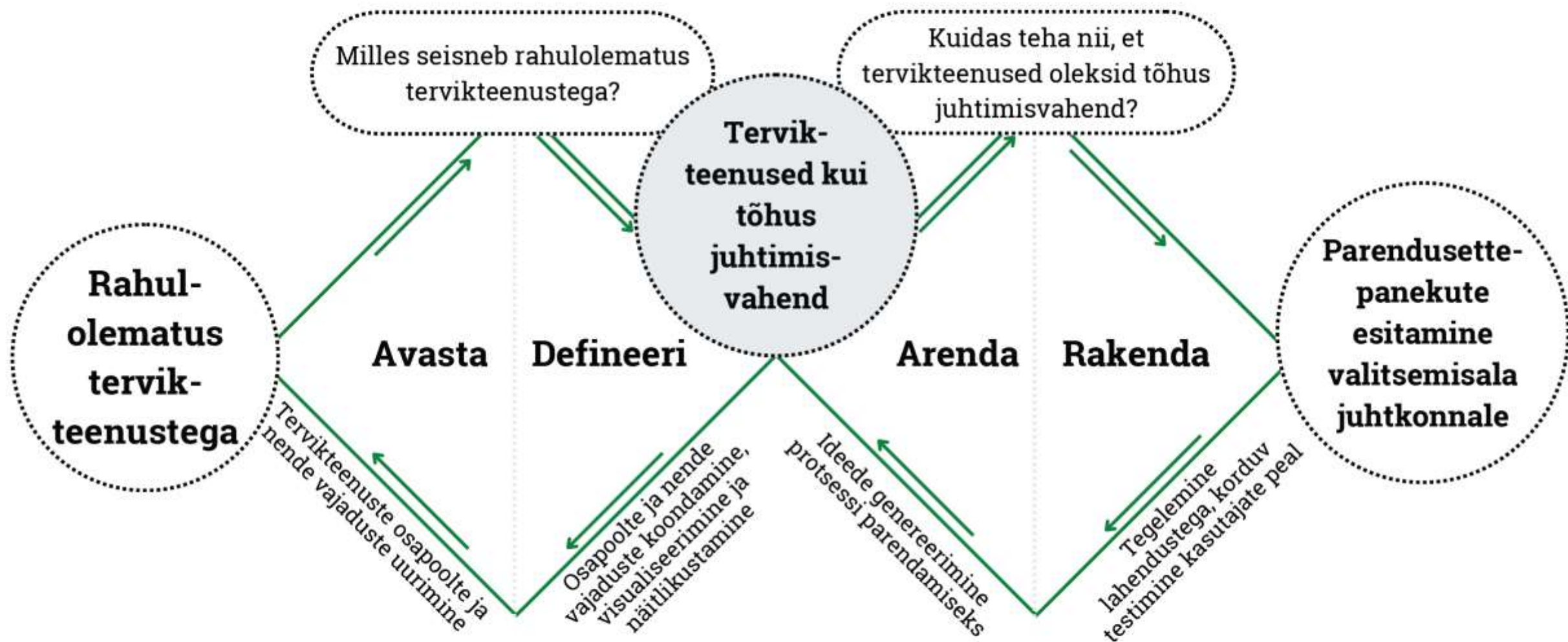
**Kuidas teha nii, et tervikteenused oleksid  
Maaeluministeriumi valitsemisalas  
juhtimistöörüist?**



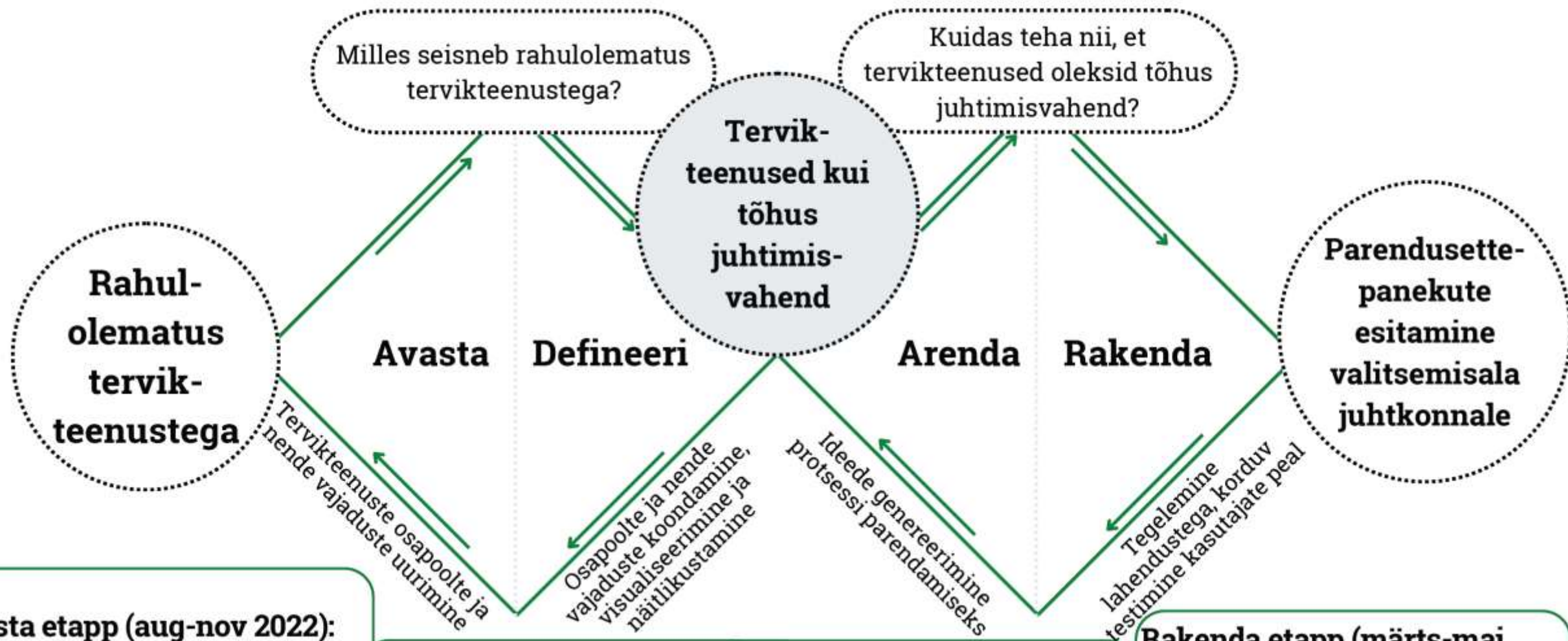




# Metoodika: neljaetapiline disainiprotsess



august 2022 kuni juuni 2023



### Avasta etapp (aug-nov 2022):

- dokumendianalüüs
- töörühma kokkulepped
- 5-miksi meetodika
- probleemi- ja eesmärgipuu
- huvigruppide kaart
- huvi- ja mõjumaatriks
- **poolstruktureeritud kasutajaintervjuud (39 tk)**

### Defineeri etapp (nov 2022 kuni jaan 2023):

- taipamiste süntees
- isikud
- kasutajateekond
- väärtuspakkumine isikutele
- isikute
- valideerimine

### Arenda etapp (jaan-märts 2023):

- ideede genereerimine: ajurünnak, Lotos Blossom
- terviklik prototüüp
- fookusgrupp
- arendusettepanekute valideerimiseks koos kasutajatega

### Rakenda etapp (märts-mai 2023):

- arendatud prototüübid, uus testimine
- lahenduste sisu väljatöötamine ja täiendamine koos kasutajatega
- tagasisidestamine
- elluviimisplaani ettepanek

# Persoonad

## KIUR

### MEM JUHTKONNA LIIGE

Sugu : Mees  
Vanus : 45  
Haridus ja staaz : kõrgharidus, ministeeriumis 15 aastat  
Ametikoht : juhtkonna liige



“Terve teenus klient on inimene ja ettevõtja, kellega me peame teha koostööd.”

“Kasutasin ka enne tervikteenuseid, kui me meid tervikteenuseid nimetama hakkasime ja kasutasin sama loogikat ka edaspidi olenemata, kuidas me neid nimetame.”

### TAUST

- hetkel on tervikteenused nende omanike nägu
- kasutaks tervikteenuseid ka siis, kui poleks kuhustusk, sest see on lihtsalt nii loogiline tööviis
- tervikteenused on protsessijuhtimise tööriist
- tulevikus võiks tervikteenuseid kasu saada eelkõige planeerimissüsteemis (pikas, keskpikas kui ka aastases vaates)

### EESMÄRGID

- et kõik valdkonnad oleksid tulemuslikult ja terviklikult juhitavad
- et probleemid/takistused tuleksid varajases etapis lauale
- et tervikteenused muutuksid meie planeerimise loogiliseks osaks

### VAJADUSED

- vajab tervikteenuseid tervikinfo ja andmete saamiseks
- võimaldaks otsuste teemiseks

### MUREKOHAD JA TAKISTUSED

- ei ole selget kokkulepet mis on tervikteenused ja mis mitte (nt ÖPP toetumismeetod)
- asiad valdkonnas on keerulisem panna tervikteenuste süsteemi ja selge järgi toimima
- keskmine tervikteenuse kirjeldus on 50+ lk, see on liig ja juhtkonna tasandile liiga detailne info
- osad tervikteenused ei ole täna tsükliline protsess
- lauale tulevad teemad on kohati juhtusliku laadi, mida saaks PDCA protsessi rakendades ära hoolda

### ABISTAVAD TEGIJAD

## JAKOB

### TERVIKTEENUSE OMANIK / JUHT

Sugu : Mees  
Vanus : 45  
Haridus ja staaz : kõrgharidus, ministeeriumis töökonnas 10+ aastat  
Ametikoht : osakonna juhtaja



“Täna otsustati juhtimise ja planeerimise sõlmivõtteid kaasa tuua, aga samas on oluline kaardistada teadud, et mida kasutab see kõik rahvusliku tasandil toimiv”

“Tervikteenused ei erge tänu minu tööle”

“Mitteliid igaküsi vastab ise, kuidas ta tervikteenuste tööle tööle saabi ehk ole puudne te”

### TAUST

- ei ole olnud tervikteenuste teemas algusest saadki, lihtsalt näen
- näen tervikteenuste läbikõrge tagasihemana
- tegeleks, aga aega ei ole

### EESMÄRGID

- soovib oma valdkonda hästi ja tulemuslikult juhtida
- tahab mõista tervikteenuste eesmärki

### VAJADUSED

- vajab heaema teadenduse/voortuste järele (protsesside) paranduste praktikantide keskkonnas, süsteemidele)
- soov näha tervikpilti teemast (sh mida keegi arendab teemas tein)
- soovib, et juhid oleksid teema tööga rahul ning et tema igapäevase töö panustaks riigiteenuses ja ühisesse strateegiasse ja teemakirjeldusse
- vajab tervikteenuste teemas olulist koolitust ja mentori ning, et teemaga tegeleda

### MUREKOHAD JA TAKISTUSED

- tervikteenused ei olnud järele olnud eesmärgide, strateegiaaktiivide ja teiste teemakirjelduste (ÖPP, EL, ELSPG)
- ei ole millegid on arvestatud ja nõud
- puuduvad tehnilised lahendused
- pigem nähes tervikteenused kui teaduslikum ja -teemust
- ei ole aeg mis kasu tervikteenused toovad
- tervikteenused ei ole prioriteet
- mis on täna teadmised, et see ei ole mõeldi
- loogikad
- “teemad”

### ABISTAVAD TEGIJAD

- vältimaks ühise tööviisi tein tervikliku olema ning vajadusi arvestada on teadud, et mis on tein nõud ja teematekstid, tein tein, sh tein
- selged nõud ja kokkulepete ja eesmärgid

## ENE

### ASUTUSE JUHT / JUHTKONNA LIIGE

Sugu : Naine  
Vanus : 55  
Haridus ja staaz : kõrgharidus, pikalt asutuses  
Ametikoht : juht / juhtkonna liige



“Puskiteid on ju olemas, kuid pole kokku pandud viil ei ole need kokkupandavad.”

“Ammu ei ole tervikteenuste teemast midagi kuulnud.”

• asutuse protsesside ja teenuste arendamine regulaarselt.”

### TAUST

- peab tervikteenuste teemat oluliseks
- teab, et tervikteenused on olemas ja keegi nendega küsagi toimetab
- ei ole ülevaadet kõikidest tervikteenustest ja tein tervikteenuste läikes tein
- rollid (sh vastutaja) ebaselged

### EESMÄRGID

- asutuse eesmärgide saavutamise
- optimaalne eelarve kasutus
- õnnelikud töötajad

### VAJADUSED

- võiks olla juhtimissüsteemi üks osa

## KRISTI

### TERVIKTEENUSE OSALEJA ASUTUSEST

Sugu : Naine  
Vanus : 37  
Haridus ja staaz : kõrgharidus, 10+ aastat asutuses  
Ametikoht : oma valdkonna ekspert



“Enda valdkonda tein kül tein tein.”

“Ma ei jua tervikteenuste tegeleda, kuna mul on ju oma töö ka.”

“Kuna ma ei tea tervikteenustest väga midagi, siis ma ei tea ka midagi teha.”

### MUREKOHAD JA TAKISTUSED

- täna on mitmed tervikteenused kirjeldamata
- tervikteenuste juhtimise tein on ebapiisav
- tervikteenused on raskelt ligipääsetavad (materjalide tein keeruline)
- puudub ülevaade
- täna ei saa kasutada planeerimise, prioriteerimise, eelarve koostamise
- ei ole jätkusuutlikud - algus oli heoone, edasine sõltub tervikteenuste omanikust
- juhtimine on mõjutatud poliitilistest suundadest
- juridiline pool on tähtsam kui kliendi vajadus

### TAUST

- tunne, et tervikteenustega tegelemine on laategevus
- tervikteenuste kohta jagatakse info ebaregulaarselt (“suvaliste” ajahetkedel kutsutakse koosolekutele, küsitakse sisendit)
- kohati on veel mõttevõ, et iga asutus tein vaid oma osa ning ei teadvustata asutuse ühist eesmärki
- tööühmas osalemisel annab info vaid oma töö osas (suuremat piiri ei ole või siis on tunne, et teemast ei sõltu ju näiküni midagi)

### EESMÄRGID

- soov oma tööloogis parem tulemus saavutada (samas ei teadvustata, et see on võimalik läbi tervikteenuste)
- mõista ja näha valdkonna olulisust ja mõju ühiskonnas

### VAJADUSED

- oma otseste juhi poolt tein võimendamist ja prioriteerimist
- soov näha tervikvaadet, kuhu tein tein parandab
- valdkonnali info võiks olla ühes veebis ja kättesaadav
- süsteemust ja koolitust
- info mõne tein valdkonna kohta, aga ei pääse materjalidelt liig
- tervikteenused peaksid olema ühtsena kvaliteetluga
- regulaarne info saamine
- tuleviku vaate loomine/olemasoleku
- selged rollid ja ülesanded

### MUREKOHAD JA TAKISTUSED

- dokumendid on raskelt kättesaadavad
- uuendamist ja ajakohastamist toimub vähe ja see on seotud tervikteenuste omanikuga (ehk siis tegevused on omaniku nägu)
- asutuste vaheline kommunikatsioon (suhtlus - nt suheldakse nagu tein tein saatajaga, mitte koostööpartneriga)
- inimeste pidev vahetumine töögruppides
- tein ei võimendata
- tein ei võimendata
- kliendi vajadused tein tein, kõige olulisem on juridiline pool
- iga asutus tein oma lõiku, ühised eesmärgid puuduvad

### ABISTAVAD TEGIJAD

- rohkem vajaduste kaitset
- struktuurid ja konstruktiivsed ülevaated
- kliendile kaasamine
- tehniline keskkond
- visuaalselt ülevaated
- süsteemi peaks parandamine, juhtamine, suutamine



## Maaeluministeeriumi juhtkonna liige

- tulemuslikult ja terviklikult juhitud valdkonnad
- probleemide/takistuste varajane avastamine ja lahendamine
- planeerimine läbi loogise protsessi (tervikteenuste)



## Tervikteenuse omanik/juht



- oma valdkonna hea ja tulemuslik juhtimine
- tervikteenuste eesmärgi mõistmine, sh ootused enda ametikohale (kohustused ja õigused)

## ÜHISED EESMÄRGID

1. hästi juhitud MeM valitsemisala läbi mille saavutatakse arengukava (PõKa 2030) eesmärgid
2. tervikpildi nägemine, sh enda osa selles
3. enda töö hästi tegemine, vigade varajane avastamine ja parandamine.



## Asutuse juhtkonna liige

- asutuse eesmärkide saavutamine
- suure pildi nägemine, kuhu asutuse töö panustab
- õnnelikud töötajad



## Osapool asutusest

- soov oma tööloigus parem tulemus saavutada (samas ei teadvusta, et see on võimalik läbi tervikteenuste)
- mõista ja näha valdkonna olulisust ja mõju ühiskonnas

# Töörühma ettepanekud ja lahendused



**Metoodikajuhendi  
uuendamine**



**Omaniku  
aastatsükli  
loomine**

**Kuhu töörühm  
jõudis?**



**Omaniku koolitus-  
programmi  
kontseptsioon**



**Aastaplaani  
koostamine**



**Üldraamistiku  
(ettekande)  
loomine**

JUHTKOND

EESTVEDAMINE

KOMMUNIKATSIOON

PLANEERI

- fookusteemade planeerimine
- ajakava koostamine
- vastutajate kokkuleppimine, TT osapooled
- eelarve planeerimine ja taotlemine
- ...

PARENDA

- TT kirjelduse ülevaatus, uuendamine, uute parenduskohtade (fookusteemade) seadmine
- regulaarne TT kaardistus, protsesside ülevaatus
- juhtrühma kokkukutsumine
- parendustegevuste prioriseerimine
- ...

TEOSTA

- parendustegevuste kava koostamine ja elluviimine
- TT kaardistamine, sh uued fookusteemad
- parendustegevuste elluviimine
- klientide kaasamine, tagasiside kogumine
- ...

KONTROLLI

- parendustegevuste kava jälgimine
- ülevaatuskoosolekute läbiviimine
- juhtkonnale sisendi ja ülevaadete andmine
- vajadusel uute prioriteetide seadmine
- ...

PDCA

TERVIK-  
TEENUSE  
OMANIKU  
ROLLID/  
ÜLESANDED



# Järeldused ja ettepanekud juhtkonnale

## EESTVEDAMINE

- Ühise arusaama puudumine **tervikteenuste prioriteetsuse** osas.
- Puudulik tervikvaade, miks, kuidas ja **kelle jaoks tervikteenuseid kasutatakse.**

- **Selged sõnumid tervikteenuste osas (miks, mida, kellele ja kuidas).**
- Juhtimisvahendite **terviksüsteemi loomine, võimestamine ja visualiseerimine.**

## KOMMUNIKATSIOON

- Madal või puudulik osapoolte teadlikkus olemasolevast olukorrast, sh **miks, kellele ja kuidas on vajalik teha ja mis sellest sõltub.**

- **Teema fookuses hoidmine ja pidev kommunikatsioon.**
- Edulugude märkamine ja tunnustamine
- Kogemuste vahetamise soodustamine.

## PDCA TSÜKKEL

- **Puudulik PDCA tsükli rakendamine**
- **Omanikel puuduvad vajalikud kompetentsid protsessipõhises juhtimises oma rolli täitmiseks.**

- **Aastakella väljatöötamine, kus sisalduvad juhtkonnapoolse ülevaatuse tegevused**
- **Protsessiomanike võimestamine.**

# Järeldused ja ettepanekud tervikteenuse omanikule



## EESTVEDAMINE

- Tervikteenuste kaardistamine on **ebaühtlase kvaliteediga juhitud**, osapoolte rahulolematus.

- **Sisendi andmine, milliseid võimekusi on vajalik tösta**, et omanikule seatud ülesannetega toime tulla.
- Koolitusprogrammis osalemine.

## KOMMUNIKATSIOON

- **Puudub teadmine, milline on iga tervikteenuse kaardistamise hetkeseis.**
- Ei saada aru, kes, millal ja kuidas valib tervikteenused kaardistamiseks.

- Enda tervikteenuse osas seatud osapooltega **tihe suhtlus ja koostöö (töörühm) kõigis PDCA tsükli etappides.**

## PDCA TSÜKkel

- Tervikteenuste **tegevused ei ole süsteemsed ja läbimõeldud**, pigem juhuslikud.
- Tunnetus, et omanik ei vea tervikvaadet, vaid ainult poliitikakujundamist.

- Enda tervikteenuse **PDCA tsüklis hoidmine.**
- **Valdkonna eest vastutuse võtmine ja kõigi tegevuste seostamine** (kliendi tagasiside, asutuste tegevused, poliitikakujundamine).



# Teenuspõhine juhtimine ReM valitsemisalas

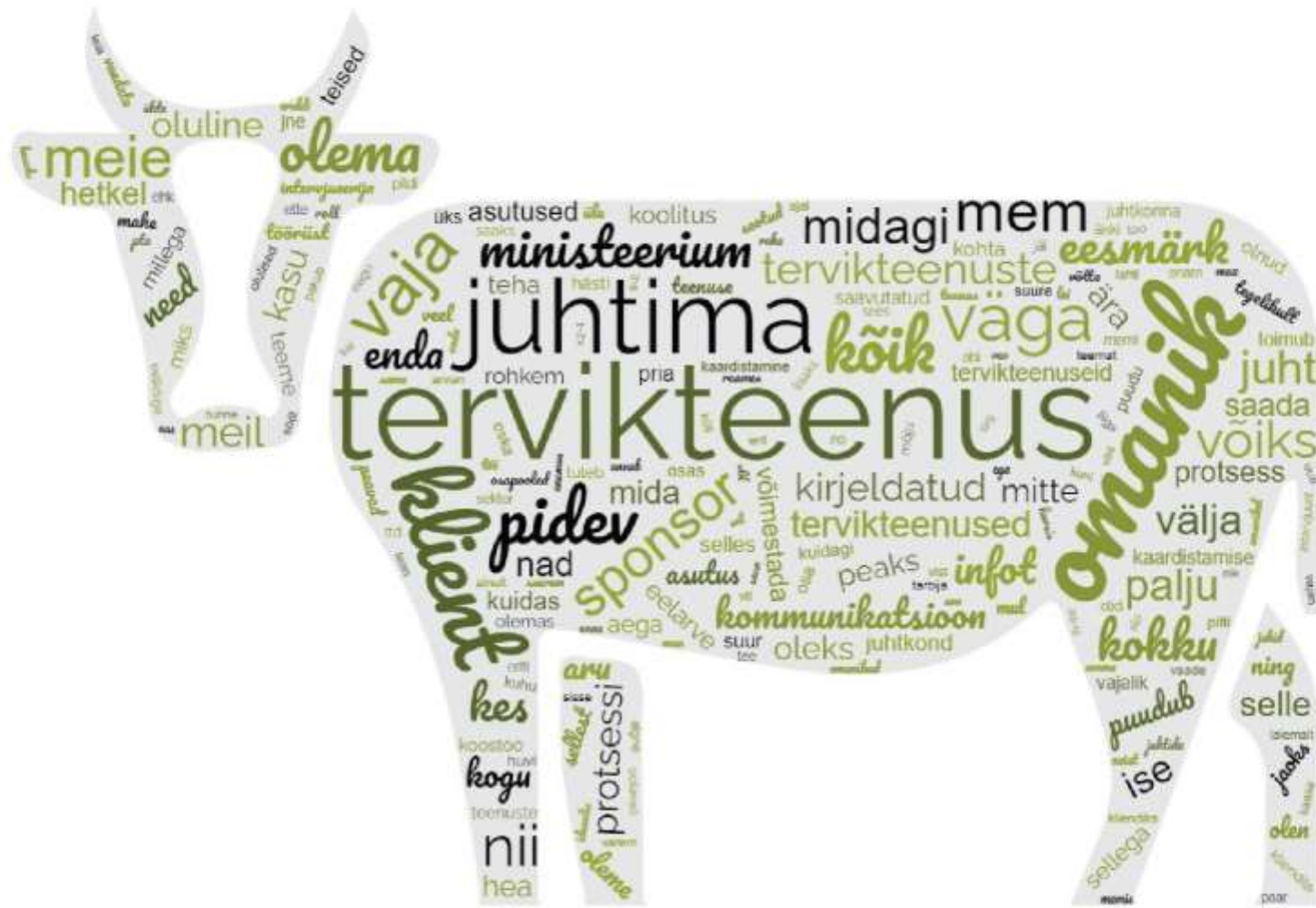
- Teenuspõhise juhtimise teemaline valitsemisalaülene strateegiapäev (2023)
- **Disainmõtlemine ja teenusedisain**
  - Osalemine Innotiimi projektides (EDK, toidu raiskamise vähendamine)
  - Asutuste teenusedisaini arenguprogrammid (PTA) – 2021
  - MeM valitsemisala teenusedisaini arenguprogramm – 2022
  - **Järgmine samm on ReM valitsemisalas oma kompetentsidega teenusedisaini arenguprogramm (sh asutustes)**
- **Organisatsiooni arengukava (valitsemisala ülene) – 2024**
- **Teenuspõhine juhtimine asutuste juhtide tulemuskokkulepetesse (2024)**
- **Tervikteenuste kontseptsiooni ülevaatamine, sh uute (01.07 lisandunud) valdkondade vaates**

# Lõpetuseks

Nutikaid lahendusi teenusepõhise juhtimise rakendamiseks on erinevaid... ent minu kogemuse pinnalt tagab teenuspõhise juhtimise päriselt ellu rakendamise:

- empaatia loomine iga osapoole vaatest (disainmõtlemine ja TD töövahendid);
- riigiülese vaate/põhimõtete kokku leppimine ja riigiülene (tervik)teenuste kontseptsiooni rakendamine;
- **rahajagamise päriselt sidumine (tervik)teenustega!**
- **juhtide võimestamine!**
- sarnaste arutelude läbiviimine nagu siin teenuste päeval :) (võrgustik);
- ...





**TÄNAN!**