



● eesti juhtimiskvaliteedi  
keskus™

# Enesehindamise käsiraamat

CAF enesehindamise  
metoodika, küsimustik  
ja hindamismudel

# Ühtne hindamismudel (CAF)

Te tahate parandada oma suutlikkust ja pakutavate teenuste kvaliteeti? Te tahate oma organisatsiooni paremini tundma õppida?

Ühtne Hindamismudel (CAF) võib olla esimeseks sammuks – see võib teil aidata täiustamisprotsessiga algust teha.

## MIS ON CAF?

Ühtne hindamismudel (CAF) kujutab endast spetsiaalselt kujundatud vahendit enesehindamise ja kvaliteedijuhtimise juurutamise toetuseks Euroopa Liidu avalikus sektoris. Põhimõtted sisaldavad kõiki neid elemente, mis võimaldavad analüüsida teie organisatsiooni hetkeolukorda ning organisatsiooni edasi arendada.

CAF on koostatud kõigi 15 Euroopa Liidu liikmesriigi avaliku halduse eest vastutavate isikute mitteametliku koostöö raames ning Euroopa Kvaliteedijuhtimise Sihtasutuse (EFQM) poolt loodud organisatsiooni täiuslikkusemudeli ning Speyeri kvaliteediauhinna alusel. CAF on täiustamisvahend, mille loojaks ja omanikuks on liikmesriikide Avalike Teenuste Uuendamise Grupp (IPSG), ja liikmesriigid kavatsevad õhutada CAF-i laialtlevitust kasutamist kõigis avaliku sektori organisatsioonides.

## ENESEHINDAMISE VÄÄRTUSED

Ise oma organisatsioonile hinnangu andmine võib olla võimsaks vahendiks selle täiustamisel. Enesehindamine pakub mitmeid tähtsaid eeliseid:

- See võimaldab teil identifitseerida oma organisatsiooni tugevad ja nõrgad küljed.
- See kaasab täiustamisprotsessi kõik organisatsiooni liikmed ning võimaldab teil kasutada teie enda teadmisi ja kogemusi.
- See tutvustab inimestele kvaliteedijuhtimise põhimõtteid ning pideva täiustumise ideed.
- See võib teie organisatsioonis luua “peremehetunde” ja üldise teineteisemõistmise ning ühise keele.
- See hõlbustab võrdlemist teiste organisatsioonidega.
- See ei nõua palju ressursse ega aega.

CAF-i kasutamine võib aidata teil teha kindlaks valdkondi, milles teie organisatsioon vajab parendamist, ning parendusprotsessi äkkstardiga käivitada.

## MILLINE ON CAF-I STRUKTUUR?

CAF kasutab üheksast kriteeriumist koosnevat mudelit, mis võimaldab teil analüüsida ja hinnata teie organisatsiooni kõiki erinevaid tegevusi ja tulemusi:

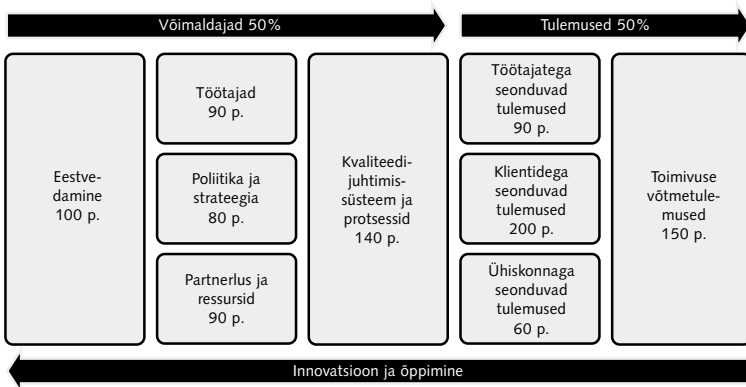
- Viis võimaluste kriteeriumit tegelevad sellega, mida teie organisatsioon teeb heade tulemuste saavutamiseks. Nende alla käivad organisatsiooni juhtimine, selle poliitika ja strateegia; see, kuidas juhitakse inimressursse; organisatsioonivälised partnerlussuhted ja sisemised ressursid; tööprotsessid ning organisatsiooniliste muutuste ja koolituse protsessid.

- Neli tulemuste kriteeriumit puudutavad tulemusi, mida teie organisatsioon tegelikkuses saavutab klientide/kodanike suhtes, organisatsiooni töötajate suhtes, ühiskonna suhtes üleüldiselt ning teie põhilise äritegevuse või muude tegevuste suhtes.

Neist üheksast kriteeriumist igaüks on omakorda jaotatud mitmeks allkriteeriumiks, mis konkretiseerivad kriteeriumi tähendust.

## KUIDAS CAF-I KASUTADA?

CAF-i kasutamist peaks rakendama *ad-hoc* töögrupp, kuhu kuuluks inimesi organisatsiooni erinevatest osakondadest ning erinevatelt tasemetelt. CAF nõuab teie organisatsiooni tegevuste ja väljundite head mõistmist ja analüüsimist, mis põhineks selgetel tõenditel ja mõõdetavatel tulemustel. Et saada teie organisatsiooni suutlikkusest selget pilti, palutakse töögrupi liikmetel nii individuaalselt kui kollektiivselt tõendeid ja tulemusi analüüsida ning anda neile hinne vahemikus ühest (tõendid või tulemused puuduvad) viieni (pidev täiustumine või suurepärased tulemused). Sellise enesehindamise harjutuse järel on organisatsioon võimeline murettekitavaid valdkondi kindlaks tegema ning olukorra parandamise jaoks tegevuskava koostama. See võib olla pideva täiustumistsükli algus!



## CAF – EUROOPA TÄIUSTAMISVAHEND

CAF on koostatud ühise keele ja kvaliteedijuhtimisest ühesuguse arusaamise propageerimiseks Euroopa maade avalikus sektoris ning avaliku sektori abistamiseks kogemuste ning heade tavade jagamise ja standardiseerimistegevuse algatamisega üle Euroopa.

CAF on praeguseks kasutusel mitme Euroopa Liidu liikmesriigi ja kandidaatriigi avalikus sektoris, eriti kohalikul tasandil ning erinevates valitsusasutustes. Vastukajad on näidanud, et CAF-i peetakse sobivaks vahendiks, et alustada oma "teekonda pideva täiustumise poole".

# CAF; hindamismudel

## Võimaldajad

### 1. kriteerium: Eestvedamine

Definitsioon:

Kuidas juhid aitavad kaasa organisatsiooni visiooni ja missiooni saavutamisele, kas nad on seotud organisatsiooni juhtimissüsteemi arendamisega ning kas nad arendavad väärtustesüsteemi, mis toetaks pidevat parendamist.

Avalikus sektoris tuleb vahet teha poliitilisel juhtimisel ja organisatsiooni juhtimisel. Enesehindamine ja organisatsiooni arendamine peaks keskenduma administreerimise rollile (management role) ehk sellele, kuidas juhid arendavad organisatsiooni. Ühtne hindamismudel ei hinda poliitiliste otsuste kvaliteeti, vaid juhtimise kvaliteeti organisatsiooni sees, seda, kuidas organisatsioon toimib. Poliitilised küsimused omavad tähtsust vaid siis, kui organisatsioonil on otsene vastutus mingi poliitika väljatöötamise või rakendamise eest.

Põhilised avaliku sektori organisatsioonide iseloomujooned, millele enesehindamise käigus tähelepanu pööratakse:

- kvaliteetne teenusepakkumine
- muutuste juhtimine
- seaduste järgimine
- vastutavus
- mõjus
- väärtus raha eest (value for money)

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

Juhtide all mõistetakse:

- direktoreid
- kõrgemaid ametnikke (senior officials) – kantslereid, asekanclereid
- keskastme juhte – osakonnajuhatajaid

Huvipoolte all mõistetakse kõiki neid, kellel on organisatsiooni tegevuste suhtes mingid huvid (kas finantsilised või mitte):

- töötajad

- kliendid/kodanikud
- ühiskond
- tarnijad, varustajad
- valitsus

Mõnedes kohtades kasutatakse terminit klient/kodanik rõhutamaks kahest seost avaliku teenistuse ja avalikkuse vahel. Kodanik on laiem mõiste kui klient, tal on suhetes riigiga peale õiguste ka kohustused, lisaks võib ta olla ka avalike teenuste kaudse tellija või kaaspakkuja rollis.

Klient on konkreetse avaliku teenuse tarbija.

Kliendid/kodanikud on organisatsiooni tegevustest kasusaajad ning neid ei tohiks käsitleda ainult kui teenuse tarbijaid. Mittetarbijaid ja ühiskonda tervikuna võib samuti käsitleda klientide/kodanikena.

Tarnijatena käsitletakse kõiki neid, kes annavad ükskõik millise sisendi, ideed, teadmise, ressursid, materjalid organisatsiooni protsesside toimimiseks.

Võtmeelement eestvedamise hindamisel on klientidele suunatud eesmärkide püstitamine. Juhid peavad aru saama, kes on nende kliendid, millised on nende nõudmised.

Hindamine toimub allkriteeriumite tasandil. Iga allkriteerium sisaldab tegevuse selgitust. Näited võimalikest indikaatoritest on konkreetsed tegevused, mis võivad edu saavutamisele kaasa aidata.

### **Hindamine. Hinda, mida juhid teevad**

V1.1 - selge visiooni, missiooni ja väärtushinnangute arendamiseks.

Näited võimalikest indikaatoritest: töötavad välja missiooni ja visiooni, tõlgendavad need operatsioonaseteks eesmärkideks ja konkreetseteks tegevusteks, kaasates protsessi vastavaid huvipooli (töötajad, kliendid/kodanikud).

### **Hindamiskaala võimaldajate osas (V1.1)**

1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)

2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud

3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad

4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses

5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

**Põhjenda oma hinnangut:**

### **Hinda, mida juhid teevad**

V1.2- et väljendada personaalset pühendumist järjepidevaks parenduseks, arendamiseks. Näited võimalikest indikaatoritest: arendavad organisatsiooni juhtimissüsteemi, annavad infot visiooni ja strateegia väljatöötamisest kõikide tasandite töötajatele, loovad kultuuri, mis väärtustab arengut, on aktiivsed parendustegevuse eestvedajad, soodustavad töötajate enesetäiendamist.

### **Hindamiskaala võimalajate osas (VI.2)**

- 1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)
- 2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud
- 3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad
- 4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses
- 5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

### **Põhjenda oma hinnangut:**

### **Hinda, mida juhid teevad**

V1.3 - töötajate motiveerimiseks ja toetamiseks organisatsioonis.

Näited võimalikest indikaatoritest: julgustavad ja volitavad töötajaid, toetavad ja finantseerivad õppimist, tõstavad esile meeskonna ja isiklike saavutusi, aitavad töötajatel oma plaane, eesmärke saavutada, kehtestavad skeeme kõrge tulemuslikkuse autasustamiseks.

### **Hindamiskaala võimalajate osas (VI.3)**

- 1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)
- 2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud
- 3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad
- 4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses
- 5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

### **Põhjenda oma hinnangut:**

### **Hinda, mida juhid teevad**

V1.4 - klientide, kodanike ja partnerite kaasamiseks.

Näited võimalikest indikaatoritest: klientide/kodanike huvidega arvestamine – koostöösuhte loomine, osalemine vastavate huvigruppide töös, toetamine ja

osalemine tegevustes, mis parandavad organisatsiooni mainet ja suurendavad positiivset mõju ühiskonnale.

#### **Hindamiskaala võimaldajate osas (VI.4)**

1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)

2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud

3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad

4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses

5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

**Põhjenda oma hinnangut:**

## 2. kriteerium: Poliitika ja strateegia

Definitsioon:

Kuidas organisatsioon viib oma missiooni ellu läbi selge huvipooltele fookuseeritud strateegia, mida toetavad asjakohased poliitikad, plaanid, eesmärgid ja protsessid.

Poliitika ja strateegia seostuvad organisatsiooni kultuuri, struktuuri ja tegevustega. Organisatsioon peaks järjepidevalt ja kriitiliselt jälgima enda poliitikat ja strateegiat, samuti plaane ning protsesse.

### **Hindamine. Hinda, mida organisatsioonis tehakse**

V2.1 - kindlatele kriteeriumidele toetuva poliitika ja strateegia arendamiseks, ülevaatuseks ning ajakohastamiseks.

Näited võimalikest indikaatoritest: organisatsioonis hinnatakse ja uuritakse võtmestruktuure ja -protsesse, seostatakse poliitika ja strateegia missiooni ja visiooniga, tasakaalustatakse pika- ja lühiajalisi vajadusi.

#### **Hindamiskaala võimaldajate osas (V2.1)**

- 1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)
- 2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud
- 3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad
- 4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses
- 5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

#### **Põhjenda oma hinnangut:**

### **Hinda, mida organisatsioonis tehakse**

V2.2 - selleks, et poliitika ja strateegia põhineksid informatsioonil, mis annab teada praeguste ja tulevaste huvipoolte vajadused.

Näited võimalikest indikaatoritest: kliendi-, töötajaküsitluste korraldamine, ühiskonna arvamuse uurimine; sisemiste kanalite loomine teavitamiseks organisatsiooni eesmärkidest, plaanidest.

#### **Hindamiskaala võimaldajate osas (V2.2)**

- 1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)
- 2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud
- 3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad
- 4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses



5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

**Põhjenda oma hinnangut:**

#### **Hinda, mida organisatsioonis tehakse**

V2.3 - poliitika ja strateegia elluviimiseks läbi plaanide, eesmärkide, ülesannete prioritseerimise.

Näited võimalikest indikaatoritest: strateegia ja plaanide edastamine kõikidele töötajatele organisatsiooni kõikidel tasanditel; strateegiast arusaamise kindlustamine; tegevuste seostamine strateegiaga; kõikide töötajate kaasamine eesmärkide püstitamisse ja plaanide koostamisse (tuua välja konkreetseid tegevusi).

#### **Hindamiskaala võimaldajate osas (V2.3)**

1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)

2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud

3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad

4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses

5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

**Põhjenda oma hinnangut:**

#### **Hinda, mida organisatsioonis tehakse**

V2.4 - organisatsioonilise õppimise ja pideva parendamise (arendamise) võime edendamiseks.

Näited võimalikest indikaatoritest: statistilise baasi loomine eelneva ja praeguse tegevuse tulemuste võrdlemiseks; keskkonna, majanduslike, õigus- ja sotsiaalsete uuringute läbiviimine, benchmarking (võrdlevanalüüs) teiste organisatsioonidega, kvaliteedijuhtimise integreerimine organisatsiooni.

#### **Hindamiskaala võimaldajate osas (V2.4)**

1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)

2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud

3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad

4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses

5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

**Põhjenda oma hinnangut:**

# 3. kriteerium: Töötajad

Definitsioon:

Kuidas organisatsioon juhib, arendab ja kasutab oma inimeste teadmisi ja kogupotentsiaali individuaalsel, meeskondlikul ja organisatsiooni tasandil toetamaks oma poliitikat ja strateegiat.

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

**Hindamine: Hinda, mida organisatsioonis tehakse:**

V3.1 - personalipoliitika planeerimiseks, juhtimiseks ja parendamiseks seostades neid tegevusi organisatsiooni strateegia, struktuuri ja protsessidega.

Näited tulemuslikkuse indikaatoritest: üksikasjalike juhtimis põhimõtete väljatöötamine ja levitamine; juhtide koolitamise toetamine; selliste kriteeriumite, nagu eestvedamise kvaliteet, kasutamine värbamisel ja karjääri edendamisel; töötajate poolsele juhtide hindamisele kaasa aitamine; paindlikkuse võimaldamine (eksisteeriva seadusandluse raamides) palga- ja värbamistingimustes eesmärgiga optimeerida organisatsiooni ja töötajate tulemusi.

**Hindamiskaala võimaldajate osas (V3.1)**

1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)

2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud

3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad

4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses

5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

**Põhjenda oma hinnangut:**

**Hinda, mida organisatsioonis tehakse**

V3.2 - värbamisel ja karjääri edendamise arendamisel võrdsete võimaluste tagamiseks. Näited võimalikest indikaatoritest: tähelepanu pööramine sellistele tundlikele küsimustele nagu erivajadustega inimesed ja diskrimineerimine; kõikide gruppide võrdne kohtlemine (mehed, naised, erivajadustega inimesed, teisest rahvusest inimesed); teadlikkuse tõstmine tervishoiu-, ohutuse-, keskkonna- ja sotsiaalse vastutuse küsimustes.

**Hindamiskaala võimaldajate osas (V3.2)**

1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)

- 2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud
- 3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad
- 4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses
- 5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

**Põhjenda oma hinnangut:**

### **Hinda, mida organisatsioonis tehakse**

V3.3 - töötajate kompetentsuse ja oskuste arendamiseks.

Näited võimalikest indikaatoritest: koolituspoliitika väljatöötamine ja selle töötajatele teatavaks tegemine; koolituse tulemuslikkuse süstemaatiline analüüsimine eesmärgiga pakkuda vajalikku koolitust; personali strateegia väljatöötamine toetudes töötajate arvamuse väljaselgitamisele suunatud küsimustikele ja uuringutele; info andmine töötajatele saadaolevate koolituste kohta.

#### **Hindamiskaala võimaldajate osas (V3.3)**

- 1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)
- 2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud
- 3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad
- 4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses
- 5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

**Põhjenda oma hinnangut:**

### **Hinda, mida organisatsioonis tehakse**

V3.4 - tegevuste arendamiseks, mis võimaldavad töötajatel võtta osa parendustegevustest (organisatsiooni arendamine)

Näited võimalikest indikaatoritest: Juhtkonna ja töötajate vahelise "kahekõne" loomine; töötajate atesteerimine, hindamine; tulemuslikkuse näitajate määratlemine ja tulemusaruannete kirjutamine; kommunikatsioonikanalite loomine "parimate praktikate" levitamiseks; motivatsiooni ja meeskonnatunde tekitajate uurimine.

#### **Hindamiskaala võimaldajate osas (V3.4)**

- 1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)
- 2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud
- 3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad
- 4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses
- 5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

**Põhjenda oma hinnangut:**

# 4. kriteerium: Partnerlussuhted ja ressursid

Definitsioon:

Kuidas organisatsioon planeerib ja juhib oma väliseid partnerlussuhteid ja sisemisi ressursse, et toetada poliitikat ja strateegiat ning protsesside efektiivset toimimist. Avaliku sektori organisatsioonid on oma ressurside juhtimisel allutatud piirangutele, kompromissidele ja seaduse täitmisele. Avaliku sektori asutuste võime täiendavaid finantsressursse juurde tekitada on piiratud, samuti on piiratud nende võime ressursse paigutada ja ümber jaotada nende teenuste osutamiseks, mida soovitakse osutada. Avaliku sektori organisatsioonid peavad juhtima keerulisi suhteid organisatsioonidega avalikust ning erasektorist. Need suhted on kriitiliseks eduteguriks organisatsioonide eesmärkide saavutamisel ning võivad sisaldada sõltuvust välistest partneritest ja vastutust partnerite ees.

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

Kuivõrd antud kriteerium sisaldab endas välimiste ja sisemiste ressursside juhtimise seisukohalt erinevaid küsimusi ja lähenemisi, siis on allkriteeriumid jaotatud kahte rühma.

## **Kriteerium 4a: Välised partnerlused**

**Hinda, millised abinõud on võetud kasutusele, et kindlustada**

V4a.1 Väliste partnerluste juhtimine

Näited võimalikest indikaatoritest: tähtsate strateegiliste partnerite määratlemine (võtmepartnerid) – avalikud organisatsioonid, mittetulundusühingud, eraettevõtted; partnerlussuhete struktureerimine väärtuse maksimeerimiseks; innovatiivse ja loova mõtlemisviisi tekitamine ja toetamine; sünergia tekitamine protsesside ja tulemuste parendamiseks.

## **Hindamiskaala võimaldajate osas (V4a.1)**

- 1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)
- 2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud
- 3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad
- 4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses
- 5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

### **Põhjenda oma hinnangut:**

#### **Hinda, millised abinõud on võetud kasutusele, et kindlustada**

V4a.2 Organisatsiooni tegevuste võrdlemine sama taseme teiste organisatsioonidega (organisatsiooni sooritustase)

Näited võimalikest indikaatoritest: erinevate võrdlevanalüüsi metoodikate kasutuselevõtmine (võrdlemiseks nii era kui avalike organisatsioonidega); võrdlevanalüüsi integreerimine tulemusjuhtimise süsteemi; võrdlevanalüüsi järelduste kasutamine organisatsiooni protsesse ja struktuuri puudutavates otsustes, teenuste osutamises jne.

#### **Hindamiskaala võimaldajate osas (V4a.2)**

1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)

2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud

3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad

4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses

5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

### **Põhjenda oma hinnangut:**

#### **Kriteerium 4b: Sisemised ressursid**

#### **Hinda, millised abinõud on võetud kasutusele, et kindlustada**

4b.1 Finantside juhtimine

Näited võimalikest indikaatoritest: finantsressursside kasutamine poliitika toetamiseks; asjakohaste finantsstrateegiatega ja protsesside väljatöötamine; efektiivseks ressursside kasutamiseks mehhanismide rakendamine; finantsriskide juhtimiseks efektiivsete protseduuride kasutuselevõtmine.

#### **Hindamiskaala võimaldajate osas (V4b.1)**

1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)

2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud

3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad

4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses

5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

### **Põhjenda oma hinnangut:**

### **Hinda, millised abinõud on võetud kasutusele, et kindlustada**

#### V4b.2 Inforessursside juhtimine

Näited võimalikest indikaatoritest: poliitika ja strateegia toetamiseks informatsiooni juhtimise arendamine; informatsioonile ja teadmistele juurdepääsu tagamiseks abinõude kasutuselevõtmine (nii sisemised kui välised info kasutajad), info õigsuse ja turvalisuse tagamiseks meetodikate kasutuselevõtmine; abinõude esitlemine info ning teadmiste kasutamise kohta innovatiivse ja loova mõtlemise julgustamiseks.

#### **Hindamiskaala võimaldajate osas (V4b.2)**

1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)

2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud

3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad

4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses

5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

**Põhjenda oma hinnangut:**

### **Hinda, millised abinõud on võetud kasutusele, et kindlustada**

#### V4b.3 Infotehnoloogia juhtimine

Näited võimalikest indikaatoritest: IT toetava funktsiooni tagamine organisatsiooni efektiivsaks toimimiseks; alternatiivsete tehnoloogiate määratlemine ja kasutamine; interneti kasutamine infovahetuseks kodanikega; võimaluste kasutamine elektrooniliste arutelugruppide, foorumite loomiseks.

#### **Hindamiskaala võimaldajate osas (V4b.3)**

1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)

2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud

3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad

4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses

5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

**Põhjenda oma hinnangut:**

### **Hinda, millised abinõud on võetud kasutusele, et kindlustada**

#### V4b.4 Teiste ressursside juhtimine

Näited võimalikest indikaatoritest: varade (hooned, varustus, materjalid) optimaalseks

kasutamiseks poliitikat ja strateegiat toetavate protseduuride olemasolu tagamine; varade efektiivse kasutamise ja hoolduse tagamine.

**Hindamiskaala võimaldajate osas (V4b.4)**

1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)

2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud

3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad

4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses

5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

**Põhjenda oma hinnangut:**

# 5. kriteerium: Protsessid ja muutuste juhtimine

Definitsioon:

Kuidas organisatsioon kavandab, juhib ja parendab oma protsesse, et

1. toetada poliitikat ja strateegiat;
2. täielikult rahuldada oma kliente ja teisi huvirühmi;
3. luua lisaväärtust oma klientidele ja teistele huvirühmadele.

Põhitähelepanu organisatsiooni protsessidel.

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

Protsessid avalikus sektoris võivad varieeruda suhteliselt abstraktsetest tegevustest (poliitika kujundamise toetamine) konkreetsete tegevusteni (teenuse osutamine, seaduste jõustamine). Kõikidel juhtudel peaks organisatsioon määratlema põhiprotsessid, mida ta teostab oodatavate väljundite ja tulemuste saavutamiseks.

Protsesside näited:

- teenuse osutamine
- otsuse tegemise protsessid
- seadusandliku poliitika kujundamine (seadusandlik raamistik, mis võimaldab poliitikat rakendada, kuid ei määratle teostamist vajavaid tegevusi)
- regulatiivse poliitika kujundamine (konkreetsete tegevuste väljatoomine rakendamiseks, määrused)
- uuendusprogrammid
- eelarvestamine ja planeerimine
- ressursside jaotus
- ostmine ja hankimine
- inimressurssidega seonduvad protsessid: värbamine, koolitus, hindamine
- füüsiliste ressurssidega seotud protsessid: varad, infosüsteemid
- kommunikatsioon töötajate ja kodanikega
- keskkonnaküsimustega seonduvad protseduurid

Tulenevalt sellest, et kriteerium sisaldab kolm tüüpi juhtimist, on allkriteeriumid grupeeritud kolme rühma.

## **Kriteerium 5a: protsessijuhtimine**

**Hinda, kuidas organisatsioon juhib ja kindlustab oma protsesse/tegevusi läbi**

V5a.1 Kontseptuaalse ja analüütilise raamistiku loomise efektiivseks planeerimiseks



Näited võimalikest indikaatoritest: organisatsiooni algseisundi analüüsimine; tugevuste ja nõrkuste analüüsimine; toetuse ja vastuseisu hindamine, protsesside kaardistamine.

#### **Hindamiskaala võimaldajate osas (V5a.1)**

- 1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)
- 2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud
- 3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad
- 4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses
- 5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

**Põhjenda oma hinnangut:**

#### **Hinda, kuidas organisatsioon juhib ja kindlustab oma protsesse läbi**

V5a.2 Süstemaatilise protsesside kujundamise ja juhtimise.

Näited võimalikest indikaatoritest: juhtimissüsteemide loomine; süsteemistandardite kehtestamine, nt ISO 9000; protsessimõõturi, näitajate loomine; tulemusindikaatorite kehtestamine.

#### **Hindamiskaala võimaldajate osas (V5a.2)**

- 1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)
- 2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud
- 3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad
- 4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses
- 5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

**Põhjenda oma tegevust:**

#### **Hinda, kuidas organisatsioon juhib ja kindlustab oma protsesse läbi**

V5a.3 Efektiivse ressursside jaotuse.

Näited võimalikest indikaatoritest: ressursside juhtimise ja seatud eesmärkide saavutamise kindlustamine; tagasiside saamine tegevuse tulemuslikkuse kohta ressursside jaotamises; ressursside juhtimise detsentraliseerimine.

#### **Hindamiskaala võimaldajate osas (V5a.3)**

- 1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)

- 2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud
- 3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad
- 4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses
- 5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

**Põhjenda oma tegevust:**

### **Hinda, kuidas organisatsioon juhib ja kindlustab oma protsesse läbi**

V5a.4 Efektivse projektijuhtimise.

Näited võimalikest indikaatoritest: tippjuhtkonna pühendumise ja osalemise kindlustamine; projektijuhtimise põhimõtete järgimine; projektide süstemaatilise hindamise tagamine; "ülevalt alla" ja "alt üles" initsiatiivide tasakaalustamine.

### **Hindamiskaala võimaldajate osas (V5a.4)**

- 1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)
- 2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud
- 3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad
- 4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses
- 5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

**Põhjenda oma hinnangut:**

### **Kriteerium 5b: Muutuste juhtimine**

#### **Hinda, kuidas organisatsioon kindlustab ja juhib muutusi läbi**

V5b.1 Muutuste planeerimise ja juhtimise

Näited võimalikest indikaatoritest: eesmärkide määratlemine; süstemaatiline uuendusprogrammide planeerimine konkreetsete sammude ja vahe-eesmärkidega; reformi "pehmete" (töötajatega seotud) ja "kõvade" (majanduslikud, finantsilised) elementide tasakaalustamine; juhtimismeetodite juurutamine tagamaks organisatsiooni strateegia elluviimist ning parendamiseks organisatsiooni tõhusust ja mõjusust.

### **Hindamiskaala võimaldajate osas (V5b.1)**

- 1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)
- 2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud
- 3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad
- 4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses

5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse  
parentustegevuses

**Põhjenda oma hinnangut:**

**Hinda, kuidas organisatsioon kindlustab ja juhib muutusi läbi**

V5b.2 Asjakohaste uuendusprogrammide sisseviimise.

Näited võimalikest indikaatoritest: ettepanekute tegemise süsteemi loomine;  
uuendusprogrammide ja muutuste vajaduste ülevaatamine, näiteks läbi vahe-etapiliste  
hindamiste.

**Hindamiskaala võimaldajate osas (V5b.2)**

1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende  
olemasolust)

2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud

3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad

4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses

5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse  
parentustegevuses

**Põhjenda oma hinnangut:**

**Hinda, kuidas organisatsioon kindlustab ja juhib muutusi läbi**

V5b.3 Töötajate kvalifitseerimise ja teavitamise.

Näited võimalikest indikaatoritest: uuendusprogrammide kohta asjakohase info  
levitamine; töötajate osalemise tagamine kõikidel tasemetel; koolituse võimaldamine  
vajaminevates valdkondades; kogemuste vahetamisele kaasa aitamine.

**Hindamiskaala võimaldajate osas (V5b.3)**

1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende  
olemasolust)

2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud

3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad

4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses

5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse  
parentustegevuses

**Põhjenda oma hinnangut:**

## **Kriteerium 5c: Klientide/kodanike kaasamise alane tegevus**

### **Hinda, kuidas organisatsioon korraldab/reguleerib**

#### **suhteid klientide/kodanikega läbi**

##### **V5c.1 Avatuse ja mõistmise parendamise**

Näited võimalike indikaatorite kohta: uuringute läbiviimine selle kohta, mida arvab avalikkus organisatsioonile juurdepääsu, kommunikatsiooni, paindlikkuse kohta; kas organisatsiooni töötajad on klientidega suheldes õiglased, ausad, viisakad jne.; uuringute läbiviimine osutatavate teenuste kvaliteedi, väärtuse, usaldusväärsuse, asjakohasuse jne kohta; avalikkuse teavitamise kampaaniate korraldamine.

##### **Hindamiskaala võimaldajate osas (V5c.1)**

1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)

2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud

3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad

4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses

5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

**Põhjenda oma hinnangut:**

### **Hinda, kuidas organisatsioon korraldab/reguleerib suhteid**

#### **klientide/kodanikega läbi**

##### **V5c.2 Osutatavatele teenustele parema avalikkuse juurdepääsu võimaldamise.**

Näited võimalikest indikaatoritest: avaldatava informatsiooni parem kvaliteet ja ligipääsetavus; programmide juurutamine, näiteks lahtiolekuaegade pikendamiseks või andmete töötlemisaja lühendamiseks; teenuste osutamise ühte kohta koondamine: klientide/kodanike nõustamise paremaks muutmine, kaebuste esitamise ja lahendamise protseduuride kehtestamine.

##### **Hindamiskaala võimaldajate osas (V5c.2)**

1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)

2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud

3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad

4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses

5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

**Põhjenda oma hinnangut:**

## **Hinda, kuidas organisatsioon korraldab/reguleerib suhteid klientide/kodanikega läbi**

V5c.3 Klientide/kodanike julgustamise (neile võimaluste loomise) organisatsiooni tegevustes kaasa rääkida.

Näited tulemuslikkuse indikaatorite kohta: programmid klientide/kodanike vajaduste määratlemiseks ja prognoosimiseks; kolmandate osapooltega suhete loomine (nt mittetulundusühingud) sotsiaalsete, keskkonna ja kultuuriliste projektide raames; poliitika kujundamisse erinevate osapoolte kaasamine (nt regionaalpoliitika).

### **Hindamiskaala võimaldajate osas (V5c.3)**

1 - asjassepuutuvaid tegevusi ei rakendata, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust)

2 - asjassepuutuvad tegevused on äsja algatatud ja/või rakendatud

3 - osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad

4 - asjassepuutuvad tegevused on rakendatud kogu ulatuses

5 - asjassepuutuvate tegevuste mõju monitooritakse ja tulemusi kasutatakse parendustegevuses

**Põhjenda oma hinnangut:**

# Kriteeriumide hindamine

## Tulemused

Alates kuuendast kriteeriumist liigub hindamise fookus võimaldajatelt (organisatsiooni omadused, mis määravad tema soorituse) tulemustele (tulemused või väljundid, mida organisatsioon on saavutanud). Tulemuste hindamine nõuab teistsuguseid vastuseid kui võimaldajate osa, seega vastused selles osas baseeruvad tulemuste hindamise skaalale. Selles osas vaadatakse, mida on saavutatud, mitte seda, milliseid tegevusi on tehtud.

# 6. kriteerium: Klientidele/ kodanikele suunatud tulemused

Definitsioon:

Milliseid tulemusi on organisatsioon saavutanud oma väliste klientide rahuldamisel.

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

Kliente/kodanikke on vaja määratleda, kuid seda ei tohiks teha kitsalt, piirdudes vaid pakutavate teenuste esmaste tarbijatega.

Avaliku sektori organisatsioonid pakuvad teenuseid vastavalt kohalikule või/ja keskkvalitsuse poliitikale ja on vastutavad oma tegevuses poliitiliste huvipoolte (stakeholders) ees.

Tegevuse tulemuslikkust, lähtudes õigusaktidel põhinevatest nõudmistest on käsitletud organisatsiooni võtmetulemuste juures (kriteerium 9).

Poliitilised sihid on need, mis seatakse valitsuse poolt, milles klientidel/kodanikel pole eriti võimalust kaasa rääkida. Klientide/kodanike rahulolu näitajad põhinevad tavaliselt valdkondadele, mis on kliendigruppide poolt tunnustatud olulisteks ja millele tuginedes saab organisatsioon olemasolevate ressursside piires oma tulemusi parandada.

**Hindamine: Hinda, milliseid tulemusi organisatsioon on saavutanud oma püüdlustes vastata klientide ja kodanike vajadustele ja ootustele läbi**

T6.1 Reageerimise klientide/kodanike arvamustele organisatsiooni tegevuse kohta  
Näited võimalikest indikaatoritest: mida on tehtud muutmaks organisatsiooni strateegiat ja poliitikaid, kohandades seda enam avalikkuse soovidele; tulemused, mida on saavutatud klientide/kodanike lojaalsuse hoidmisest.

**Hindamiskaala tulemuste osas (T6.1)**

1 – tulemusi ei mõõdetata või tulemused näitavad langevat trendi (või pole hindajad vastavatest tulemustest teadlikud)

- 2 - tulemused näitavad mõningat (lühiajalist) paranemist.
  - 3 - tulemused näitavad paranevat trendi mõne aastases perioodis.
  - 4 - me oleme saavutanud seatud eesmärgid
  - 5 - seatud ja saavutatud tulemused on omas valdkonnas parimad või parimate hulgas (arvestades nt võrdlevhinnangut, auhindu, auditeid või teisi välis hinnanguid)
- Põhjenda oma hinnangut:**

**Hinda, milliseid tulemusi organisatsioon on saavutanud oma püüdlustes vastata klientide ja kodanike vajadustele ja ootustele läbi**

T6.2 Tegevuste, mille eesmärgiks on olnud avalikkuse jaoks teenustele ligipääsu parandamine

Näiteid võimalikest indikaatoritest: avaldatud informatsiooni kvaliteedi ja kättesaadavuse paranemine; tulemused ligipääsu parandamisest, nagu nt lahtioleku aegade pikendamine/töötlemisaja vähendamine; teenuste osutamise ühte kohta koondamise areng; tarbijate/kodanike nõustamise, konsulteerimise ja kaebustega tegelemise protseduuride paranemine.

**Hindamiskaala tulemuste osas (T6.2)**

- 1 – tulemusi ei mõõdetata või tulemused näitavad langevat trendi (või pole hindajad vastavatest tulemustest teadlikud)
- 2 - tulemused näitavad mõningat (lühiajalist) paranemist.
- 3 - tulemused näitavad paranevat trendi mõne aastases perioodis.
- 4 - me oleme saavutanud seatud eesmärgid
- 5 - seatud ja saavutatud tulemused on omas valdkonnas parimad või parimate hulgas (arvestades nt võrdlevhinnangut, auhindu, auditeid või teisi välis hinnanguid)

**Põhjenda oma hinnangut:**

**Hinda, milliseid tulemusi organisatsioon on saavutanud oma püüdlustes vastata klientide ja kodanike vajadustele ja ootustele läbi**

T6.3 Tegevuste, mille eesmärgiks on olnud klientide/kodanike julgustamine organisatsiooni tegevustes kaasa rääkida.

Näited võimalikest indikaatoritest: kaebuste esitamise protseduuride toimimine; tulemuslikkuse hindamine lähtuvalt vastuvõetud standarditest ja /või teenuste kvaliteedilubadustest vastavalt teenusstandarditele vms; tarbijate/kasutajate kogude/nõukogude olemasolu ja efektiivsus; kolmanda sektori organisatsioonide, kohalike huvigruppide jne kaasamise ulatus vastavatesse ühiskondlikesse, keskkonna- ja kultuuriprojektidesse; erinevate gruppidega konsulteerimise ulatus poliitika- tegemisel erinevates valdkondades, nt regionaalpoliitikas.

### **Hindamiskaala tulemuste osas (T6.3)**

1 – tulemusi ei mõõdeta või tulemused näitavad langevat trendi (või pole hindajad vastavatest tulemustest teadlikud)

2 - tulemused näitavad mõningat (lühiajalist) paranemist.

3 - tulemused näitavad paranevat trendi mõne aastases perioodis.

4 - me oleme saavutanud seatud eesmärgid

5 - seatud ja saavutatud tulemused on omas valdkonnas parimad või parimate hulgas (arvestades nt võrdlevhinnangut, auhindu, auditeid või teisi välis hinnanguid)

**Põhjenda oma hinnangut:**



# 7. kriteerium: Inimestega (töötajatega) seotud tulemused

Definitsioon:

Tulemused, mida organisatsioon on saavutanud seoses oma töötajate rahuloluga.

Kriteerium käsitleb kõigi organisatsiooni töötajate rahuolu ja peab olema seotud kriteeriumiga 3 - töötajad.

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

## **Hindamine: Hinda tõendeid tulemustest, mis on seotud**

T7.1 Töötajate arvamusega/ettekujutusega organisatsiooni eestvedamisest ja juhtimisest.

Näited võimalikest indikaatoritest: informatsioon (saadud läbi uuringute, fookusgruppide või intervjuude) selle kohta, kuidas tajutakse organisatsiooni edusamme karjääriarendamise, kommunikatsiooni, võimendamise, võrdsete võimaluste loomise, kaasahaaramise, õppimise ja saavutamise võimaluste loomise, tunnustamise, eesmärkide püstitamise ja hindamise valdkonnas; samuti info selle kohta, kuidas inimesed mõistavad organisatsiooni väärtusi, missiooni, visiooni, poliitikat ja strateegiat ning väljaõpet ja arengut; tulemused töötajatepoolsest juhtide hindamisest).

## **Hindamiskaala tulemuste osas (T7.1)**

1 – tulemusi ei mõodeta või tulemused näitavad langevat trendi (või pole hindajad vastavatest tulemustest teadlikud)

2 - tulemused näitavad mõningat (lühiajalist) paranemist.

3 - tulemused näitavad paranevat trendi mõne aastases perioodis.

4 - me oleme saavutanud seatud eesmärgid

5 - seatud ja saavutatud tulemused on omas valdkonnas parimad või parimate hulgas (arvestades nt võrdlevhinnangut, auhindu, auditeid või teisi välis hinnanguid)

## **Põhjenda oma hinnangut:**

## **Hinda tõendeid tulemustest, mis on seotud**

T7.2 Töötajate rahuloluga organisatsiooni töötingimustega

Näiteid võimalikest indikaatoritest: informatsioon (saadud uuringutest, fookusgruppide

või intervjuudest) inimeste rahulolu kohta organisatsiooni töötingimustega, teenuste ja võimalustega, tervise- ja ohutustingimuste, töökoha kindluse, palga ja hüvitistega, muutuste juhtimisega, organisatsiooni keskkonnapoliitika ja selle mõjudega, organisatsiooni rolliga kogukonnas ja ühiskonnas, töökeskkonnaga.

#### **Hindamiskaala tulemuste osas (T7.2)**

1 – tulemusi ei mõõdeta või tulemused näitavad langevat trendi (või pole hindajad vastavatest tulemustest teadlikud)

2 - tulemused näitavad mõningat (lühiajalist) paranemist.

3 - tulemused näitavad paranevat trendi mõne aastases perioodis.

4 - me oleme saavutanud seatud eesmärgid

5 - seatud ja saavutatud tulemused on omas valdkonnas parimad või parimate hulgas (arvestades nt võrdlevhinnangut, auhindu, auditeid või teisi välis hinnanguid)

**Põhjenda oma hinnangut:**

#### **Hinda tööendeid tulemustest, mis on seotud**

T7.3 Töötajate pädevuse arendamisega.

Näiteid võimalikest indikaatoritest: tõendid tõusnud tulemuslikkuse kohta tulenevalt pädevuse arendamisest, töötajate hindamise (atesteerimise) analüüsi tulemused, koolitusel osalemise näitajad, koolituse hindamise ja edu näitajad.

#### **Hindamiskaala tulemuste osas (T7.3)**

1 – tulemusi ei mõõdeta või tulemused näitavad langevat trendi (või pole hindajad vastavatest tulemustest teadlikud)

2 - tulemused näitavad mõningat (lühiajalist) paranemist.

3 - tulemused näitavad paranevat trendi mõne aastases perioodis.

4 - me oleme saavutanud seatud eesmärgid

5 - seatud ja saavutatud tulemused on omas valdkonnas parimad või parimate hulgas (arvestades nt võrdlevhinnangut, auhindu, auditeid või teisi välis hinnanguid)

**Põhjenda oma hinnangut:**

#### **Hinda tööendeid tulemustest, mis on seotud**

T7.4 Töötajate aktiivse osalemisega organisatsiooni tegevustes.

Näited võimalikest indikaatoritest: osalemine ettepanekute tegemises (kas on olemas konkreetsed skeemid), osalemise määr organisatsioonisiseste töögruppide tegevuses; töötajate poolt tulevad initsiatiivid organisatsiooni arendamiseks; osalemine vabatahtlikel üritustel.

#### **Hindamiskaala tulemuste osas (T7.4)**

1 – tulemusi ei mõõdetata või tulemused näitavad langevat trendi (või pole hindajad vastavatest tulemustest teadlikud)

2 - tulemused näitavad mõningat (lühiajalist) paranemist.

3 - tulemused näitavad paranevat trendi mõne aastases perioodis.

4 - me oleme saavutanud seatud eesmärgid

5 - seatud ja saavutatud tulemused on omas valdkonnas parimad või parimate hulgas (arvestades nt võrdlevhinnangut, auhindu, auditeid või teisi välis hinnanguid)

**Põhjenda oma hinnangut:**

#### **Hinda tööendeid tulemustest, mis on seotud**

T7.5 Näitajatega motivatsiooni/moraali taseme kohta.

Näiteid võimalikest indikaatoritest: töötajate hindamise (atesteerimise) analüüsi tulemused; haigustega töölt puudumise näitajad, puudumine, kaebuste arv, värbamise trendid ja personali voolavuse statistika.

#### **Hindamiskaala tulemuste osas (T7.5)**

1 – tulemusi ei mõõdetata või tulemused näitavad langevat trendi (või pole hindajad vastavatest tulemustest teadlikud)

2 - tulemused näitavad mõningat (lühiajalist) paranemist.

3 - tulemused näitavad paranevat trendi mõne aastases perioodis.

4 - me oleme saavutanud seatud eesmärgid

5 - seatud ja saavutatud tulemused on omas valdkonnas parimad või parimate hulgas (arvestades nt võrdlevhinnangut, auhindu, auditeid või teisi välis hinnanguid)

**Põhjenda oma hinnangut:**

# 8. kriteerium: Ühiskonnaga seotud tulemused (mõju ühiskonnale)

Definitsioon:

Mida organisatsioon on saavutanud, et rahuldada kohaliku, riikliku ja rahvusvahelise kogukonna/üldsuse ootusi ja vajadusi (neid, mis on seotud organisatsiooni tegevusalaga). Siinjuures vaadeldakse organisatsiooni lähenemist elukvaliteedile, keskkonnale ja globaalsete ressursside säästmisele ja organisatsiooni enda sisemisi efektiivsuse näitajaid. Kriteerium sisaldab ka organisatsiooni suhet võimuorganitega jt, mis mõjutavad ja reguleerivad tema tegevust.

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

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

**Hindamine: Hinda, mida organisatsioon on saavutanud, vaadeldes mõju ühiskonnale seoses**

T8.1 Ühiskonna paranenud arvamusega (tajumisega) organisatsiooni ühiskondlikust tegevusest.

Näited võimalikest indikaatoritest: informatsiooni avalikustamise kvaliteet ja ulatus, sotsiaalsete partneritega suhete paranemine, tõendid eetilise käitumise paranemisest.

**Hindamiskaala tulemuste osas (T8.1)**

1 – tulemusi ei mõõdeta või tulemused näitavad langevat trendi (või pole hindajad vastavatest tulemustest teadlikud)

2 - tulemused näitavad mõningat (lühiajalist) paranemist.

3 - tulemused näitavad paranevat trendi mõne aastases perioodis.

4 - me oleme saavutanud seatud eesmärgid

5 - seatud ja saavutatud tulemused on omas valdkonnas parimad või parimate hulgas (arvestades nt võrdlevhinnangut, auhindu, auditeid või teisi välis hinnanguid)

**Põhjenda oma hinnangut:**

**Hinda, mida organisatsioon on saavutanud vaadeldes mõju ühiskonnale seoses**

T8.2 Kahjulike tegevuste/väljundite ärahoidmisega

Näited võimalikest indikaatoritest: terviseriskide ja õnnetuste ärahoidmise programmide rakendamine, programmide rakendamine hoidmaks ära müra, ja teisi keskkondlike

riske, turvalisuse loomine.

#### **Hindamiskaala tulemuste osas (T8.2)**

- 1 – tulemusi ei mõõdetata või tulemused näitavad langevat trendi (või pole hindajad vastavatest tulemustest teadlikud)
- 2 - tulemused näitavad mõningat (lühiajalist) paranemist.
- 3 - tulemused näitavad paranevat trendi mõne aastases perioodis.
- 4 - me oleme saavutanud seatud eesmärgid
- 5 - seatud ja saavutatud tulemused on omas valdkonnas parimad või parimate hulgas (arvestades nt võrdlevhinnangut, auhindu, auditeid või teisi välis hinnanguid)

**Põhjenda oma hinnangut:**

#### **Hinda, mida organisatsioon on saavutanud, vaadeldes mõju ühiskonnale seoses**

##### **T8.3 Ressursside säästmisega**

Näiteid võimalikest indikaatoritest: tulemused tegevustest kindlustamiseks loodussäästliku transpordi ja energiaallikate valikut, prügi vähendamine, ümbertöödeldud materjalide kasutamine.

#### **Hindamiskaala tulemuste osas (T8.3)**

- 1 – tulemusi ei mõõdetata või tulemused näitavad langevat trendi (või pole hindajad vastavatest tulemustest teadlikud)
- 2 - tulemused näitavad mõningat (lühiajalist) paranemist.
- 3 - tulemused näitavad paranevat trendi mõne aastases perioodis.
- 4 - me oleme saavutanud seatud eesmärgid
- 5 - seatud ja saavutatud tulemused on omas valdkonnas parimad või parimate hulgas (arvestades nt võrdlevhinnangut, auhindu, auditeid või teisi välis hinnanguid)

**Põhjenda oma hinnangut:**

#### **Hinda, mida organisatsioon on saavutanud, vaadeldes mõju ühiskonnale seoses**

##### **T8.4 Teiste ühiskondliku vastutuse indikaatoritega.**

Näited võimalikest indikaatoritest: sotsiaalsete arengute käsitlemine nagu muutused tööhõives, tõendid meediakajastuse positiivsemaks muutumisest, saadud auhinnad.

#### **Hindamiskaala tulemuste osas (T8.4)**

- 1 – tulemusi ei mõõdetata või tulemused näitavad langevat trendi (või pole hindajad vastavatest tulemustest teadlikud)
- 2 - tulemused näitavad mõningat (lühiajalist) paranemist.
- 3 - tulemused näitavad paranevat trendi mõne aastases perioodis.
- 4 - me oleme saavutanud seatud eesmärgid
- 5 - seatud ja saavutatud tulemused on omas valdkonnas parimad või parimate hulgas (arvestades nt võrdlevhinnangut, auhindu, auditeid või teisi välis hinnanguid)

**Põhjenda oma hinnangut:**

# 9. kriteerium: Võtmetulemused

Definitsioon:

Mida organisatsioon on saavutanud tulenevalt oma mandaadist ja spetsiifilistest eesmärkidest ning rahuldades kõigi nende huve ja vajadusi, kellel on organisatsiooni suhtes finantsilised või muud huvid.

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

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

**Hindamine: Hinda tööendeid trendidest organisatsiooni tulemustes, mis on saavutatud seoses**

T9.1 Finantstulemustega

Näited võimalikest indikaatoritest: finantstulemuste saavutatuse määär; kuidas eelarvest kinni peeti, finantsauditite tulemused (Riigikontrolli auditid), kulude mõõdetud efektiivsus, investeringute tulusus.

**Hindamiskaala tulemuste osas (T9.1)**

1 – tulemusi ei mõõdetata või tulemused näitavad langevat trendi (või pole hindajad vastavatest tulemustest teadlikud)

2 - tulemused näitavad mõningat (lühiajalist) paranemist.

3 - tulemused näitavad paranevat trendi mõne aastases perioodis.

4 - me oleme saavutanud seatud eesmärgid

5 - seatud ja saavutatud tulemused on omas valdkonnas parimad või parimate hulgas (arvestades nt võrdlevhinnangut, auhindu, auditite või teisi välis hinnanguid)

**Põhjenda oma hinnangut:**

**Hinda tööendeid trendidest organisatsiooni tulemustes, mis on saavutatud seoses**

T9.2 Mittefinantsiliste tulemustega

Näited võimalikest indikaatoritest: paranenud näitajad teenuste pakkumisel, tõendid edukast teenuste ja teiste tegevuste muutmisest/rakendamisest, seadusest tulenevate auditite ja inspekteerimiste positiivsed tulemused.

**Hindamiskaala tulemuste osas (T9.2)**

- 1 – tulemusi ei mõõdeta või tulemused näitavad langevat trendi (või pole hindajad vastavatest tulemustest teadlikud)
- 2 - tulemused näitavad mõningat (lühiajalist) paranemist.
- 3 - tulemused näitavad paranevat trendi mõne aastases perioodis.
- 4 - me oleme saavutanud seatud eesmärgid
- 5 - seatud ja saavutatud tulemused on omas valdkonnas parimad või parimate hulgas (arvestades nt võrdlevhinnangut, auhindu, auditeid või teisi välis hinnanguid)

**Põhjenda oma hinnangut:**

### **Hinda tööendeid trendidest organisatsiooni tulemustes, mis on saavutatud seoses**

#### **T9.3 Soorituse mõõtmisega**

Näited võimalikest indikaatoritest: tulemused indikaatorite kasutamisest võtmevaldkondades tulemuste mõõtmisel; tõendid vastavast dokumentatsioonist ja väljundite (output) ning tulemuste (outcome) indikaatorite interpreteerimisest, võrdlevhinnangu efektiivne kasutamine (võrdlus oma ala liidrite või võrreldavate organisatsioonidega), tulemuste esitlemine ja levitamine.

#### **Hindamiskaala tulemuste osas (T9.3)**

- 1 – tulemusi ei mõõdeta või tulemused näitavad langevat trendi (või pole hindajad vastavatest tulemustest teadlikud)
- 2 - tulemused näitavad mõningat (lühiajalist) paranemist.
- 3 - tulemused näitavad paranevat trendi mõne aastases perioodis.
- 4 - me oleme saavutanud seatud eesmärgid
- 5 - seatud ja saavutatud tulemused on omas valdkonnas parimad või parimate hulgas (arvestades nt võrdlevhinnangut, auhindu, auditeid või teisi välis hinnanguid)

**Põhjenda oma hinnangut:**