



SOTSIAALKINDLUSTUSAMET

HOOLEKANDETEENUSTE KVALITEEDI JUHENDMATERJAL

Juhendmaterjal sotsiaalteenuse osutajatele tagamaks
teenuste kvaliteedi arengut

2020



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti
tuleviku heaks



Koostanud: Sotsiaalkindlustusamet, kvaliteediosakond
MTÜ Eesti Kvaliteediühing
Keeletoimetaja: Anu Rooseniit, Keeletoimetuse OÜ
Kujundaja: Marek Marana, Mother OÜ

Juhendmaterjal on valminud ESF meetme „Tööturul osalemist toetavad hoolekandeteenused“ alapunkt 2.3.3 „Eesti hoolekandeteenuste kvaliteedi edendamine kvaliteediteemaliste koolituste, konsultatsioonide ja kvaliteedijuhtimissüsteemide tutvustamise ning rakendamise kaudu“ vahenditest



SISUKORD

Sissejuhatus	3
Kvaliteedi mõiste ja sotsiaalteenuste kvaliteet	4
Millest kvaliteedi tagamisel lähtuda?	6
Miks on kvaliteedi tagamine oluline?	7
Kvaliteedijuhtimine	10
Kvaliteedijuhtimissüsteem	15
Peamised protsessid sotsiaalteenuseid pakkuvates organisatsioonides	16
Arengukava ja tegevuskava ehk strateegiline ning iga-aastane planeerimine	17
Tulemuste hindamine	22
Organisatsiooni sise- ja välishindamine	25
Kvaliteedijuhtimissüsteemid ja –mudelid	27
Eesti sotsiaalteenuste kvaliteedijuhised /	
Eesti sotsiaalteenuste üldine kvaliteedijuhis	31
Sotsiaalteenuste korraldamine kohalikus omavalitsuses /	
Üldjuhend kohaliku omavalitsuse sotsiaaltöö ametnikule	38



SISSEJUHATUS

Hoolekande teenuste kvaliteedi juhendmaterjal töötati välja koostöös Eesti Kvaliteediühinguga. Juhendmaterjal on valminud ESF meetme „Tööturul osalemist toetavad hoolekandeteenused“ alapunkt 2.3.3 „Eesti hoolekandeteenuste kvaliteedi edendamine kvaliteediteemaliste koolituste, konsultatsioonide ja kvaliteedijuhtimissüsteemide tutvustamise ning rakendamise kaudu“ vahenditest.

Juhendmaterjali eesmärk on hoolekandeteenuste korraldajatele ja teenuseosutajatele kvaliteedi edendamise abimaterjali loomine. Juhendmaterjal koosneb kolmest osast:

Esimene osa on teoreetiline, mis annab ülevaate kvaliteedi olemusest, tagamise vajalikkusest ning peamistest teguritest, millele tähelepanu juhtida.

Teise osana on lisatud Sotsiaalkindlustusameti poolt koostatud üldine sotsiaalteenuste kvaliteedijuhis, mis kätkeb endas sotsiaalhoolekande seaduses nimetatud üldtunnustatud kvaliteedipõhimõtteid ja nende olemust. Kvaliteedijuhis on soovitusliku iseloomuga juhend abistamiseks hoolekandeteenuse osutajat mõistmaks seadusest tulenevaid nõudeid.

Kolmanda osana on lisatud sissejuhatav osa üldjuhendist kohaliku omavalitsuse sotsiaaltöö ametnikule „Sotsiaalteenuste korraldamine kohalikus omavalitsuses“ ning viited teenusepõhiste juhenditele.



KVALITEEDI MÕISTE JA SOTSIAALTEENUSTE KVALITEET

Kvaliteedi mõiste on ajas muutunud. Nii teadlastel kui ka praktikutel on olnud kvaliteedist oma arusaam. Kvaliteetne toode võib olla see, mis on vastupidav, või see, mis näeb hea välja. Hinnang sõltub toote ostja tunnetusest või vajadusest.

Kvaliteetse teenusega on sarnane lugu – ühe arvates võib kvaliteeti näidata selle hind (nt kallim on kvaliteetsem), kuid teine hindab seda, et teenuse osutaja suhtuks temasse sõbralikult, austavalt ja toetavalt. Mõlema puhul on oluline, et teenus vastaks tarbija ootustele ja vajadustele.

Igal juhul on kvaliteedile hinnangu andmiseks vajalikud kriteeriumid, mille abil teenuste kvaliteeti hinnata.

Sotsiaalteenuste puhul on kriteeriumid seadnud peamiselt rahastaja, kelleks võib olla riik või kohalik omavalitsus ning erateenuse puhul teenuseosutaja¹. Kriteeriumite seadmisel on arvesse võetud nii ühiskonna ootusi teenustele kui ka teenuse kasutajate² või muude osapoolte vajadusi.

Näiteks ootavad kodanikud, et Eesti elanikud saaksid oma eluga hästi hakkama – kel on vaja abi või tuge, peaks seda saama riigilt või kohalikul omavalitsuselt. Samuti oodatakse, et kodututel oleks talvel külma- ga elumajade trepikodade asemel kuhugi sooja minna või toimetulekuraskustes suurperedel ja eakatel oleks rasketel aegadel toit laual.

Riigi või kohaliku omavalitsuse huvi on, et kvaliteetset teenust osutaksid kompetentsed spetsialistid ning teenus oleks tulemuslikkuse kõrval ka võimalikult kuluefektiivne.

Kvaliteedikriteeriumeid seavad ka teenuse kasutajad ning nende eestkostjad või lähedased. Teenuse kasutajatel on kindlad ootused abile³ – vajatakse kas sõbra tuge, abi kodustes toimetustes ja võlast vabanemisel või hoopis transporti, viipekeele tõlgi abi koolis või tööl käies. Teenuse eest ise makstes oodatakse ka, et see oleks taskukohane. Lisaks oodatakse teenuse saamise ajal teenuseosutajalt eetilist käitumist, kliendi õigustega arvestamist, sõbralikust ja toetavat suhtumist.

Teenuse kvaliteedist on igal osapoolel oma arusaam ning iga osapool kehtestab oma kvaliteedikriteeriumid, mida võib olla kokkuvõttes väga palju.

Kõige lihtsam kvaliteedi mõistmise määratlus on siiski kõnekeeles kasutusel olev kvaliteedi sünonüüm „**parim**“

KVALITEEDI MÕISTE

Kvaliteet (ladina keeles *qualitas*) on omadus, laad; headus. Kvaliteet on asja, toote, teenuse, info omadus(ed) ja täpne vastavus otstarbele, vajadustele ja nõudmistele, tarbimisomaduste kogum.

Kvaliteet on pidev täiustumine, mis saavutatakse senise kogemuse analüüsi, tulemuste tõlgendamise ja edasises tegevuses arvestamise abil. (Edward Deming)

Kvaliteet on nõuetele vastavuse määr. See tuleb tagada ennetavalt, mitte katseeksituse meetodil. (Philip Crosby)

Kõnekeeles on kvaliteet kujunenud hea/parema sünonüümiks. (Vikipeedia).

¹ Teenuseosutaja – sotsiaalhoolekandeteenuse osutaja.

² Teenuse kasutaja – sotsiaalhoolekandeteenuse kasutaja.

³ Mõnikord võivad teenuse kasutaja ootused ja vajadused olla erinevad – vajadust teenuste järele hindavad oma ala spetsialistid koos teenuse kasutajatega. Teenuseosutaja peab tegelema ka ootuste juhtimisega.



või „hea“. Kui miski on parim või hea, siis võib öelda, et see on kvaliteetne.

Kuna ajas muutuvad vahendid, aga ka teenuse kasutajate vajadused, siis muutub pidevalt ka kvaliteedi mõiste ning arusaam sellest.

Näiteks on üha enam kujundatud rehabilitatsiooni- ja erihoolekandeteenuse sisu, lähtudes teenuse kasutajate vajadustest. Ka on teatud teenused ellu kutsutud vajaduste tekkimisest, nt võlanõustamise või koduhooldusteenus.

Seega ei ole kvaliteet kunagi „valmis“. Kvaliteedi tagamine tähendab pidevat teenuste arendamist ja muutmist.

Sotsiaalteenused ja neid pakkuvad organisatsioonid eristuvad muudest teenustest ja organisatsioonidest (nt laenusus-, pangatelleri, müügi- või majutusteenus) mitme aspekti poolest:

1. Sihtgrupp – abivajavad inimesed. Tihti puudub neil inimestel täielikult enese eest seismise võime või enese esindamise õigus ning nad vajavad abi, et iseseisvalt toime tulla.
2. Enamasti pakub riik või kohalik omavalitsus neid tasuta. On ka tasulisi teenuseid, kuid suurem osa teenuseid on korraldanud riik või omavalitsus eelarvelistest vahenditest, seega on riigi huvi, et teenuseosutajad pakuksid kvaliteetset teenust.
3. Teenuseosutaja organisatsiooni olemus. Tavapärasele juhtimis põhimõtetele lisaks on tarvis erilist tähelepanu pöörata inimõiguste tagamise, eetilise käitumise ja sihtgrupile sobiliku meetodilise lähenemise rakendamisele. See ei tähenda, et mujal organisatsioonides need ei ole olulised aspektid, kuid just sotsiaalteenuse osutaja peab neile sihtgrupist tingituna erilist tähelepanu pöörama.

Nagu sotsiaalhoolekande seaduses nimetatud ning sotsiaalteenuste kvaliteedijuhises välja toodud, on kõige olulisemad kvaliteedipõhimõtted sotsiaalteenuste korraldamisel ja pakkimisel järgmised:

- ✓ isikukesksus;
- ✓ teenuse võimestav iseloom;
- ✓ tulemustele orienteeritus;
- ✓ vajaduspõhine lähenemine;
- ✓ terviklik lähenemine;
- ✓ isiku õiguste kaitse;
- ✓ kaasamine;
- ✓ töötaja pädevus ja eetika;
- ✓ organisatsiooni hea töökorraldus ja kvaliteetne juhtimine.



Samad põhimõtted on olulised ka muudes sektorites, kuid sotsiaalteenustes ei saa neile tähelepanu pööramata kvaliteetset teenust pakkuda.

Näiteks, töötades intellektihäirega laste või täiskasvanutega on oluline rääkida kvaliteedist selle sihtrühma vajadustest lähtuvalt. Juhul kui intellektihäirega inimene ise ei saa oma vajadusi ning õigusi esile tuua, on oluline, et vajaduspõhiste tegevuste või teenuste valikul oleksid kaasatud tema jaoks kõige lähedasemad osapooled (näiteks vanem vm pereliige, tegevusjuhendaja jne). Lisaks tuleb kasutada keelt (nt piktogrammide või selge keel), millest intellektihäirega inimesed aru saavad.

Kvaliteedijuhise rakendamiseks on oluline, et teenuste rahastajad, korraldajad ja osutajad mõistaksid ühtselt juhises kirjeldatud kvaliteedipõhimõtteid ja -kriteeriume ning oskaksid neid teenusespetsiifiliselt tõlgendada. Üldises kvaliteedijuhises toodud kvaliteedipõhimõtete tõlgendamist aitavad mõista teenusepõhised spetsiifilised kvaliteedijuhised ning vastavat teenust reguleeriva seadusandluse, teenuse osutamiseks sõlmitud lepingute ning vastavate juhendmaterjalide tundmine.

Juhises sisalduvate põhimõtete paremat mõistmist ja kvaliteediteadlikkuse tõstmist organisatsioonis aitavad toetada nii ühised arutelud, erialane kirjandus, teiste teenuseosutaja tööga tutvumine, erinevad asutusesisesed, aga ka -välised koolitused ja teavitusseminarid.

MILLEST KVALITEEDI TAGAMISEL LÄHTUDA?

Sotsiaalteenuste korraldajad ja osutajad peavad teenuse osutamisel lähtuma seadusandlusest. Peamised sotsiaalteenustele kehtestatud nõuded (sh kvaliteedipõhimõtted) on sätestatud sotsiaahoolekande seadusega ning lisaks kehtivad erinevatele teenustele valdkondlikud seadused, nt lastekaitse seadus.

Sotsiaalteenuste kvaliteedi põhimõtted on lahti seletatud sotsiaalkindlustusameti välja antud **kvaliteedijuhises**.

Lisaks oleme osa nii Ühinenud Rahvaste Organisatsioonist (ÜRO) kui ka Euroopa Liidust, mistõttu oleme võtnud kohustuse järgida ühiselt kokku lepitud nõudmisi ja väljakujunenud arusaamu ka sotsiaalteenustes. Teenuseosutaja jaoks on olulised nii ÜRO inimõiguste ülddeklaratsioon⁴, ÜRO lapse õiguste konventsioon⁵, ÜRO puuetega inimeste õiguste konventsioon⁶ ja ka Euroopa põhiõiguste harta⁷, mille kohaselt tuleb teenuse osutamisel tagada, et teenuse saajate õigused oleksid igati kaitstud.

Selleks, et tagada kvaliteetseid sotsiaalteenuseid, tuleb lisaks rahvusvahelistes kokkulepetes ja Eesti seadusandluses sätestatud nõuetele (sh kvaliteedipõhimõtetele) arvestada sotsiaalteenuste kvaliteedijuhistes täpsemalt lahti kirjutatud põhimõtetega teenuste kujundamisel.

Ühtsed nõudmised teenuste kvaliteedile pakuvad aga kohustuse kõrval võimalusi ka oma teenuseid teistega võrrelda ja seeläbi oma teenust arendada. Näiteks on võimalik teatud kriteeriumite osas oma teenust teiste sarnaste teenuseosutajatega võrrelda nii kohaliku omavalitsuse, maakonna kui ka riigi tasandil. Väga palju võimalusi arendamiseks võib anda ka osutatavate teenuste võrdlemine teiste riikide sotsiaalteenustega.

⁴ Kätesaadav eesti keeles: https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/est.pdf

⁵ <https://www.riigiteataja.ee/akt/24016>

⁶ <https://www.riigiteataja.ee/akt/204042012006>

⁷ <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0389:0403:ET:PDF>



Nii võib võrrelda inimesekeskse teenuse pakkumiseks praktilisi ja igapäevaseid lähenemisi – mida spetsialistid teevad teenuse kasutajate õiguste kaitseks või kuidas suheldakse kõnetutega. Samuti saab võrrelda muid teenuse (tulemus)näitajaid, näiteks teenusega rahulolu, kvalifitseeritud töötajate osakaal kõigi töötajate seas, eesmärgi saavutanud teenuse kasutajate osakaalu või teenuse kasutajate ja töötajate omavahelist suhtarvu. Võrdlemisel on aga alati oluline mõista konteksti – nii kultuurilist tausta ja eripära kui ka ajalooliselt väljakujunenud arusaamu või kogemust. Parimaid tulemusi enda teenuste arendamiseks saab sarnaste teenustega võrdlemisest.

MIKS ON KVALITEEDI TAGAMINE OLULINE?

Selleks, et aru saada, miks peab sotsiaalteenustes kvaliteeti tagama, on vaja mõistma sotsiaalteenuse olemust ja eesmärki.

Sotsiaalhoolekande seaduse §4 sätestab sotsiaalhoolekande eesmärgi järgnevalt: „Sotsiaalhoolekande eesmärk on toetada inimese iseseisvat toimetulekut ja töötamist ning aktiivset osalust ühiskonnas, ennetades sealjuures sotsiaalsete probleemide tekkimist või süvenemist üksikisiku, perekonna ja ühiskonna tasandil.“

Lisaks on sama seaduse §3 välja toodud üldtunnustatud kvaliteedipõhimõtted, millest sotsiaalteenuse osutaja peab sotsiaalteenuse osutamisel lähtuma. Kvaliteedipõhimõtted on isikukesksus, teenuse võimestatav iseloom, tulemustele orienteeritus, vajaduspõhine lähenemine, terviklik lähenemine, isiku õiguste kaitse, kaasamine, töötaja pädevus ja eetika ning organisatsiooni hea töökorraldus ja kvaliteetne juhtimine.

Kvaliteedipõhimõtted tuleb järgida erinevatel tasanditel

Teenuse korraldajad ja rahastajad: sotsiaalministeerium, sotsiaalkindlustusamet, kohalikud omavalitsused saavad kvaliteedipõhimõtteid aluseks võttes kujundada kvaliteetsete sotsiaalteenuste pakkumiseks vajalikku õiguslikku, majanduslikku ja füüsilist keskkonda.

Teenuste korraldamiseks määratud nõuded ja rakendatavad rahastusmudelid mõjutavad oluliselt teenuste kättesaadavust ja kvaliteeti neid kasutavate inimeste jaoks, luues teenuse osutajatele keskkonna, milles nad saavad tegutseda. Kvaliteedipõhimõtteid saab aluseks võtta teenuse pakkumise hangete läbiviimisel ja/ või lepingute sõlmimisel, soovituslike juhiste andmisel ning järelevalve korraldamisel.

SOTSIAALTEENUSTE KVALITEETI REGULEERIVAD DOKUMENDID

I Euroopa sotsiaalteenuste kvaliteedi raamistik (Common Quality Framework for Social Services of General Interest, Brüssel, 21. juuni 2010), Euroopa Standardikomitee töörühma kokkulepe

II Euroopa vabatahtlik sotsiaalteenuste kvaliteediraamistik (A Voluntary European Quality Framework For Social Services, Brüssel, 16. november 2010), ELN Sotsiaalkaitse komitee

III Eesti Vabariigi õigusaktid (sh sotsiaahoolekande seadus, lastekaitse seadus, isikuandmete kaitse seadus jt)

IV Sotsiaalteenuste kvaliteedijuhised, sh teenuse-spetsiifilised kvaliteedijuhised (Sotsiaalkindlustusamet, alates 2018)



Teenuse osutajad saavad kvaliteedipõhimõtteid aluseks võttes tagada oma organisatsioonis kvaliteetsete teenuste pakkumise. Kvaliteedipõhimõtete järgimine aitab korraldada ja juhtida tegevusi ja teenuste pakkumist viisil, mis tagab teenuste kasutajale kvaliteetse teenuse. Kvaliteedipõhimõtted täpsustavad teenuseosutaja jaoks tema tegevust ja teenuse osutamist, mis on omakorda reguleeritud õigusaktide, lepingute või muude teenuse osutamise juhistega.

Teenuse kasutajad ja teised huvitatud osapooled saavad kirjeldatud kvaliteedipõhimõtete järgi teada, millist sotsiaalteenust neil on õigus saada ning millised on teenuseosutaja kohustused teenuste pakkumisel. Teenuse kasutajad saavad ka teenuseosutajat kvaliteedipõhimõtete rakendatuse järgi valida. Teenuse kasutaja vaatest on eriti olulised just need põhimõtted, mis puudutavad õiguste kaitset, teenuste kättesaadavust, vajaduspõhisust, inimesekesksust, kaasamist ning valikute tegemise võimalust nii teenuste planeerimisel, osutamisel kui ka tulemuslikkuse hindamisel. Ka tagasisides-tamise võimalused on just teenuse kasutaja jaoks olulised.

Selleks, et veenduda, kas teenuse kasutajad saavad teenust, mida nad hinnatud abivajadusest lähtuvalt vajavad, tuleb tagada, et pakutavad teenused vastavad konkreetse teenuse eesmärgile ja nõuetele.

Vaid eesmärkide ning nõuete mõistmise ja lahtimõtestamise abil saab teadlikult teenust juhtida suunas, mida soovitakse.

Veendumaks, kas tehakse õigeid asju õigesti ja aegsasti, tuleb teenust ja selle kvaliteeti juhtida⁸.

Ilma juhtimiseta (planeerimine – elluviimine – hindamine – parendamine) me ei teaks, kas meie teenused

- ✓ toetavad ja edendavad teenuse kasutaja iseseisvat toimetulekut, töötamist ning aktiivset ühiskonnaelus osalemist;
- ✓ ennetavad sotsiaalsete probleemide tekkimist või süvenemist;
- ✓ tagavad teenuse kasutajate õigusi;
- ✓ tagavad teenuse kasutajatele võrdsed võimalused;
- ✓ on eetilised;
- ✓ tõstavad teenuse kasutajate elukvaliteeti;
- ✓ on ligipääsetavad;
- ✓ on arusaadavad;
- ✓ on tulemuslikud;
- ✓ on kuluefektiivsed jne.

Lisaks sellele, et kvaliteetse teenuse pakkumises tuleb organisatsiooni siseselt veenduda (n-õ sisemine usaldusväärsus), tuleb ka rahastajale tõendada, et teenused on kvaliteetsed. Oluline on teenuse kasutajatele ja välistele partneritele tõendada, et pakutav teenus on kvaliteetne (n-õ väline usaldusväärsus). Jällegi on selle eelduseks esmalt organisatsioonisisene teenuste ja nende kvaliteedi lahtimõtestamine, teenuste vastavaks kujundamine ja hindamine.

⁸ Tsükliilist kvaliteedi juhtimist käsitletakse täpsemalt järgmistes peatükkides.

Järgnevad näited illustreerivad teenuse eesmärgi olulisust, selle mõtestatust ja hindamist, et aru saada, kas pakutav teenus vastab oodatule või mitte. Eesmärgistamine ja tulemuste hindamine on oluline osa kvaliteetse teenuse kujundamisest.

Näide 1

Mõne teenuseosutaja jaoks on primaarne pakkuda teenust võimalikult paljudele inimestele ja taskukohase hinnaga. Sellisel juhul tuleb veenduda, et teenuse hind on teiste sarnastega võrreldes taskukohasem ja teenuse kasutajate arv on teiste pakujatega võrreldes suurem. Nt meie teenus on 20% soodsam kui teiste teenuseosutajate teenus.

Näide 2

Teise teenuseosutaja jaoks on kõige olulisem inimeste elukvaliteedi tõstmise toetamine, mida tuleb siis konkreetsete mõõdikute ja tulemusnäitajate abil ka tõendada. Nt 75% meie teenuse kasutajatest hindasid teenuse lõppedes oma elukvaliteeti paremaks kui teenusele tulles.

Näide 3

Kolmanda teenuseosutaja jaoks võib olla hoopiski kõige olulisem kasutajate teenusega rahulolu, mida järjepidevalt hinnatakse. Näiteks, 95% meie teenuse kasutajatest on täiesti rahul saadud teenustega. Või tulemusmõõdik näitab, et eelmises kvartalis viisime teenuste parendamiseks ellu teenuse kasutajate 14 ettepanekut. Ka võib organisatsiooni jaoks oluline olla üldine kvaliteedikultuur, mida edendatakse töötajate arendamise kaudu.

Näide 4

Mõne asutuse jaoks on oluline töötada välja asutusesisene töötajate arendamise (sh koolitamise) süsteem kvaliteet-

se töö tegemiseks. Kompetentsed ja rahulolevad töötajad panustavad aktiivsemalt teenuste osutamise kvaliteeti. Hinnata saab seejuures järgmist:

- töötajate töö tulemuslikkust (eelnevalt seatud eesmärkide ja oodatavate tulemuste saavutamisel);

- töötajate rahulolu organisatsiooni erinevate aspektidega (nt kaasamisega, arvamuse kuulamise ja arvestamisega, töökeskkonnaga, arenemisvõimalustega jne)
- õpitud oskuste töös rakendamist (töö juhendamise abil ning jälgimise või ka töötaja enese hinnangu alusel) jne.

Lisaks on teenuseosutajad jaotunud sihtgrupi järgi (nt puudega lastele või eakatele osutatavad teenused), seega hinnatakse ja soovitakse esitleda vaid konkreetset sihtgruppi puudutavaid tulemusi.

Näide 5

Hinnata saab näiteks järgmisi aspekte:

- lapsevanemate hinnang teenuste lapsesõbralikusele (kuidas tajutakse teenust, nt kui sõbralikud või abivalmid on spetsialistid) või
- lähedaste rahulolu nende teenusel viibiva eaka eest hoolitsemisel (samuti hinnanguline rahulolumõõdik nt seoses hoolivuse või vajadustega arvestamisega).

Näide 6

Ka on omavalitsuse jaoks oluline kuluefektiivsus.

Võimalikuks mõõdikuks on teenuse osutamise kulu ühe inimese kohta teatud perioodil. Seejärel saab võrrelda teenuseosutajate erinevaid näitajaid ning uurida, kuidas hind kujuneb ning kas kallim/odavam hind tähendab ka kvaliteetsemat teenust (arvestades ka muude tulemusnäitajatega).

Neid mõõdetud tulemusi saab pikemal perioodil ajas võrrelda ning vastavalt sellele ka vajalikke meetmeid ellu rakendada, kui mõni aspekt vajab korrigeerimist. Samuti saab kvaliteedi edendamiseks tulemusi teistega võrrelda, et teada saada, kas ollakse parim, keskmine või kehvem ning jagada oma edulugusid või õppida teiste edulugudest teenuste parendamisel.



KVALITEEDIJUHTIMINE

Kvaliteeti saab tagada teadliku tegevuse – **kvaliteedijuhtimise** – kaudu.

Nagu kvaliteedi mõiste, nii on ka kvaliteedijuhtimise kohta palju erinevaid arusaamu, definitsioone ja selgitusi, kuid oluline on, et kvaliteeti tuleb teadlikult juhtida – **organisatsiooni ja teenust tuleb juhtida, et tagada nende kvaliteet**.

Selleks tuleb

- ✓ tagada vajalikud rahalised vahendid;
- ✓ leida või luua teenuse osutamiseks sobiv keskkond;
- ✓ palgata kompetentsed töötajad (juhid, spetsialistid);
- ✓ läbi mõelda ja kokku leppida teenuse osutamise protsess ja põhimõtted;
- ✓ jälgida ja tagada, et kokkulepetest ja põhimõtetest peetakse kinni ning tagatud oleksid ka muu teenuse osutamiseks olulised tingimused.

Kõige selle juures tuleb arvestada seadustest tulenevate nõuete ja kehtivate kvaliteedipõhimõtetega.

KVALITEEDIJUHTIMINE

Kvaliteedijuhtimine on organisatsioonis protsess, millega soovitakse saavutada kliendi või üldisemalt huvipoolse rahulolu organisatsiooni pakutava väärtusega. Kvaliteet kehtib toodete, teenuste, inimeste, protsesside ja keskkonna kohta. (Vikipeedia)

Terviklik kvaliteedijuhtimine (total quality management ehk TQM) ehk tervikliku kvaliteedijuhtimise mudel/kontseptsioon on tänapäeval nii tootmis- kui ka teenindusettevõtetes rakendatav kvaliteedijuhtimise meetod ja põhimõtete kogum, mille eesmärk on pühenduda klientidele ja nende oodatavale kvaliteedile, pidevale arengule ja organ-

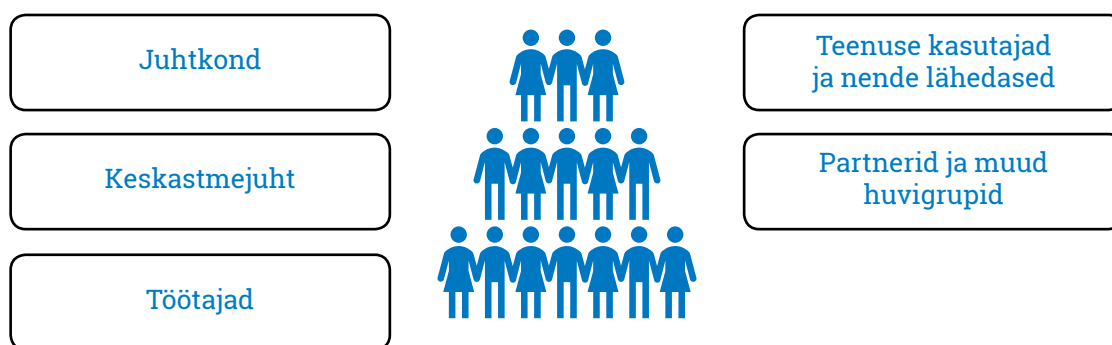
isatsiooni konkurentsivõime, tootlikkuse, tulemuslikkuse ja paindlikkuse suurendamisele. Eesmärk on klientide/teenuse kasutajate rahulolu ning selle kasv (ootuste ületamine).

Organisatsiooni kvaliteedijuhtimise all mõeldakse juhtimise kvaliteeti. Juhtimiseesmärkide püstitamine ja saavutamine peab tagama teenuse ootuspäraseid ja stabiilseid kvaliteediomadused. Need eesmärgid võivad puudutada teenuse kasutaja rahulolu, tööohutust, tööprotsesside täpset sooritust, konkreetse teenuse kvaliteedi tõstmist või sotsiaalse vastutustundlikkuse edendamist jne.

Kvaliteedijuhtimine on üks organisatsiooni juhtimise valdkondi. Kvaliteedijuhtimine on protsesside, nende omavaheliste seoste ja juhtimise määratlemine toote või teenuse kvaliteedi tagamiseks.

Juhtimine peab omakorda hõlmama kõiki asjassepuutuvaid osapooli ja kogu organisatsiooni. Lisaks vastutab iga osapool oma panuse eest kvaliteedi tagamisel⁹.

- ✓ Asjassepuutuvateks osapoolteks on (nimekiri ei ole ammendav):
- ✓ seadusandlikud institutsioonid;
- ✓ huvikaitse organisatsioonid;
- ✓ rahastajad;
- ✓ teenuse korraldajad;
- ✓ teenuseosutajad koos omanike, juhtide, spetsialistide jt töötajatega;
- ✓ teenuse kasutajad koos eestkostjate ja lähedastega;
- ✓ partnerid teenuse osutamisel (nt tarnijad või kohalikud asutused (raamatukogu, kauplus, spordiklubi vms) või ka teised teenuseosutajad);
- ✓ vabatahtlikud jt teenustega seotud isikud/ organisatsioonid.



Joonis 1. Organisatsiooni või teenuse kvaliteedi edendamise kaasatud osapooled.

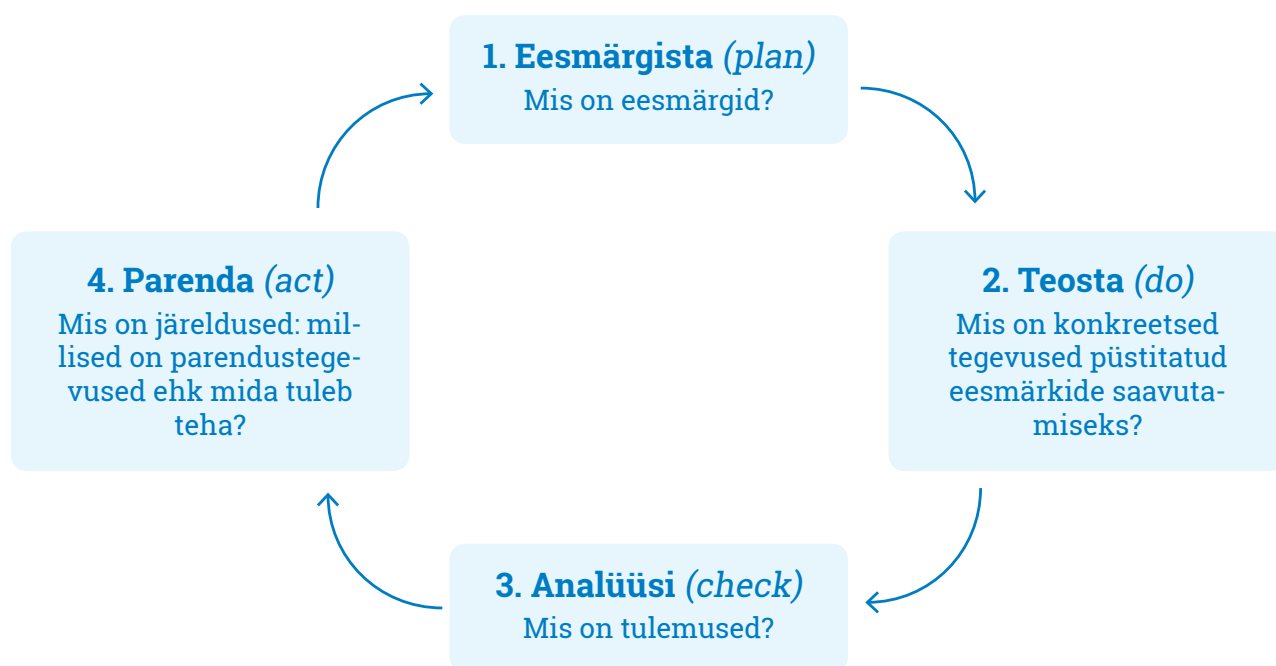
Sotsiaalteenuste osutamise kvaliteeti saab tagada, kaasates kogu organisatsiooni liikmeid: juhtkonda, keskastmejuhte, töötajaid (sh toitlustus, koristus) ja teenuse kasutajaid.

Lisaks on kvaliteedi tagamise mõttes olulised kõik protsessid, mis seostuvad sotsiaalteenuste tagamisega: teenuse planeerimine, teenusele saamine, teenuse osutamine, teenuse hindamine ja teenuselt lahkumine ning tugiprotsessid.

Kõige paremini ja universaalsemalt on kvaliteedi tagamise protsessi kirjeldanud W. Edwards Deming, kelle pideva parendamise tsükkel ehk kvaliteediring on laialt tuntud ja kasutusel üle maailma.

⁹ Kvaliteedijuhtimissüsteemide valik ja kasutamine, EV standardikeskus <https://www.evs.ee/Portals/0/pdf/infomaterjal/Kvaliteedijuhtimiss%C3%BCsteemid.pdf>

Pideva parendamise ehk Demingi tsükkel ehk PDCA tsükkel



Joonis 2. W. E. Demingi ring ehk pideva parendamise tsükkel

1. Eesmärgistamist ja planeerimist aitavad ellu viia järgmised küsimused:

- ✓ Mis on eesmärgid? Mida soovite saavutada?
- ✓ Mis andmete põhjal hinnatakse eesmärgi täitmist (möödetavus)?
- ✓ Kuidas andmeid kogutakse (meetodid)?
- ✓ Mis on andmetest tulenevalt hindamiskriteeriumid ehk kuidas saadakse aru, et eesmärk on täidetud?

2. Teostamisetapis on abiks küsimus

- ✓ Mis on tegutsemise põhimõtted/meetodid/konkreetsed tegevused püstitatud eesmärkide saavutamiseks? on eesmärgid? Mida soovite saavutada?

3. Analüüsietapis tuleb aru saada, mida on saavutatud. Abiks on küsimus:

- ✓ Mil määral eesmärgid täideti? Ehk tulemuste analüüs, mille hulka kuulub ka tugevuste ja nõrkuste tuvastamine. Eraldi tuleb tähelepanu pöörata protsessi ehk teostamise etapi analüüsile ning selle tugevustele ja nõrkustele.

4. Analüüsietaapis tuleb aru saada, mida on saavutatud. Abiks on küsimus

- ✓ Mis on järeldused?
- ✓ Mida tuleb korrigeerida eesmärgistamise, teostamise või tulemuste hindamise seisukohalt järgmisel perioodil?

Näide 7¹⁰

Käo Tugikeskus on üks Tallinna linna eelarveline asutus, mis pakub teenuseid raske või sügava intellekti- ja liitpuudega lastele ja täiskasvanutele. Planeerimise protsess näeb välja järgmine:

- Asutuse eelarve koostatakse eelarveaastaks (jaanuarist detsembrini).
- Aasta alguses vaadatakse koos meeskonnaga üle strateegilised eesmärgid ja nende saavutamiseks vajalikud tegevused, mis kantakse asutuse tegevuskavasse.
- Vajaduspõhiste teenuste osutamine toimub teenuse kasutajatele koostatud individuaalsete tegevusplaanide alusel. Koostöös teenuse kasutaja lähivõrgustikuga vaadatakse üle ja lepitakse kokku vajalikud tegevused ja meetodid, arvestades iga teenusekasutaja tegevusvõimet ja vajadusi.
- Järgmises etapis toimub perioodiline tegevuste analüüs ning hindamine erinevate sisehindamispraktikate abil, sealhulgas
 - hinnatakse teenuste mõju lähtuvalt iga teenusekasutaja individuaalses tegevusplaanis seatud eesmärkidest;
 - analüüsitakse asutuse eelarve kasutust erinevate tulu- ja kululiikide täituvuse seisukohalt;
 - hinnatakse personali töösooritust;
 - analüüsitakse asutuse arengukavas ja tegevuskavas sätestatud eesmärkide täitmist, tegevuste tulemuslikkust.

Näiteks on tugikeskuse 2020. aasta üks eesmärk suurendada igapäevaelu toetamise teenuse mahtu, selleks et rohkem teenusekasutajaid saaks vajaduspõhiseid teenuseid.

Kavas oli ühe täiendava täiskasvanud teenusekasutajate rühma avamine (kuus teenusekasutajat).

Eesmärgi täitmiseks oli vaja selgitada välja rahastusvõimalused (leping sotsiaalkindlustusametiga, teenusekasutajale väljastatud suunamiskirjad), luua ligipääsetav keskkond, võtta tööle pädevad tegevusjuhendajad jne.

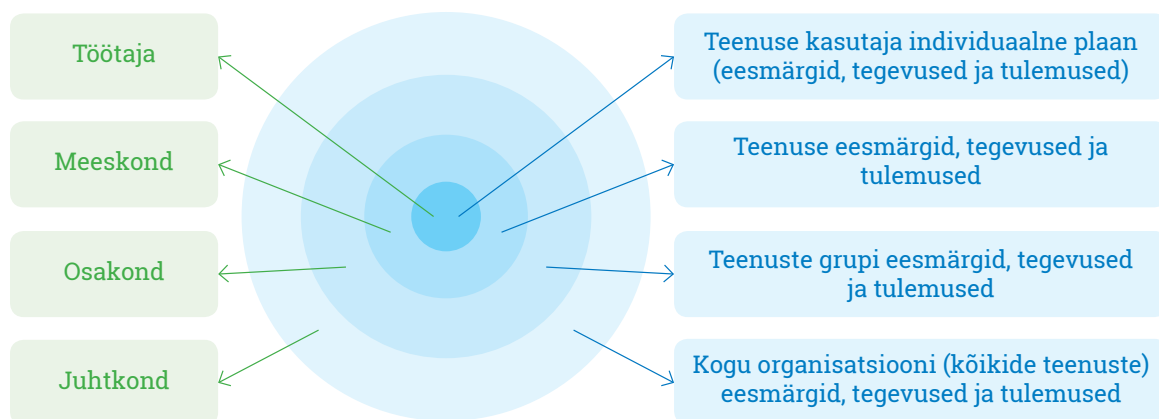
Teatud perioodi möödudes (nt kvartaalselt) on võimalik hinnata, milline mõju on olnud teenuse osutamisel teenusekasutaja ja tema lähivõrgustiku elukvaliteedile:

- kuidas on arenenud teenusekasutaja sotsiaalsed oskused;
- kuivõrd on laienenud vaba aja veetmise võimalused jms;
- millist mõju on avaldanud erinevates teraapiates ja rühmategevustes osalemine;
- kas vanem/eestkostja on saanud ja kasutanud võimalust siirduda tööturule;
- kas vanemal/eestkostjal on piisavalt infot olemasolevatest teenustest ja võimalustest;
- kas tegevusjuhendajad viivad tegevusi läbi vastavalt asutuses kehtestatud standarditele, juhistele.

Analüüsist lähtuvalt saab teenuses sisse viia muudatusi/parendusi, et saavutada veel paremaid tulemusi või suuremat mõju teenuse kasutajatele ning vanematele/eestkostjatele. Võib ka selguda, et vajadus teenuse järele on oodatust veelgi suurem või hoopis väiksem ning sellest lähtuvalt saab kas teenust suuremas või väiksemas mahus planeerida.

Pideva parendamise tsükli on võimalik ja tuleks rakendada organisatsiooni kõikidel tasanditel. Samas, iga töötaja panustab teatud tasandil teenusesse ja selle kvaliteeti.

¹⁰ Asutuse teadmisel ja loal kasutatav näide



Joonis 3: Pideva parendamise tsükli erinevad tasandid (sinisega) ning tasanditesse panustajad (rohelisega)

Iga töötaja toetab oma pädevusest lähtuvalt iga päev ja iga tegevusega teenuse kasutajate individuaalsete eesmärkide elluviimist.

Seeläbi panustab töötaja oma meeskonnatöö tulemustesse ning erinevad meeskonnad panustavad osakonna tulemuste saavutamisse. Kõik osakonnad panustavad omakorda organisatsiooni kui terviku tulemuslikkusesse. Seega iga töötaja panus on oluline!

Sarnaselt toimib ka teenuste tulemuslikkuse saavutamine erinevatel tasanditel:

- ✓ iga teenusesaaja tulemused panustavad teenuse (nt karjäärinõustamine või varjupaigateenus) tulemuslikkusesse;
- ✓ teenuse tulemused panustavad teenuste grupi (näiteks on nii kaitstud töö kui ka tööalane rehabilitatsioon vähenenud töövõimega inimestele mõeldud teenused) tulemustesse;
- ✓ kõik organisatsiooni pakutavad teenused panustavad tervikuna organisatsiooni tulemuslikkusesse.

Seega iga teenuse saaja saavutatud tulemus panustab organisatsiooni tulemuslikkusesse.



Joonis 4. Organisatsiooni tasandite skeem ning tegevuse tulemuste panustamise suund.



KVALITEEDIJUHTIMISSÜSTEEM

Selleks, et organisatsiooni sees süstemaatiliselt kvaliteeti juhtida, tuleb luua organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteem.

Kvaliteedijuhtimissüsteem iseloomustab eelkõige seda, kuidas organisatsiooni juhitakse, mitte niivõrd organisatsiooni spetsiifilise teenuse kvaliteeti, seega võib kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendada juhtimise igas valdkonnas ja igas suuruses organisatsioonis. Kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamine ei tohi saada eesmärgiks omaette – kvaliteedijuhtimissüsteem on siiski vahend eesmärgi saavutamiseks.

Kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamise tulemusena peaks organisatsiooni toimimine muutuma paremaks nii tõhususe ehk ressursside otstarbekama kasutamise kui ka tulemuslikkuse poolest. Tänu parematele ja teenuse kasutajatele suunatud protsessidele paranevad nii organisatsiooni üldine suutlikkus, majandustulemused kui ka teenuse kasutajate rahulolu, samuti töötajate rahulolu ja heaolu.

Kvaliteedijuhtimissüsteem loob kindlad alused organisatsiooni efektiivseks toimimiseks ja usalduse kasvamiseks teenusekasutajate ja koostööpartnerite silmis. Kvaliteedisüsteemiga luuakse üldine juhtimis-, kontrolli- ja järelevalvesüsteem, mis aitab vältida liigseid kulutusi ja hoida kokku ressursse¹¹.

Organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi loomiseks ja arendamiseks on mitu võimalust.

Kvaliteedijuhtimissüsteemi loomisel on organisatsioonis esmased sammud:

1. põhi- ja tugiprotsesside kaardistamine¹² (nende läbimõtlemine ja kirjapanek kõigile ühise arusaama loomiseks);
2. teenuse osutamise põhimõtete, organisatsiooni väärtuste, klienditöö meetodite, õiguste, eetika, isikuandmete kaitse, tööohutuse jms juhiste kirjeldamine (nende läbimõtlemine ja kirjapanek kõigile ühise arusaama loomiseks);
3. töötajate rollide ja vastutusvaldkondade täpsustamine ja paikapanek ning vajalike pädevuste tagamine teenuste osutamisel ja organisatsiooni juhtimisel (personalitöö);
4. eesmärkide ja oodatavate tulemuste (sh strateegilised eesmärgid ja mõõdikud ning aasta-eesmärgid ja mõõdikud) ning juhtimisprotsesside paikapanek. Siia hulka kuuluvad ka andmete kogumise ja analüüsi meetodite paikapanek – kust saada andmeid, mille abil edukust mõõta?

Tihti kogutakse kõik eelnimetatud juhised ja protsessikirjeldused ühte **kvaliteedi käsiraamatusse**, mida muuhulgas uutele töötajatele tutvustatakse ning perioodiliselt üle vaadatakse ja uuendatakse. Kvaliteedi käsiraamatut võib nimetada ka organisatsiooni juhtimise käsiraamatuks või kvaliteedijuhtimise juhiseks. Oluline on see, et põhimõtete, juhiste ja protsesside kirjeldamisel arvestatakse kõikide seadusandlike ja muude sotsiaalteenuste kvaliteedile kehtestatud nõuetega.

¹¹ Antud peatüki osa lõike on refereeritud Tartu Tervishoiu Kõrgkooli avalikest loengumaterjalidest, mis on kättesaadavad: https://siseveeb.nooruse.ee/e-ope/kvaliteediaine/kvaliteedijuhtimissüsteemi_kavandamine_ja_rakendamine.html

¹² Protsessidest täpsemalt järgnevates peatükkides



Tuleb ka veenduda, et kõik inimesed organisatsioonis on teadlikud kokku lepitud protsessidest ja põhimõtetest. Selleks tuleb läbi viia koolitusi, infotunde, tööjuhendamisi jms tegevusi veendumaks, et igapäevaelus kõik vastavalt planeeritule ka toimiks. Siinkohal on protsesside ja tegevuste jälgimisel abiks kvaliteediringi etapid, millest eelnevalt juttu oli.

Kvaliteedijuhtimissüsteemi luues tuleb arvestada ka piisava ajaga, et jõuda **koos personaliga** kõik protsessid ja põhimõtted lahti mõtestada, tegutsemisjuhised kokku leppida ja kirja panna. Lisaks on tarvis luua süsteemid veendumaks, et kõik kokkulepitu ka töösse rakendatakse ning saavutatakse oodatud tulemused. Nagu eelnevalt mainitud – **kvaliteedijuhtimine on pidev ja muutuv protsess**. Kui märgatakse, et miski ei toimi, siis tuleb seda muuta. Kui kokkulepitud meetoditega oodatud tulemusi ei saavutata, siis tuleb meetodeid muuta.

Lisaks tuleb kokku leppida perioodilised ülevaatused nii protsessidele, juhistele kui ka eesmärkidele ja tulemustele. Enamjaolt vaadatakse organisatsioonides iga dokumenti üle kord aastas, kuid vajaduse tekkimisel sagedamini. Kvaliteedijuhtimise süsteemis peaks olema ka paika pandud, kuidas kvaliteedikontroll ja -ohje organisatsioonis toimub.

Juhul kui organisatsiooni eesmärk on saada väline sõltumatu tunnustus (kvaliteedimärk või -auhind), tuleb kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamisel lähtuda kriteeriumidest ja standarditest, mis hindaja on ette andnud¹³.

PEAMISED PROTSESSID SOTSIAALTEENUSEID PAKKUVATES ORGANISATSIOONIDES

Protsesside määratlemine peaks algama organisatsiooni missioonist, visioonist ja strateegilistest eesmärkidest. Vastata tuleb järgmistele küsimustele:

- ✓ Mida on vaja teha, et täita missiooni ja saavutada eesmäärke?
- ✓ Millised on võtme- ja kriitilised protsessid, mis on seotud olulisimate eduteguritega ning millest sõltub kõige enam eesmärkide saavutamine?
- ✓ Millised on vahetult kliendile väärtust loovad protsessid ehk põhiprotsessid?
- ✓ Millised on hädavajalikud väärtuse loomist toetavad protsessid?
- ✓ Kas on väärtust mittelisavaid tegevusi ja kuidas nendest lahti saada?
- ✓ Kes vastutavad protsesside tulemusliku toimimise eest – kes on protsessi omanik?
- ✓ Kuidas on võimalik mõõta protsesside mõjusust ja tõhusust?
- ✓ Kuidas toimub protsesside ülevaatus ja parandamine?

¹³ Erinevatest hindamissüsteemidest järgnevates peatükkides



Sotsiaalteenuseid pakkuvates organisatsioonides on põhiprotsessiks alati sotsiaalteenuse osutamine.

Sealhulgas nii teenusele saamise, teenusel viibimise kui ka teenuselt lahkumise või teisele teenusele ülemineamise protsess (tegevuste jada).

Selleks aga, et organisatsioon toimiks, on olulised ka tugiprotsessid, näiteks

- ✓ arengukava, tegevuskava ja eelarve koostamise protsess;
- ✓ personalitöö koos värbamise ja arendamise protsessidega;
- ✓ kommunikatsioon;
- ✓ tööohutuse tagamine;
- ✓ dokumendihaldus;
- ✓ kvaliteedijuhtimine jms.

PROTSESS JA PROTSESSI-JUHTIMINE

Protsess – vastastikku seotud või vastastikust mõju avaldavate tegevuste kogum, mis muundab sisendid väljunditeks. (ISO 9000:2000)

Protsessijuhtimine on organisatsiooni kui vastastikku seotud protsesside süsteemi juhtimine ja ülevaatus. Selle tegevuse eesmärk on nii äritegevuse tulemuste kui ka protsessi toimivuse parendamine.

Oluline aspekt on protsessijuhtimise hindamine. See tegevus võimaldab selgitada, kas ja kuidas protsesside süsteem tervikuna tagab eesmärkide täitmise. Tavaliselt toimub see enesehindamise meetodil. (EAS. Organisatsiooni käsiraamat)

ARENGUKAVA JA TEGEVUSKAVA EHK STRATEEGILINE NING IGA-AASTANE PLANEERIMINE

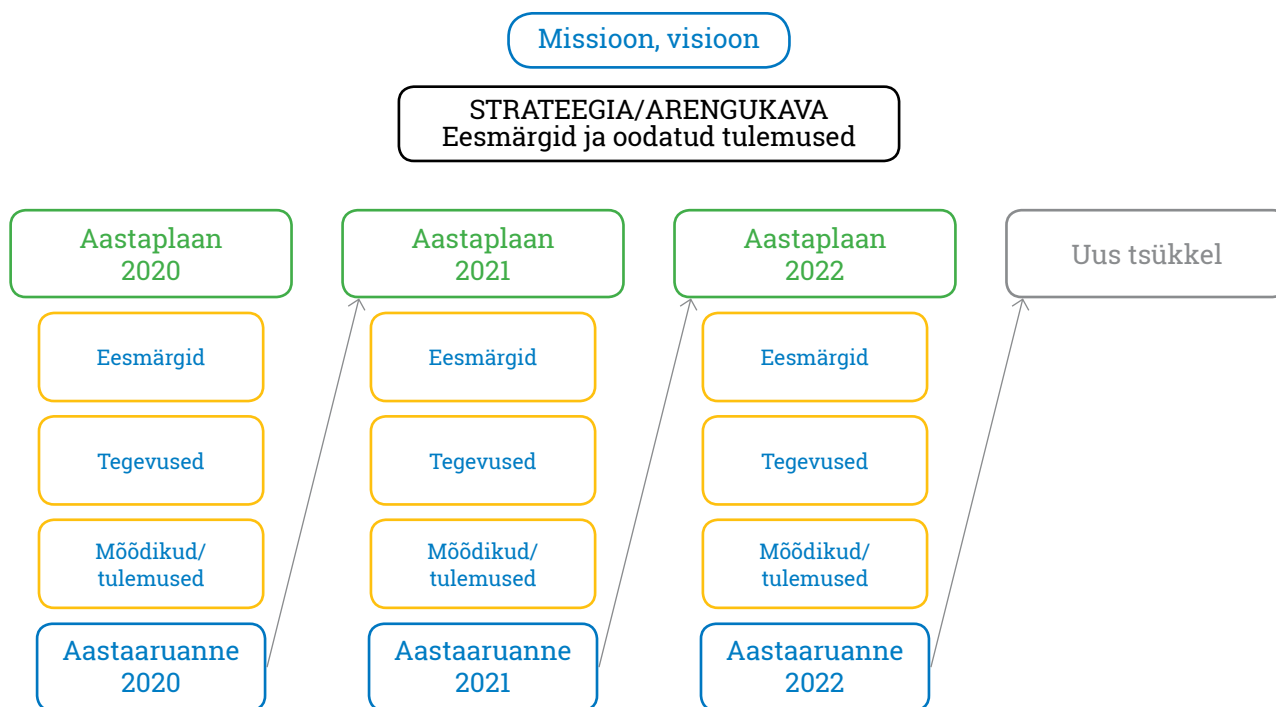
(Kvaliteedi)juhtimise aluseks on süstemaatiline planeerimine, mis on osa pidevast süsteemi ülevaatest ja parendamisest. Kvaliteedi planeerimise aluseks on selgelt defineeritud teenuse kasutajate ootustel põhinev kvaliteedipoliitika ja nägemus organisatsiooni eesmärkidest ning nende saavutamiseks vajaminevatest ressurssidest.

Planeerimine algab eesmärgistamisest. Pärast seda, kui organisatsioon on defineerinud oma missiooni/mõtte (Kes me oleme?) ja sõnastanud oma visiooni (pikaajaline nägemus sellest, kelleks soovitakse saada või kuhu jõuda), tuleb sõnastada eesmärgid ja tegevused, kuidas visioonini jõuda.

Eesmärgid jagunevad omakorda kaheks:

1. strateegilised eesmärgid (enamasti kas kolmeks või viieks aastaks seatud pikaajalised eesmärgid, mis on kirjeldatud arengukavas või strateegias);
2. aastaeesmärgid, mille abil liigutakse strateegiliste eesmärkide saavutamise poole.

Lisaks eesmärkidele on tarvis paika panna ka **tegevused** eesmärkide elluviimiseks ning paika panna **oodatavad tulemused koos tulemusnäitajate ehk -möödikutega**.



Joonis 5. Planeerimise skeem ja tsükkel

Arengukava/strateegia on strateegilisel planeerimisel arengustrateegiast lähtuv lähemate eesmärkide saavutamist kavandav dokument. Arengukava võib käsitleda tegevusplaanina ja see on aluseks eelarve koostamisel. Arengukava mahtu pole sätestatud, kuid see peab olema võimalikult konkreetne, lakooniline ja kergesti mõistetav.

Arengukava on põhjalikku analüüsi ja tulevikuplaane sisaldav dokument. Üks peamistest põhjustest strateegilise plaani väljatöötamiseks on luua ühtne arusaam ja eesmärk organisatsiooni tegevustele. Kõige selgem peegeldus sellest jagatud arusaamast on missiooni ja visiooni sõnastuses. Et neid kahte koostada, on vaja eelnevalt koguda ideid ja informatsiooni antud organisatsiooni taustast ja plaanidest. Tavapäraselt on strateegias 2–4 peamist eesmärki ning arengukava koostatakse 3–5 aastaks.

Lisaks tuleb arengukava koostamisel silmas pidada, et selles arvestataks ka kohaliku omavalitsuse või ka riigi laiemaid valdkondlikke või piirkondlikke eesmärke (nt kohaliku omavalitsuse arengukavas seatud sihid või teatud teenuse arengu nägemus riiklikult). Vastasel juhul võib tekkida olukord, kus organisatsioon areneb suunas, mis on vastuolus riigi või muude piirkondlike arengutega (nt laiendab teenuse pakkumist, mille rahastamine on planeeritud lõpetada või mõne muu teenusega liita vms).

Näide 8¹⁴

Aastatel 2015–2017 olid Astangu Kutserehabilitatsiooni keskuse strateegilised eesmärgid järgmised:

- 1) pakutavad teenused on vajaduspõhised;
- 2) toetame sotsiaalvaldkonna arengut läbi arendustöö ja kompetentside jagamise;
- 3) keskuse töötajad on motiveeritud ja kompetentsed.

¹⁴ www.astangu.ee

Tegevuskava/aastaplaan on loend konkreetsetest ülesannetest/tegevustest, mida on vaja täita eesmärkide saavutamiseks. Tavapäraselt koostatakse organisatsiooni tegevuskava aastate kaupa.

Tegevuskavas võib tegevused grupeerida strateegiliste eesmärkide kaupa:

- ✓ tegevused I strateegilise eesmärgi täitmiseks x. aastal
- ✓ tegevused II strateegilise eesmärgi täitmiseks x. aastal
- ✓ tegevused III strateegilise eesmärgi täitmiseks x. aastal.

Iga organisatsioon peab ise hindama, kui detailseks tegevuskavas tegevuste kirjeldamisega minnakse. Lisaks paneb iga organisatsioon ise paika, millise sagedusega tegevuskava vahetulemusi hinnatakse, et vajadusel saaks tegevustes muudatusi sisse viia. Muidu võib tekkida olukord, kus perioodi lõpuks ei ole oodatavaid tulemusi saavutatud ning enam ei ole ka aega, et midagi selles osas ette võtta. Hea praktika on tegevuskava ülevaatamine vähemalt kord kvartalis, kuid osad organisatsioonid teevad seda iga kuu.

Järgnevalt toome ära mõned näited eesmärkidest ja nende saavutamiseks planeeritud tegevustest.

Näide 9

Visioon: Tartu on hooliv linn¹⁵.

Eesmärk: Tartus on vajadusest lähtuvad, kättesaadavad ning kvaliteetsed sotsiaalhoolekande- ja tervishoiuteenused.

Tegevused: Sotsiaalprobleemide ennetamine ja sotsiaalhoolekande arendamine ning toetamine

- Lastega peredele vanemlust toetavate teenuste korraldamine.
- Võrgustiku- ja kogukonnatöö arendamine Tartu elanike probleemide ennetamiseks ja varajaseks märkamiseks.
- Sotsiaalhoolekande arendamine tööealise elanikkonna toimetulekuraskuste ennetamiseks.
- Uuringute läbiviimine sotsiaalteenuste ja -toetuste hindamiseks, planeerimiseks ning arendamiseks.
- Koostöö kõrgkoolide, teadusasutuste ja erialaühingutega sotsiaalprobleemide tekkepõhjuste selgitamiseks, ennetamiseks ning lahendamiseks.
- Projektide elluviimine ja toetamine sotsiaalsete probleemide ennetamiseks ja lahendamiseks.

Näide 10 (sotsiaalteenuste kvaliteedijuhise põhimõttest lähtuvalt)

Eesmärk: Osutatavad teenused on inimest võimestavad.

Tegevused:

- Toetada inimese iseseisvust ja vastutusvõime arengut.
- Isikliku eesmärgi püstitamisel arvestatakse inimese suutlikkuse ja võimekusega.
- Inimese arengut hinnatakse regulaarselt.
- Inimesele (ja tema lähedastele) antakse arengu kohta motiveerivat tagasisidet.

Näide 11 (mille puhul võib tegevuste kirjeldamisel minna veel detailsemaks)

Eesmärk: Osutatavad teenused on inimest võimestavad.

Alaesmärk: Toetada inimese iseseisvust ja vastutusvõime arengut.

Tegevused:

- Mõelda meeskonnaga läbi, millistes tegevustes saab anda klientidele rohkem valikuid.
- Viia töötajatega läbi võimestamise koolitus/ klientidega rääkida läbi võimalused
- Hinnata klientide puhul individuaalselt, millistes tegevustes nad tuge ja julgustamist vajavad.
- Jälgida iga kliendi puhul nende arengut tuge vajavates valdkondades ja hinnata arengut.
- Tuvastada mõõdik klientide iseseisvuse ja vastutusvõime mõõtmiseks ning rakendada seda.

¹⁵ Välja on toodud valik linna visioonidest, eesmärkidest ja tegevustest Tartu linna arengukavas 2018–2025
[https://info.raad.tartu.ee/dhs.nsf/web/viited/VOLM2019101000079/\\$FILE/LISA.pdf](https://info.raad.tartu.ee/dhs.nsf/web/viited/VOLM2019101000079/$FILE/LISA.pdf)

Eesmärgid on need, mida organisatsioon püüab aja jooksul saavutada (nägemus tulevikust). Juhtide jaoks on väga oluline, et eesmärgid oleksid sõnastatud ja seatud õigesti, kuna seda halvasti tehes võib organisatsioon liikuda sootuks vales suunas, mõnel juhul lausa täiesti paigal seista. **Eesmärk on tulevikuseisund, mille poole püüeldakse.** See kirjeldab, mida üksikisik, meeskond või organisatsioon loodab saavutada.

Hästi sõnastatud, konkreetsed ja mõõdetavad eesmärgid aga annavad selge ülevaate tegevuse, projekti või initsiatiivi edukuse teguritest. Hea eesmärk on sõnastatud positiivselt ja tulemus võiks olla organisatsiooni jaoks piisavalt motiveeriv, et selle nimel tahetakse pingutada.

Samuti on oluline, et eesmärgid oleksid meeskonna motivatsiooni seisukohalt saavutatavad ja realistlikud. Kedagi ei innusta töötama eesmärgid, mida ei ole võimalik saavutada. Lisaks peaks eesmärgiga koos olema seatud tähtaeg, millal oodatav tulemus võiks olla saavutatud. Siis on kõigile selge, mis ajaks see või teine asi peab tehtud olema.

Eesmärkide sõnastamisel tuleb silmas pidada klassikalist SMART-põhimõtet. See on eesmärkide sõnastamiseks ja seadmiseks loodud tehnika, mis on üles ehitatud mälu tehnilise akronüümina, kus erinevate algustähtede taga peituvad kriteeriumid püstitatud sihtide tõhusaks saavutamiseks.

Eesmärk vastab SMART-kriteeriumitele, kui see on:

- S** *specific* - **konkreetsed**
- M** *measurable* - **mõõdetavad**
- A** *achievable* - **saavutatavad**
- R** *relevant* - **asjakohased**
- T** *timely* - **tähtajalised**

Kõige konkreetsema eesmärgi saame vastates kolmele küsimusele – mida? kuidas? ja miks?

Loetletud abistavaid küsimusi saab kasutada eesmärkide sõnastamisel erinevatel tasanditel: arengukava, aastaplaani või ka klienditöös individuaalse plaani või tegevuskava eesmärkide seadmisel.

Näide 12, teenuseosutaja tasand

1. Eesmärk: Kõik klienditööd tegevad spetsialistid on teadlikud teenuse kasutajate õigustest ja kohustustest, et tagada teenuse kasutajate õigused. Tähtajaks I kvartal.

- **Konkreetsed:** kes? – kõik klienditööd tegevad spetsialistid; mida? - teadlikkus õigustest ja kohustustest;
- **Mõõdetavad:** kõik spetsialistid (saab mõõta).
- **Saavutatavad:** realistlik maht, realistlik tähtaeg.
- **Asjakohased:** koolituse/ seminari abil saab teadlikkust tõsta.
- **Tähtajalised:** I kvartali lõpuks.

Eesmärgi saavutamiseks võib olla tegevuseks näiteks kõikide spetsialistide koolitamine teenusekasutajate õiguste ja kohustuste teemal ehk iga töötaja peab osalema ettenähtud üritusel, kus tagatakse kõigi teadlikkus ja ideaalis ka ühtne arusaam teenusekasutajate õigustest ja kohustustest klienditööd tehes. Tegevused tuleb ellu viia I kvartali lõpuks.

Näide 13, omavalitsuse tasand

2. Strateegiline eesmärk kolme-aastase arengukava puhul: Omavalitsuse teenused on kvaliteetsed

Tegevus: kõik teenuseosutajad (konkreetse väljavalitud) rakendavad kvaliteedisüsteemi.

Tegevuskava eesmärk 1. aastaks: 30% teenuseosutajatest vastab kvaliteedisüsteemi nõuetele.

Tegevuskava eesmärk 2. aastaks: 60% teenuseosutajatest vastab kvaliteedisüsteemi nõuetele.

Tegevuskava eesmärk 3. aastaks: 100% teenuseosutajatest vastab kvaliteedisüsteemi nõuetele.

- Kvaliteedisüsteemi nõuetele vastavust tuleb hinnata kas auditi, järelevalve või välishindamise abil, veendumaks, et teenuseosutaja on rakendanud kvaliteedisüsteemi nõudeid.

Veidi uuemaks lähenemiseks eesmärkide sõnastamisel ning ka nende saavutamisel on lähtuda FAST-põhimõttest¹⁶.

FAST-põhimõtte loojate arvates ei väljenda SMART-eesmärgid piisavalt ambitsioone, keskenduvad vähe individuaalsele sooritusele ning ei pööra igapäevaselt tähelepanu eesmärkide arutamisele ega lahtiseletamisele. Kuid selleks, et organisatsiooni strateegia või arengukava eesmärke täita, tuleks neid pidevalt meelde tuletada, lahti mõtestada, täpsustada ja nende läbipaistvust suurendada. Seega ei ole oluline pelgalt eesmärgi sõnastus, vaid ka tegevused, et neid saavutada.

Allolevas tabelis on toodud FAST-eesmärkide täpsemad selgitused.

Tabel 1. FAST põhimõtted eesmärkide seadmisel ning rakendamisel

FAST-põhimõte	Selgitus	Millist kasu toob?
F = tihti arutlusele (<i>frequently discussed</i>)	Eesmärgid tuleks siduda igapäevaste aruteludega, et hinnata edasiminekut, tagada vajaminevad ressursid, prioriseerida tegevusi ning anda töötajatele jooksvalt tagasisidet.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Annab suuna olulisematele otsustele ✓ Hoiab töötajad keskendununa kõige olulisemale ✓ Ühendab soorituse hindamise konkreetsete eesmärkidega ✓ Hindab edasiminekut ja õiget suunda
A = ambitsioonikad (<i>ambitious</i>)	Eesmärgid peaksid olema rasked, kuid mitte saavutamatud	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Innustab/tõukab inimesi ja meeskondi paremate tulemuste saavutamise poole ✓ Minimeerib tahtlikku alasooritust ✓ Sunnib eesmärkide saavutamiseks leidma innovaatilisi lahendusi
S = konkreetsete (<i>specific</i>)	Eesmärgid peaksid olema seostatud konkreetsete näitajate ning verstapostidega, mis aitaksid aru saada, mida peab tegema, et eesmärki saavutada ja edasiminekut hinnata.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Täpsustab töötajate jaoks seda, mida nad peaksid tegema ✓ Aitab tuvastada mittetöötavaid lahendusi, et kiirelt suunda muuta ✓ Innustab parimat sooritust
T = läbipaistvad (<i>transparent</i>)	Eesmärgid ning sooritus peaksid olema kogu organisatsioonis avalikud	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aitab ära kasutada kasulaste poolt tekitatud survet, et paremat tulemust saavutada ✓ Näitab töötajatele, kuidas nende tegevus aitab saavutada eesmärke ✓ Aitab mõista teiste meeskondade plaane ✓ Toob pinnale tegevused, mis ei ole arengukava vastavuses

¹⁶ Sull, Donald, Sull, Charles. (06.2018). With Goals, FAST Beats SMART. MIT Sloan management Review.



TULEMUSTE HINDAMINE

Selleks, et aru saada, kas eesmärgid on saavutatud, on planeerimisel tarvis ka edukuse määdikuid ehk paika on vaja panna oodatavad tulemused.

Määdikud näitavad meile, kas oleme õigel teel ja kui kaugel oleme soovitud olukorrast.

Näiteks kui soovime kaalust alla võtta, siis on vaja paika panna soovitud kehakaal ja ajaline eesmärk. Siis saame planeeritud ajaperioodi jooksul jälgida, kuidas kaal langeb ning kas perioodi lõpuks on soovitud kaal saavutatud. Ka parema füüsilise vormi saavutamiseks tuleks paika panna eesmärk, nt poolmaratoni läbimine 6 kuu pärast või joosta 5 km läbimine ilma, et peaks vahepeal seisma jääma ja hinge tõmbama. Kui vahepeal selgub, et kaal ei lange oodatud kiirusega või füüsiline vorm ei parane, siis tuleb liikumisharjumused, spordiplaan ning toitumine üle vaadata, et etteantud ajakavas eesmärkide saavutamise poole liikuda.

Sarnase loogika järgi toimib ka sotsiaalteenuse tulemuste hindamine ja tegevuste mõõtmine, kui oodatud tulemust ei ole ettenähtud aja jooksul saavutatud.

Hea määdik lähtub samuti SMART-põhimõttest

Ühte tulemust võib korraga näidata mitu määdikut või nende omavaheline suhe/suhtarv. Samuti võib üks määdik panustada mitmesse oodatavasse tulemusse.

Näiteks võib organisatsiooni sotsiaalset vastutustunnet näidata nii aasta jooksul läbi viidud teemaatiliste infoseminaride arv, inimeste tagasisidest tulenevalt hinnatud teadlikkuse tõus sotsiaalsest vastutustundlikkusest, aga ka aasta jooksul ellu rakendatud keskkonnateadlike muudatuste arv (sh prügi sorteerimine, taaskasutamine või ühekordsetest nõudest loobumine). Samuti võib hinnata planeeritud ja ellu rakendatud muudatuste suhet: näiteks planeeritud oli 6 muudatust, kuid 3 ehk 50% sai ellu rakendatud.

Kõik need määdikud panustavad sotsiaalselt vastutustundliku organisatsiooni loomisesse.

Teiseks näiteks võib olla töötajate osakaal, kes on teadlikud teenusekasutajate õigustest ja kohustustest. Määdikut võib hinnata teenusekasutajate õiguste ja kohustuste teemaliste koolituste läbijate osakaalu järgi kogu töötajaskonnast või ka töötajate tagasisides antud hinnanguid. Sama tulemus panustab ka personali arendamise eesmärgi (kui palju inimesi osales x perioodil täienduskoolitustel) või ka isikukeskse teenuse loomise eesmärgi täitmisesse. Seega võib üks määdik panustada mitme eesmärgi täitmisesse.

Organisatsioonides on võimalik mõõta sadu erinevaid näitajaid: alates ruutmeetritest kuni teenuse kasutajate ja töötajate rahulolu ja pühendumiseni. Kuid kõik näitajad, mida on võimalik mõõta, ei pruugi olla olulised tulemuste või arenguvaldkondade tuvastamise mõttes. **Seega on oluline, et valitaks määdikud, mis annavad olulist infot organisatsiooni juhtimise ja teenuste kvaliteedi kohta ning aitaksid edukust ja võimalikke parendusvaldkondi välja selgitada.**

Näiteks on võimalik koguda infot ja hinnata nii töötajate kui ka teenuse kasutajate pikkust, juuksevärvi ja jalanumbrit, kuid see ei anna infot teenuse kvaliteedi kohta (kui eesmärk ei ole just võimalikult pikkadele kasutajatele teenust pakkuda).

Mõõdikuid on võimalik seada ja ka mõõta organisatsiooni erinevate tasandite kohta. Teenusekasutaja peab saavutama isiklike eesmärkide tulemused. Teenustel on eesmärgid ja oodatavad tulemused. Lisaks on igal osakonnal eesmärgid ja tulemused, mida peab saavutama. Ja kõik eelnevate tasemete tulemused peaksid panustama organisatsiooni kui terviku tulemustesse.

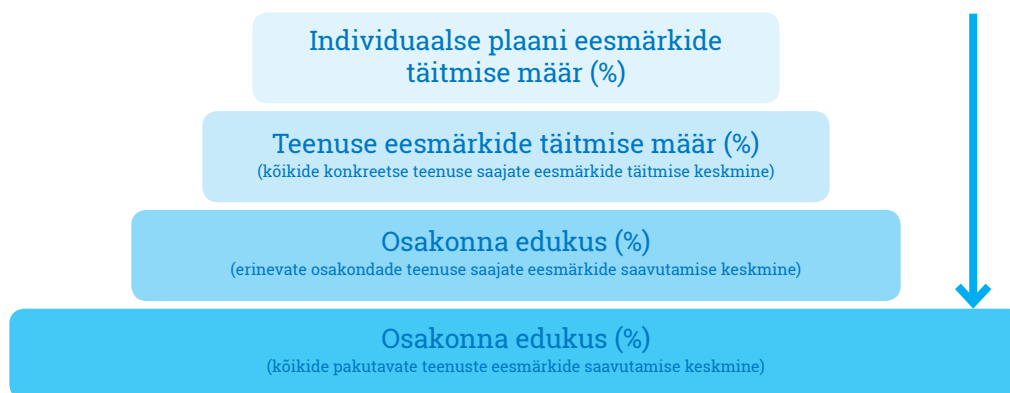


Joonis 6. Organisatsiooni tasandite skeem ja tegevuse tulemuste panustamise suund.

Järgnevalt toome ära erinevate tasandite eesmärkide näiteid, sh kuidas panustavad erinevate tasandite eesmärgid organisatsiooni üldisesse edukusse. Lisaks leiab altpoolt näite, kuidas lühema perioodi tulemus panustab pikema perioodi tulemusse (kaebuste näide).

Näide 14

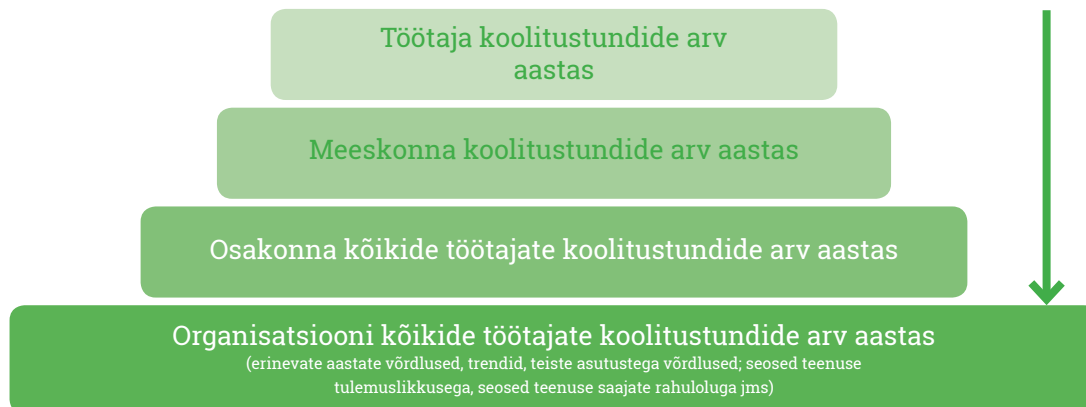
Teenusekasutaja individuaalse plaani eesmärkide täitmise määr panustab nii inimese, teenuse, osakonna kui ka organisatsiooni üldise edukuse saavutamisse.



Joonis 7. Teenusekasutaja individuaalse plaani eesmärkide täitmise määra panus organisatsiooni edusse

Näide 15

Töötaja koolitustundide arvu mõõtmine teatud perioodi jooksul aitab hinnata ka meeskonna, osakonna ja kogu organisatsiooni personali arendamise edukust.



Joonis 8. Töötaja koolitustundide arv ja personali arendamise edukus

Näide 16

Teenusekasutajate kaebustest saab infot teenuste arendamiseks, aga ka teenusekasutajate teadlikkuse tõusu kui rahulolu mõõdiku kohta, mis panustavad sellesse, et teenusekasutajad oleksid kaasatud teenuste arendamisse, osutamisse ja hindamisse.



Joonis 9. Teenusekasutajate tagasiside teenuste arendamiseks

Näide 17

Eesmärgistamise teema juures käsitletud näite puhul tulemuslikkuse mõõtmine

Eesmärk: Kõik klienditööd tegevad spetsialistid on teadlikud teenuse kasutajate õigustest ning kohustustest, et tagada teenuse kasutajate õigused. Tähtajaks I kvartal.

- Eesmärgi saavutatuse analüüsil tuleks hinnata:
 - Kas kõik klienditöö spetsialistid osalesid ettenähtud koolitusel/seminaril (nt registreerimislehtede järgi)?

- **Möödik: % kõikidest klienditöö spetsialistidest** (Siinkohal saab tulemust analüüsida osakondade kaupa või kogu organisatsiooni tulemust)
- o Kas kõik koolitused/seminarid viidi läbi I kvartali lõpuks?
 - **Möödik: koolituste arv I kvartali lõpuks**
- o Millised olid töötajate hinnangud pärast koolitust/seminari oma teadlikkusele teenusekasutajate õigustest ja kohustustest?
 - **Möödik: hinnatud teadlikkuse tõus (nt skaala 1–4 või „jah/ei“-valikvastus)** (Siinkohal saab tulemust analüüsida meeskondade või osakondade kaupa või kogu organisatsiooni tulemust)
- o Lisaks tuleks edaspidi jälgida töötajate töösooritust/tegevust teenusekasutajate õiguste tagamisel, sh õiguste rikkumisega seotud kaebusi, et hinnata tegevuste mõju pikema perioodi jooksul. Tõenäoliselt on tarvis tegevust (koolitust/seminari) teatud aja jooksul korrata või siis jagada töötajatega parima praktika näiteid õiguste tagamisel igapäevatöös.
 - **Möödik: Kaebuste arv x perioodil, mis puudutavad teenuse kasutajate õiguste ja kohustuste temaatikat (kaebuste arv x perioodil)** (töötaja, meeskonna, osakonna või kogu organisatsiooni tulemus)
 - **Möödik: koolitusvajaduse väljaselgitamisel töötajate teadlikkus teenuse kasutajate õigustest ja kohustustest** (töötaja, meeskonna, osakonna või kogu organisatsiooni tulemus)

ORGANISATSIOONI SISE- JA VÄLISHINDAMINE

Sisehindamine ehk enesehindamine

Sise- ehk enesehindamine on oma igapäevategevuse põhjalik läbimõtlemine ja faktidel põhineva kirjelduse koostamine tugevatest külgedest ja parendusvaldkondadest.

Sisehindamist viiakse läbi süsteemselt, ise oma teenuse osutamist hinnates, nt kasutades selleks organisatsioonis loodud sisehindamise korras sätestatud või mõne hindamissüsteemi või standardi töövahendeid (nt enesehindamise küsimustik).

Enesehindamine ja tulemuste analüüs näitavad objektiivselt, millist protsessi või valdkonda peaks parendama või kuhu võiks ressursse suunata, tagamaks organisatsiooni tasakaalustatud arengut ja suurendamaks organisatsiooni toimimise mõju.

SISEHINDAMINE

Sisehindamine on organisatsiooni arengukavas püstitatud eesmärkide täitmise ja ressursside kasutamise analüüs, et leida organisatsiooni tugevused ja parendamist vajavad valdkonnad. Sisehindamine on protsess, mille käigus kogutakse organisatsioonis pidevalt asjakohaseid andmeid.

Näide 18 (lastekaitseadus § 37. Lasteasutuse sisehindamine)

1. Lasteasutuse sisehindamine on tegevus, mille käigus hinnatakse lasteasutuse töökorraldust ja töökeskkonda ning tegevuste tulemuslikkust lapse õiguste ja heaolu tagamisel. Sisehindamise käigus selgitatakse välja lasteasutuse eesmärkide täitmist toetavad ja takistavad asjaolud ning analüüsitakse lasteasutuse tegevuse vastavust õigusaktidele.
2. Lasteasutus peab viivitamata kõrvaldama sisehindamisel selgunud asjaolud, mis takistavad lapse õiguste ja heaolu tagamist.
3. Lasteasutuse sisehindamist korraldab lasteasutuse juht.



Sisehindamist võib läbi viia temaatiliselt, teatud üksuste ulatuses (osakonna, teenuse või protsessi analüüs) või organisatsiooni kui terviku sisehindamine. Temaatiline sisehindamine võib olla näiteks teenusekasutajate individuaalsete plaanide sisu analüüs või teenusekasutajate dokumentatsiooni vastavus organisatsioonis kehtestatud nõuetele.

Organisatsiooni kui terviku sisehindamine on mahukas ning sellega hinnatakse organisatsiooni erinevaid valdkondi, nagu näiteks personalijuhtimine ja töötajatega seotud tulemused, koostöö huvigruppidega ja nendega seotud tulemused jne.

Sisehindamisel on abiks **sisehindamise plaani** koostamine, nt võttes aluseks ühe teema (nt teenusekasutajate kaasamine tegevustesse vastavalt kaasamise korras sätestatule) ja hinnates aasta jooksul antud teema arvestamist erinevate teenuste osutamisel või osakondades.

Sisehindamise läbiviimiseks on eelnevalt tarvis paika panna ja vajadusel koolitada sisehindajad, nt võib kokku leppida, et ühe teenuse meeskond (sise)hindab teise meeskonna teenuse osutamise protsessi ja selle tulemuslikkust või luuakse erinevate valdkondade töötajatest töörühm, kes viib läbi organisatsiooni sisehindamise teatud standardi või töövahendi alusel.

Sisehindamise tulemusena peaks valmima **sisehindamise aruanne**, mis sisaldab parendusplaani või parenduste/ettepanekute nimekirja.

Siseaudit

Siseauditi missioon on kasvatada ja hoida organisatsiooni väärtust, tagades riskipõhise ja objektiivse kindluse andmise, nõuanded ja tervikvaate.

Siseaudiitorid juhivad oma tegevuses kutsetegevuse rahvusvahelistest raampõhimõtetest, seega siseaudiitoriks saab inimene, kellel on siseaudiitori kutse.

Näiteks on riigiasutustes siseauditi osakonnad, kelle ülesanne on veenduda, et organisatsioon toimib nii, nagu see on õigusaktides ja sisekordades ette nähtud, ning saavutab oodatud tulemusi.

NB! Väiksemates organisatsioonides viiakse pigem läbi sisehindamisi ja vähem siseauditeid, kuna erapooletut töötajat tavaliselt väikestes organisatsioonides ei leidu.

Välishindamine

Nagu nimetus ütleb, viib välishindamise läbi organisatsiooniväline osapool. Välishindamise eesmärk on sõltumatu hinnangu andmine organisatsiooni tegevusele teatud etteantud piirides, nt kvaliteedisüsteemi põhimõtete ulatuses või riiklikult kehtestatud nõuete või standardite rakendumise ulatuses. Näiteks saab hariduses käsitleda õpitulemuste hindamist tasemetööde abil välishindamisena. Samuti on riiklik järelevalve käsitletav välishindamisena. Ka mingi eriala kutse taotlemist võib lugeda kutsekomisjoni tehtavaks välishindamiseks.



Välishindamise näideteks on kvaliteedisüsteemi audiitorite või assessorite läbi viidav hindamine või nt ka peer-review ehk teise sarnase organisatsiooni või teenuseosutaja läbi viidud n-ö mitteametlik hindamine, et tuvastada võimalikke arenguvaldkondi.

Välishindamise läbiviimiseks võib kasutada ka kvaliteedijuhise või kvaliteedistandardi põhimõtteid või kvaliteedisüsteemi või -raamistikku.

KVALITEEDIJUHTIMISSÜSTEEMID JA –MUDELID

Peamine sisuline erinevus võrreldavate mudelite vahel seisneb selles, et

- ✓ standardid esitavad nn miinimumnõuded, mida iga organisatsioon peab täitma, keskendudes eelkõige kliendi ja regulatiivsete nõuete täitmise tagamisele. See on nn nulltasand; hindamisel kasutatakse mõistet auditeerimine ehk vastavushindamine – kas nõuded on täidetud või mitte. Standardid on rohkem protsessile kui tulemusele orienteeritud (nt ISO);
- ✓ täiuslikkusemudelid (auhinnamudelid) kirjeldavad maksimumnõudeid, nn ideaalset organisatsiooni, pidades silmas kõiki olulisi huvipooli ja organisatsiooni juhtimise kõiki aspekte. Inglise keeles kasutatakse hindamisel sõna assesement, mis on taseme hindamine, kus võrreldakse organisatsiooni tegevust kogupotentsiaaliga ja saavutatud tulemusi tippasemega. Täiuslikkusemudelid on nii tulemustele kui ka protsessile orienteeritud (nt EFQM).

Tihti on lihtsam ja kindlam vastata küsimusele „kuidas?“ kui küsimusele „miks?“. Juhtimissüsteemi standardite puhul tuleb mõista, et need sisaldavad nõudeid, MIDA teha, kuid mitte üksikasju, KUIDAS teha, mis omakorda on põhjuseks, MIKS juhtimissüsteemi standardid on nii edukad.

Seega, kui organisatsioon soovib edendada kvaliteeti, siis on paslik rakendada selleks spetsiaalselt väljatöötatud standardit või süsteemi, mudelit või raamistikku.

Konkreetseid kvaliteedimudeleid ja -raamistikke kasutades on võimalik keskenduda olulisele ja fookus kvaliteedilt ei haju.

Isegi, kui puudub plaan pikas perspektiivis kvaliteedisüsteemi rakendada, siis ka ühekordne süsteemi rakendamine ai-

SISEAUDIT, VÄLISHINDAMINE

- Siseauditeerimine on sõltumatu, objektiivne, kindlust ja nõu andev tegevus, mis on kavandatud väärtuse lisamiseks ja organisatsiooni tegevuse täiustamiseks. See aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele, kasutades süsteemset ja korrapärast lähenemist, hindamaks ja täiustamaks riskide juhtimise, kontrolli- ja valitsemisprotsesside mõjusust. (Vikipeedia)
- Siseauditeerimine aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele, kasutades süsteemset ja korrapärast lähenemist, hindamaks ja täiustamaks riskide juhtimise, kontrolli- ja valitsemisprotsesside mõjusust.
- Välishindamist saab defineerida sarnaselt siseauditeerimisega. Ainult et hindamise läbiviijaks on välishindamise puhul organisatsiooniväline audiitor, assessor või järelevalvespetsialist, kellel ei ole ilmingimata vajalik kutse olemasolu, piisab olemasolevatest pädevustest.



tab tõsta teadlikkust kvaliteedist ning luua juhtimissüsteemi, mida edasi arendada.

Järgnevalt mõned näited süsteemidest, mida on ka sotsiaalteenuste osutamise seotud organisatsioonid edukalt rakendanud:

ISO standardid

ISO 9000 on Rahvusvahelise Standardiorganisatsiooni (ISO) standardite rühm, mis reglementeerib kvaliteeditagamissüsteeme toodete hankimisel, tarnimisel, väljatöötamisel ja tootehooldusel. Peaesmärk on tarbija rahuolu toote või teenuse kvaliteediga, mille tagab motiveeritud ja pühendunud töötaja. ISO 9000 kvaliteedistandardite sari on kehtestatud ka Eesti standarditena¹⁸.

ISO 9000 sari esitab nõuded kvaliteedijuhtimissüsteemile, kuid ei dikteeri, kuidas neid antud organisatsioonis rakendada – see omakorda võimaldab kvaliteedijuhtimissüsteemide standardite laiaulatuslikkuse ja paindlikkuse erinevates äri sektorites ja -kultuurides, samu-

ti erinevates rahvuskultuurides. ISO 9000 standardisari annab järeleproovitud ja heakskiidetud aluse organisatsiooni tegevuste (protsesside) süstemaatiliseks juhtimiseks. Õigesti juurutatud kvaliteedijuhtimissüsteem tagab organisatsiooni pideva arengu ja reageeringu teenuse kasutajate muutuvatele nõuetele. Süsteem aitab juhtidel ja töötajail keskenduda olulisele ehk sellele, kuidas oma toodete ja teenuste kaudu võimalikult efektiivselt oma klientidele väärtust luua. Kvaliteedijuhtimissüsteem võimaldab vähendada kulusid.

Samuti kaitsevad ISO standardid tarbijaid ning toodete ja teenuste kasutajaid üldiselt ning teevad nende elu lihtsamaks.

ISO standardi 9001: 2015 sertifikaadi on Eestis saanud nt Benita Kodu.

ISO standarditest on võimalik rohkem lugeda: <https://www.iso.org/standards.html> (inglise keeles) või eesti keeles Eesti Standardikeskuse kodulehelt: <https://www.evs.ee/et/03-120-10>

Excellence Model of the European Foundation for Quality Management, EFQM®

EFQM Excellence Award (endine nimetus Euroopa Kvaliteediauhind) on prestiižne auhind pühendumise, täiuslikkuse ja eeskujuks olemise eest. Sihtrühmaks on organisatsioonid, kes sihivad maailmaklassi kvaliteedistandardit.

Sõltumata tegevusvaldkonnast, suuruselt, struktuurist või küpsusest vajavad arengule keskenduvad organisatsioonid sobivat raamistikku. EFQM-täiuslikkusmudel (EFQM Excellence Model) on selleks praktiline töövahend.

EFQM-täiuslikkusmudel näitab, kuidas tegevused ja tulemused on omavahel seotud ning milline on nende vastastikune mõju. Aluseks on Demingi ring: planeeri, teosta, kontrolli, tegutse (PDCA ehk pideva parendamise tsükkel).

EFQM-mudel ei ole standardite ega ettekirjutuste kogum, vaid raamistik. Mudel koosneb võimaldajate ja tulemuste kriteeriumitest. Võimaldajad ehk tegevuse eeldused kirjeldavad organisatsioonis toimivaid süsteeme ja põhimõtteid. Tulemused näitavad tegevuse mõõdetavaid resultaate¹⁹.

¹⁸ Vikipeedia

¹⁹ Vikipeedia



Täiuslikkusemudelit võib kasutada

- enesehindamiseks, mõõtes kui kaugel on organisatsioon oma klassi parimatest;
- juhtimise valupunktide analüüsiks ja sobivate lahenduste leidmiseks;
- ühise keele ja mõtteviisi leidmiseks, töötajate kaasamiseks juhtimiskvaliteedi arendamiseks;
- uute algatuste raamistikuna, et kõrvaldada dubleerimised ja leida vajakajäämised;
- organisatsiooni juhtimissüsteemi struktuurina.

EFQM aitab tõsta organisatsioonide tulemuslik-

kust ja nende ajas muutumise võimet. EFQM-il tuli 2019. aasta lõpus välja uus põhjalikult täiendatud mudel, mis pöörab suuremat tähelepanu huvipooltele, organisatsiooni kultuurile ja juhtimisele ning klientide ootustega kooskõlas muutuste juhtimisele.

EFQMi põhjal on loodud mitmeid tunnustussüsteeme (sh CAF ja EQUASS) ning korraldatud juhtimiskvaliteedi konkursse. Tallinna Sotsiaaltöö Keskus oli üks neist asutustest, mis enne EQUASS-süsteemi rakendamist Eestis juba EFQM-iga kokku puutunud oli, saades ka sellekohase tunnustuse Eesti Kvaliteediühingu konkursil.

Loe täpsemalt EFQM kohta eesti keeles: <https://www.eaq.ee/taiendope/efqm-mudel-2020/> või inglise keeles: <https://www.efqm.org/>

Ühine hindamismudel (Common Assessment Framework ehk CAF)

CAF on tervikliku kvaliteedijuhtimise enesehindamismudel, mille on avaliku sektor välja töötanud avalikule sektorile. Avaliku sektori organisatsioonid saavad CAF-i tulemuslikkuse parendamiseks tasuta kasutada. See on mõeldud kasutamiseks kõikjal avalikus sektoris, nii riiklikul, piirkondlikul kui ka kohalikul tasandil. Ehkki CAF-i väljatöötamisel peeti silmas Euroopa konteksti, on see kohandatav avaliku sektori organisatsioonidele kõikjal maailmas.

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

CAF on Euroopa avaliku halduse koostöövõrgustiku (EUPAN) eestvedamisel loodud avaliku sektori kvaliteedijuhtimise mudel. EUPAN on Euroopa Liidu liikmesriikide, Euroopa Komisjoni ja vaatlajariikide avaliku halduse eest vastutavate direktorite mitteametlik võrgustik. Võrgustiku eesmärk on koos tõsta Euroopa avalike teenuste ja avaliku halduse kvaliteeti. CAF on esimene spetsiaalselt avaliku sektori jaoks ja avaliku sektori poolt välja töötatud Euroopa kvaliteedijuhtimise vahend.

CAF 2020 täiendused on peamiselt seotud digiülemineku, agiilsuse, kestlikkuse ja mitmekesisusega.

Eestis on CAFi ametlikuks esindajaks ja rakendamise edendajaks Rahandusministeerium. CAF meetodika on kõigile huvilistele tasuta kättesaadav. Nt Töötukassas on hetkel CAFi rakendamine käsil.

CAFi kohta leiab rohkem infot järgmistelt veebilehtedelt: 1. EUPANi veebileht (inglise keeles): <https://www.eupan.eu/caf/> 2. CAF 2020 mudeli eestikeelne versioon: https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/riigihaldus/caf_2020_-_uhine_hindamismudel_ee.pdf 3. Rahandusministeeriumi veebileht: <https://www.rahandusministeerium.ee/et/riigihaldus/organisatsioonide-juhtimiskvaliteedi-arendamine> 4. Eesti Kvaliteediühingu veebileht: <https://www.eaq.ee/taiendope/caf-mudeli-rakendamine/>



EQUASS ehk European Quality in Social Services ehk Euroopa kvaliteet sotsiaalteenustes

EQUASSi tunnustamis- ja sertifitseerimissüsteem käivitati 2000. aastal Euroopa Rehabilitatsiooni Platvormi eestvedamisel. See põhineb peamiste sidusrühmade süstemaatilisel Euroopa tasandi konsultatsioonil: teenuste kasutajaid esindavad organisatsioonid, teenuseosutajad, sotsiaalpartnerid, rahastajad ja poliitikud. See-ga võimaldab EQUASS sotsiaalteenuseid osutavatel organisatsioonidel võtta osa sertifitseerimise protsessist Euroopa tasandil, tagades sellega teenusekasutajatele, klientidele ja teistele huvirühmadele teenuste parim kvaliteet.

EQUASS on ainus hinnatud sotsiaalvaldkonna eripärasid ja paindlikkust arvestav kvaliteedi hindamise metoodika sotsiaalasutustele, mis on kasutusel mitmes Euroopa riigis.

EQUASS põhineb 10 kvaliteedi põhimõttel, mis on lahti kirjutatud kvaliteedikriteeriumiteks ja indikaatoriteks. Kvaliteedisüsteemi välishindamise käigus on võimalus saada EQUASS Assurance (baastase) või Excellence taseme tunnustus.

Eestis tegutses EQUASSi Kohalik Esindus 2012–2019 (Astangu Kutserehabilitatsiooni Keskuses ning viimasel kahel aastal Sotsiaalkindlustusametis) ning süsteemi rakendamisse oli kaasatud sadakond teenuseosutajat üle Eesti. Lisaks olid välja koolitatud kohalikud konsultandid ja audiitorid. Hetkel saab tunnustust taotleda vaid Brüsselis asuvast Euroopa Rehabilitatsiooni Platvormist.

Loe EQUASSi kohta rohkem:

<https://www.equass.be> (inglise keeles);

https://et.wikipedia.org/wiki/Euroopa_sotsiaalteenuste_kvaliteedijuhtimise_s%C3%BCsteem (eesti keeles)



EESTI SOTSIAALTEENUSTE KVALITEEDIJUHISED

Eesti sotsiaalteenuste üldine kvaliteedijuhis²⁰

Alates 01.01.2018 hakkasid vastavalt Sotsiaalhoolekande seadusele § 3 lg 2 kehtima sotsiaalteenuse osutamisel kvaliteedipõhimõtted, millest tuleb teenuse osutamisel lähtuda.

Sotsiaalteenuse osutaja peab sotsiaalteenuse osutamisel lähtuma üldtunnustatud kvaliteedipõhimõtetest: isikukesksus, teenuse võimestav iseloom, tulemustele orienteeritus, vajaduspõhine lähenemine, terviklik lähenemine, isiku õiguste kaitse, kaasamine, töötaja pädevus ja eetika ning organisatsiooni hea töökorraldus ja kvaliteetne juhtimine.

Sotsiaalteenuste üldine kvaliteedijuhis lähtub eespool nimetatud kvaliteedipõhimõtetest, lisatud kriteeriumid avavad põhimõtte sisu ning kvaliteedi tagamise näitajad võimaldavad kontrollida teenuse osutamise vastavust kvaliteedipõhimõtetele.

Lisaks on Sotsiaalkindlustusamet koostanud Sotsiaalhoolekandeseaduses toodud kõikidele sotsiaalteenustele teenusepõhised kvaliteedijuhised, mis on abivahendiks ja ühtsete arusaamade kujundamise aluseks kvaliteetse sotsiaalteenuse pakkumisel teenuse rahastajatele, teenuste korraldajatele, teenuseosutajatele ning teenusel olevale inimesele.

KÄTTESAADAVUS, TASKUKOHAUS JA TEENUSE OSUTAMISE KESKKOND

Teenused on inimesele kättesaadavad, juurdepääsetavad ning taskukohased. Teenuseid osutatakse toetavas keskkonnas.

Kriteerium	Kriteeriumi sisu
Kättesaadavus ja taskukohasus	<ul style="list-style-type: none"> Tagatakse ajakohase ja arusaadava info kättesaadavus teenuse sihtrühmale. Informatsiooni võimalike teenuste kohta pakutakse inimesele arusaadaval viisil. Inimest aidatakse sobiva teenuse leidmisel ja valikute tegemisel. Info inimese omaosaluse kohta teenuse eest tasumisel avalikustatakse selgel ja arusaadaval viisil. Teenuse eest tasu võtmisel lähtutakse inimese maksevõimekusest, teda informeeritakse võimalustest saada toetust ja/või abi teenuse eest tasumisel.
Teenuse osutamise keskkond	<ul style="list-style-type: none"> Tagatud on füüsiline juurdepääs teenusele. Teenust osutatakse eesmärgi saavutamist toetavas füüsilises ja sotsiaalses keskkonnas. Teenuse planeerimisel ja osutamisel arvestatakse inimese elukohaga. Teenust osutatakse keskkonnas, mis aitab kaasa inimese individuaalsete vajaduste ja eesmärkide täitmisele ning inimese võimestamisele.

¹⁸ Sotsiaalteenuste kvaliteedijuhised on koostatud Euroopa Sotsiaalfondi 2014-2020 toetuse andmise tingimuste (TAT) „Tööturul osalemist toetavad hoolekandeteenused”, punkti 2.3.3 „Eesti hoolekandeteenuste kvaliteedi edendamine kvaliteediteemaliste koolituste, konsultatsioonide ja kvaliteedijuhtimissüsteemide tutvustamise ning rakendamise kaudu” raames.

* Tekstis lahti seletamist vajavad mõisted on välja toodud teksti lõpus.



ISIKUKESKNE, VAJADUSPÕHINE JA TERVIKLIK LÄHENEMINE

Teenused vastavad inimese individuaalsetele vajadustele, parendavad või säilitavad tema elukvaliteeti. Teenused katavad inimese vajadusi terviklikult, on suunatud erinevate valdkondade (näiteks haridus, töö, tervishoid jm) teenuste ja teenuse pakkujate vahelisele võrgustikutööle. Vajadusel tagatakse teenuste jätkuvus ja sujuv üleminek ühelt teenuselt teisele. Teenuse paremaks osutamiseks tehakse koostööd nii inimese, teiste teenuseosutajate kui ka seotud huvigruppidega.

Kriteerium	Kriteeriumi sisu
Inimesekesksed, eesmärgipärased ja vajaduspõhised teenused	<ul style="list-style-type: none"> • Hinnatakse ja arvestatakse inimese individuaalseid eesmärke, vajadusi, tugevusi ja võimalusi. • Teenuse planeerimisel sõnastatakse koos inimesega teenuse eesmärk, lepikakse kokku millal ja kuidas soovitud eesmärgini jõuda. • Teenuse planeerimisel osutamisel lähtutakse ja arvestatakse inimese tegevlikke ja muutuvaid vajadusi. • Inimese vajaduste hindamisel ja eesmärkide seadmisel arvestatakse eelnevalt osutatud ja paralleelselt osutatavate teenuste ja nende mõjuga. • Inimese vajadusi hinnatakse regulaarselt. • Teenuse osutamiseks valitakse inimese vajadustest lähtuvad aja- ja asjakohased meetodid.
Terviklik lähenemine, sujuv teenuste korraldus ja võrgustikutöö	<ul style="list-style-type: none"> • Teenuste osutamisel tuginetakse terviklikule lähenemisele, tagades sujuv teenuste korraldus, milles arvestatakse inimese vajadusi, ootusi ja võimalusi tervikuna. • Teenuse planeerimisel ja osutamisel arvestatakse inimese füüsiliste, intellektuaalsete ja sotsiaalsete vajadustega. • Teenuse planeerimisel ja osutamisel arvestatakse inimese elukeskkonna ja lähikondsetega. • Teenuste planeerimisel ja osutamisel arvestatakse eelnevalt osutatud ja paralleelselt osutatavate teenuste ja nende mõjuga. • Inimesele pakutakse vajalikke teenuseid koostöös teiste teenuseosutajatega. • Teenuste osutamisel välditakse teenuste dubleerimist. • Teenuse planeerimisel ja osutamisel arvestatakse kogukonnapõhisusega, kasutatakse kogukonna ressursse ja võimalusi. • Inimest ja tema lähikondseid teavitatakse sobivaima teenuse ja teenuseosutaja osas. • Koostöös teiste teenuseosutajatega korraldatakse vajadusel ühelt teenuselt teisele üleminek või teenuselt väljumine. • Inimese vajadusest lähtuvalt tehakse koostööd teiste teenuseosutajate, võrgustikupartnerite ja inimese lähikondsetega.

TEENUSE VÕIMESTAV ISELOOM, KAASAMINE JA INIMESE ÕIGUSED

Teenuse osutamisel suurendatakse või säilitatakse inimese iseseisvust oma elu korraldamisel kaasa-tes ja toetades inimest oma isiklike eesmärkide ja vajaduste määratlemisel. Inimest, tema lähedasi ja teisi huvigruppe kaasatakse teenuse planeerimisse, arendamisse ja tulemuslikkuse hindamisse aktiivsete osalejatena. Sotsiaalteenuseid osutavad organisatsioonid lähtuvad oma töös rahvusvahe-listest inimõigustest. Tagatud on inimese seadusest tulenevad õigused.

Kriteerium	Kriteeriumi sisu
Inimese võimestamine	<ul style="list-style-type: none">• Inimest informeeritakse ja ta on teadlik oma õigustest, võimalustest, kohustus- test ja vastutusest teenuse kasutamise eesmärkide saavutamisel.• Toetatakse inimese iseseisvuse arengut.• Inimest julgustatakse välja tooma ja sõnastama oma reaalseid vajadusi ning teda toetatakse nende elluviimisel.• Inimesele antakse tema arengute kohta motiveerivat tagasisidet.
Kaasamine	<ul style="list-style-type: none">• Inimene/või tema eestkostja osaleb oma isiklike eesmärkide ja vajaduste määratlemisel.• Inimene/või tema eestkostja osaleb teenuse planeerimisel, arendamisel ning teenuse tulemuslikkuse hindamisel.• Teenuse saajate esindus osaleb teenuse arendamisel ja tulemuslikkuse hin- damisel.• Inimese lähedasi ja teisi seotud huvigruppe, sh sõltumatuid organisatsioone, kaasatakse teenuse planeerimisse, arendamisse ning teenuse tulemuslikkuse hindamisse.• Teenust osutatakse viisil, mis tagab inimõiguste austamise ja järgimise.• Teenust osutatakse viisil, mis tagab inimese privaatsuse ja turvalisuse.• Teenust osutatakse viisil, mis tagab teenuseosutamisega seotud isikuandmete kaitse (eraelulised ja eriliigilised isikuandmed).• Inimest koheldakse võrdväärse partnerina.• Inimesele tagatakse juurdepääs teenuse osutamisega seotud teda puudutavale infole.• Teenuseosutaja on loonud inimesele võimetekohase kaebuste esitamise võimaluse.• Kaebustega tegelemise kord on selge ja lihtne ning tagab kaebuste registreeri- mise ja objektiivse kaebuste lahendamise.



TULEMUSTELE ORIENTEERITUS

Teenused on hinnatavad ja tulemuslikud ning suunatud inimese elukvaliteedi parendamiseks/säilitamiseks.

Kriteerium	Kriteeriumi sisu
Tulemuste ja mõju hindamine	<ul style="list-style-type: none"> • Seatud eesmärkide alusel hinnatakse regulaarselt teenuse osutamise vahetuid tulemusi ja mõju. • Inimene ja tema lähedased annavad teenusele tagasisidet ning neil on võimalus teha ettepanekuid teenuse parendamiseks. • Hindamistulemusi analüüsitakse koos inimesega ja vajadusel viiakse sisse muutusi ja parendusi teenuse tegevustesse ja teenuse osutamisse.

TÖÖTAJATE PÄDEVUS JA EETIKA

Teenuseid osutavad kvalifitseeritud töötajad, kelle tööalasesse arengusse teenuseosutaja järjepidevalt panustab. Teenuseosutaja kirjeldab eetikanorme, millest töötajad teenuse osutamisel lähtuvad.

Kriteerium	Kriteeriumi sisu
Töötajate pädevus	<ul style="list-style-type: none"> • Töötajaid teavitatakse ja nad järgivad organisatsiooni põhiväärtusi. • Töötajaid teavitatakse ja nad teavad enda ja teiste töötajate rolli, ülesandeid ja vastutust ning töötajad teavad, millistes küsimustes kelle poole pöörduda. • Luuakse tingimused töötajate pädevuse arenguks. • Töötajate arengu- ja koolitusvajadusi hinnatakse regulaarselt. • Teenust osutatakse meeskonnatöö põhimõtteid järgides. • Tagatakse töötajate teadlikkus seaduse nõuetest ja nende vastutusest.
Töötajate eetika	<ul style="list-style-type: none"> • Töötajate igapäevatööd reguleerib põhimõtete ja väärtuste kogum, mis juhindub sotsiaalala töötaja eetikakoodeksist.

ORGANISATSIOONI HEA TÖÖKORRALDUS JA KVALITEETNE JUHTIMINE

Organisatsioon planeerib oma tegevusi, hindab ja analüüsib tegevuste tulemusi ning parendab oma tegevust. Kokkulepitud on töötajate vastutused, kohustused ja rollid. Teenuseosutaja tagab töötajatele sobivad töötingimused ja –keskkonna.

Kriteerium	Kriteeriumi sisu
Juhtimine	<ul style="list-style-type: none">• Organisatsioonil on sõnastatud selge missioon, visioon ja väärtused, mis on teenuse pakkumisel ja eesmärkide seadmisel aluseks.• Organisatsioonil on selge strateegia/arengukava/plaan, kus on sõnastatud organisatsiooni eesmärgid.• Organisatsiooni tegevused lähtuvad seatud eesmärkidest ja seadusnõuetest.• Määratakse tulemusnäitajad, mis aitavad hinnata püstitatud eesmärkide saavutamist.• Organisatsiooni tegevuste tulemusi hinnatakse ja analüüsitakse regulaarselt (sisehindamine) ning lähtuvalt sellest viiakse sisse parendused.• Tagasiside kokkuvõtted ja rahulolu uuringute tulemused tehakse kättesaadavaks inimesele, tema lähedastele ja teistele seotud huvigruppidele.• Organisatsioonis tegeletakse süstemaatiliselt kvaliteedi edendamise ja kvaliteediteadlikkuse tõstmisega.• Rakendatakse aja- ja asjakohaseid praktikaid ning teenuste kujundamisel arvestatakse tuleviku vajadustega.• Infot organisatsiooni toimimise kohta jagatakse töötajatele arusaadaval viisil.
Töötingimused ja organisatsiooni töökeskkond	<ul style="list-style-type: none">• Tagatakse keskkonna vastavus töökeskkonna nõuetele ja teenuse eesmärgile.• Tagatakse töötajate füüsiline ja vaimne turvalisus teenuseosutamise eripärast lähtudes.• Töötajatele tagatakse vajalikud töövahendid ja ruumid tööülesannete täitmiseks.• Töökeskkonnaga seotud riske hinnatakse regulaarselt.

MÕISTED

Eesmärk - tulevikuseisund, mida soovitakse saavutada. Hea eesmärk on sõnastatud positiivselt ja tulemus on inimese enda jaoks piisavalt motiveeriv, et ta tahaks selle nimel pingutada. Mõõdetavat eesmärki sõnastades on abiks SMART eesmärgi reeglid:

- Spetsiifiline** – eesmärk on otseselt seotud olukorraga, mida soovitakse muuta ja tulemusele suunatud
- Mõõdetav** – eesmärgi saavutamist kirjeldab konkreetne indikaator
- Ajastatud** – eesmärgi saavutamiseks on seatud kindel tähtaeg
- Realistlik** – eesmärk on olukorda arvestades saavutatav
- Täpne** – eesmärk on täpselt sõnastatud.

Elukvaliteet - heaolu tähendab inimeste jaoks nende olukorda sotsiaalses, majanduslikus, psühholoogilises, vaimses, tervislikus ja ühiskondlikus mõttes²¹. Maailma Terviseorganisatsiooni WHO antud määratluses 1993 on elukvaliteet inimese subjektiivne hinnang oma positsioonile elus, inimese vää-

²¹ OECD- Organization for Economic Co-operation and Development ehk Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsioon



tussüsteemi ja kultuurikeskkonna kontekstis, kus hinnangud on seotud inimese eesmärkide, ootuste, elustandardite ja tajutud probleemidega. WHO elukvaliteedi mudel koosneb näitajatest, mis koonduvad selliste valdkondade alla nagu tervis, rahanduslik seisund, haridus, perekond, osavõtt ühiskonnaelust, elamistingimused, ümbritsev keskkond, turvalisus ja kindlustunne, vaba aja sisustamine jne. Ka Eestis käsitletakse inimese elukvaliteedi määratlemisel üldistatuna järgmisi aspekte:

- ✓ füüsiline ja vaimne heaolu (tervis, iseseisvus);
- ✓ eneseteadlikkus/enesemääratlus ja õigused;
- ✓ sotsiaalne kaasatus;
- ✓ emotsionaalne heaolu ja inimeste vahelised suhted;
- ✓ isiklik areng;
- ✓ materiaalne heaolu.

Kõik Eestis pakutavad sotsiaalteenused on lähtuvalt oma eesmärgist ja sisust alati suunatud inimese elukvaliteedi tõstmisele/säilitamisele mõnes nimetatud valdkonnas.

Huvigrupid – inimeste/organisatsioonide ring, kellest sõltub organisatsiooni või inimese eesmärkide saavutamine. Sisemised huvigrupid on nt personal ja teenust kasutavad inimesed. Välised huvigrupid on erinevad osapooled, kes on teenuse osutamisega seotud või selle osutamisel olulised (sh lähedased, partnerid, rahastajad, tarnijad jms). Oluline on, et teenuseosutaja on defineerinud enda jaoks vajalikud huvigrupid.

Huvigruppide kaasamine – kaasamine tööprotsessis tähendab huvigruppide informeerimist, nendega konsulteerimist, arvamuste ära kuulamist, tagasiside andmist jm. Kaasamine otsuste tegemisse loob võimaluse saada paremaid tulemusi ja vältida vigu. Parem võib siin tähendada erinevaid asju: informeeritumat, paremini prognoositud mõjudega, oludega enim arvestavat, efektiivsemat, paremini mõistetavat ja enam toetatud, kiiremini ellu rakendatavat otsust.

Inimene – teenuse kasutaja, kes vahetult kasutab pakutavat teenust.

Kaasamine – otsuste tegemine nendega, keda need otsused mõjutavad ning neid arvestades.

Kogukonnapõhisus – Põhineb ühtse geograafilise asukoha, ühise mõtteviisi või sarnaste huvidega inimeste tegutsemisel.

Kuluefektiivsus – kulude juhtimine kulude minimeerimise viisil.

Osalemine – osalemine on kaasamise oluline tingimus ja koostisosa. Nelissen'i osalemisastmestik (Van der Kley, 1988) eristab nelja tüüpi osalemist: kaasteadlikkust, kaasamõtlemit, kaasarääkimist ja kaasotsustamist. Iga aste tähendab järjest suuremat osalemist. Herz (1985) eristas nelja osalemise

²² WHO World Health Organization ehk Maailma Terviseorganisatsioon

²³ Kaasamise käsiraamat ametnikele ja vabaihendustele, Eesti Mittetulundusühenduste ja Sihtasutuste Liit 2009. www.osale.ee



printsipi: sõnaõigus, ühisotsustamine, jagatud vastutus ja autonoomia.

Teenuse korraldaja – teenuse korraldajaks võib olla riik või kohalik omavalitsus, kes vastutab teatud piirkonnas sotsiaalteenuse kättesaadavuse, korralduse ning kvaliteedi eest.

Teenuseosutaja - inimesele vahetult teenuseid osutav juriidiline või füüsiline isik.

Teenuse rahastaja - teenuseosutaja tegevust rahastav või inimesele teenuse maksumust hüvitav juriidiline isik. Riiklike sotsiaalteenuste puhul võib selleks olla Sotsiaalkindlustusamet, kohaliku omavalitsuse teenuste puhul on selleks kohaliku omavalitsuse üksus. Teenuse rahastajateks võivad olla ka nt kindlustusseltsid, tööandjad, Töötukassa jms.

Teenuste tulemuslikkus - teenuse osutamise vahetud tulemused ja mõju, mis väljendub inimese elukvaliteedi muutuses. Individuaalsel tasandil on vahetuks tulemuseks inimese eesmärkidega seotud indikaatorite täitmine. Kollektiivsed tulemused on erinevate teenuse kasutajate poolt saadud tulemusi ja elukvaliteedi mõju iseloomustavad statistilised koondnäitajad.

Tegevused - eesmärkide saavutamiseks läbiviidavad sekkumised (nt kunstiteraapia, vajaduste hindamine, CV koostamine vms).

Tulemuslikkuse näitajad - indikaatorid, mida kasutatakse, et tulemustest või teenuse mõjust elukvaliteedile, aru saada - spetsiifilised, jälgitavad, mõõdetavad omadused, tegevused või seisundid, mis näitavad kas oodatud muutus on toimunud

Võimestamine - inimeste tegutsemisvõime, sealhulgas tahte, vastutustunde, õigusteadlikkuse, pädevuse ja oskuste sihipärane edendamine, et neil tekiks rohkem võimalusi osaleda aktiivsemalt ja sisulisemalt arendustöös, planeerimises, korraldamises ja juhtimises. Inimese võimestamisel suureneb tema suutlikkus end erinevates olukordades ise esindada (enesemääratlus, oma arvamuse avaldamine, teadlikkus õigustest jms). Suureneb inimese sõltumatus teenustest ja abist.

Võrgustikutöö – inimese jaoks oluliste huvigruppide kaasamine erinevate olukordade lahendamiseks. Olemasoleva võrgustiku mobiliseerimine, rikastamine ja kontaktide tugevdamine.

Sotsiaalteenuste kvaliteedijuhised on leitavad sotsiaalkindlustusameti kodulehelt:
<https://www.sotsiaalkindlustusamet.ee/et/kvaliteet-ja-jarelevalve/kvaliteedijuhised>



SOTSIAALTEENUSTE KORRALDAMINE KOHALIKUS OMAVALITSUSES

Üldjuhend kohaliku omavalitsuse sotsiaaltöö ametnikule

Kohalik omavalitsus (edaspidi KOV) on kohaliku sotsiaalhoolekande esmatasandi korraldaja. Esmatasandil korraldamine tähendab abivajaduse märkamist, hindamist ja vajadusele vastava sotsiaalteenuse korraldamist. Teise tasandi sotsiaalteenustena saab käsitleda riigi korraldatavaid sotsiaalteenuseid nagu erihoolekanne, rehabilitatsioon, abivahendite võimaldamine. Sotsiaalhoolekande seadusega on kehtestatud kohalike omavalitsuste poolt kohustuslikuna osutatavate sotsiaalteenuste loetelu ja abistamiskohustuse miinimumnõuded. Omavalitsuse poolt täiskasvanutele korraldavate 10 kohustusliku sotsiaalteenuse hulka kuuluvad koduteenus, väljaspool kodu osutatav üldhooldusteenus, tugisikuteenus, täisealise isiku hooldus, isikliku abistaja teenus, varjupaigategenus, turvakoduteenus, sotsiaaltransporditeenus, eluruumi tagamine ja võlanõustamisteenus.

Juhend käsitleb teemasid, mis on kohaliku omavalitsuse korralduskohustuse sisuks. Kohalikul omavalitsusel tuleb sotsiaalteenuste korraldamisel:

- ✓ kehtestada sotsiaalhoolekandelise abi andmise kord,
- ✓ selgitada välja abi saamiseks pöördunud isiku abivajadus ja määrata sellele vastav abimeede,
- ✓ korraldada vajadusele vastav abi.

Teenuste korraldamisel tuleb lähtuda nii sotsiaalseadustiku üldosa seaduses sätestatud sotsiaalkaitse põhimõtetest, sotsiaalhoolekande seaduse §-des 3, 5, 14, 15 ja 16 kirjeldatud sotsiaalhoolekande põhimõtetest ning samuti iga teenuse kohta seaduses sätestatust. Abi andmise kord peab sisaldama kõigi KOV korraldatavate sotsiaalteenuste ja -toetuste kirjeldust ja rahastamist ning nende taotlemise tingimusi ja korda. Sotsiaalhoolekande seadusest tulenevate kohustuslike sotsiaalteenuste kõrval tuleb volikogu antavas määruses reguleerida ka KOV poolt korraldatavate teiste sotsiaalteenuste ja -toetuste määramine.

Sotsiaalhoolekande seaduse järgi on igal inimesel õigus saada vajadustele vastavat abi temale vajalikus mahus ja vajalikul ajal. Inimese ja perekonna omavastutuse põhimõttest tulenevalt on lubatud võtta teenuse saajalt tasu, seejuures peab omavalitsus kehtestama enda osutatava sotsiaalteenuse eest võetava tasu tingimused ja suuruse.

Juhend on koostatud 2020. aastal kehtivate õigusaktide ja kohtupraktika põhjal. Juhendi koostajad annavad endast parima, et kõik asjakohased muudatused sisse viia, mistõttu värskeima versiooni leiate alati Sotsiaalkindlustusameti kodulehelt. Samuti on oodatud kõik tähelepanekud ja nõuanded juhendi täiustamiseks, mis on võimalik saata Sotsiaalkindlustusameti e-posti aadressile info@sotsiaalkindlustusamet.ee. Juhendis olevate jooniste kasutamisel tuleb viidata käesolevale juhendile kui originaallikale ja viidatud tekstide puhul teksti algallikale või autorile.



Juhendis on kasutatud järgnevaid õigusakte: Eesti Vabariigi põhiseadus (edaspidi PS), sotsiaalhoolekande seadus (SHS), sotsiaalseadustiku üldosa seadus (SÜS), kohaliku omavalitsuse korralduse seadus (KOKS), halduskoostöö seadus (HKTS), haldusmenetluse seadus (HMS), halduskohtumenetluse seadustik (HKMS), hea õigusloome ja normtehnika eeskiri (HÕNTE), perekonnaseadus (PKS), tsiviilseadustiku üldosa seadus (TsÜS), võlaõigusseadus (VÕS), rahvastikuregistri seadus (RRS).

Kehtivad õigusaktid leiab Riigi Teataja veebilehelt. Seaduse või selle muudatuse seletuskirja leiab Riigikogu kodulehelt või Riigi Teatajast konkreetse seaduse ülalt menüüvalikust alajaotuse „menetlusteave“ alt. Riigi Teataja otsingus saab seadusteni jõuda ka kasutades ametlikku seaduse lühendit, nt SHS, PKS

Täispikkuses üldjuhend on leitav:

https://www.sotsiaalkindlustusamet.ee/sites/default/files/content-editors/Jarelevalve/KOV_noustamisyksus/uldjuhend_sotsiaalteenuste_korraldamiseks.pdf

Sotsiaalteenuste juhendid on leitavad:

<https://www.sotsiaalkindlustusamet.ee/et/kvaliteet-jarelevalve/kohaliku-omavalitsuse-noustamisuksus#juhendid>