

# Meie teekond teenuspõhisele juhtimisele üleminekul

Sotsiaalministeerium



REPUBLIC OF ESTONIA  
MINISTRY OF SOCIAL AFFAIRS

# Millist väljakutset me lahendama asusime

Me juhime protsesse enamasti "silode" ja õigusaktide, mitte teenuse kasutajast lähtudes

Tervikliku koostöö puudumine

Inimeste/teenuse kasutajate vajadused ja ootused kasvavad. Ootuste täitmiseks vajalikud ressursid (inimesed, aeg, raha) aga kahanevad

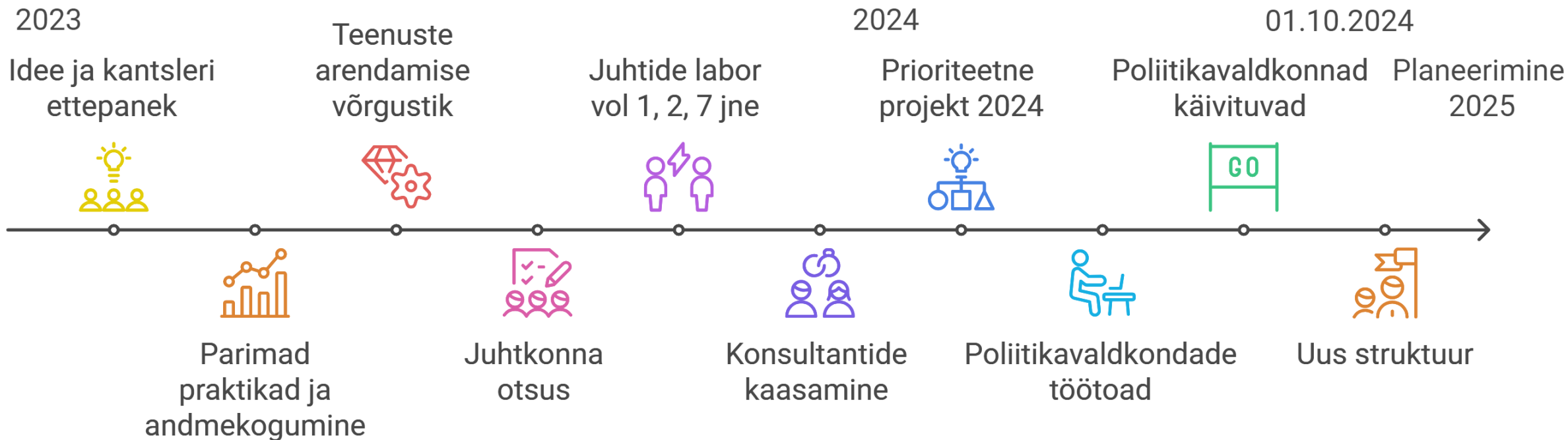
Milline teenus tegelikult väärtust loob?

Me ei suuda piisavalt kiiresti kohandada strateegiaid ühiskonnas toimuvate muutuste ja kriiside valguses

Rollide ja vastutuse ebaselgus

Eesmärkide paljusus

# Teekond



## Võtmekohad

Juhtide usk ja kaasatus  
Konsultantide kaasamine  
Kui pall veerema hakkab...

## Taipamised

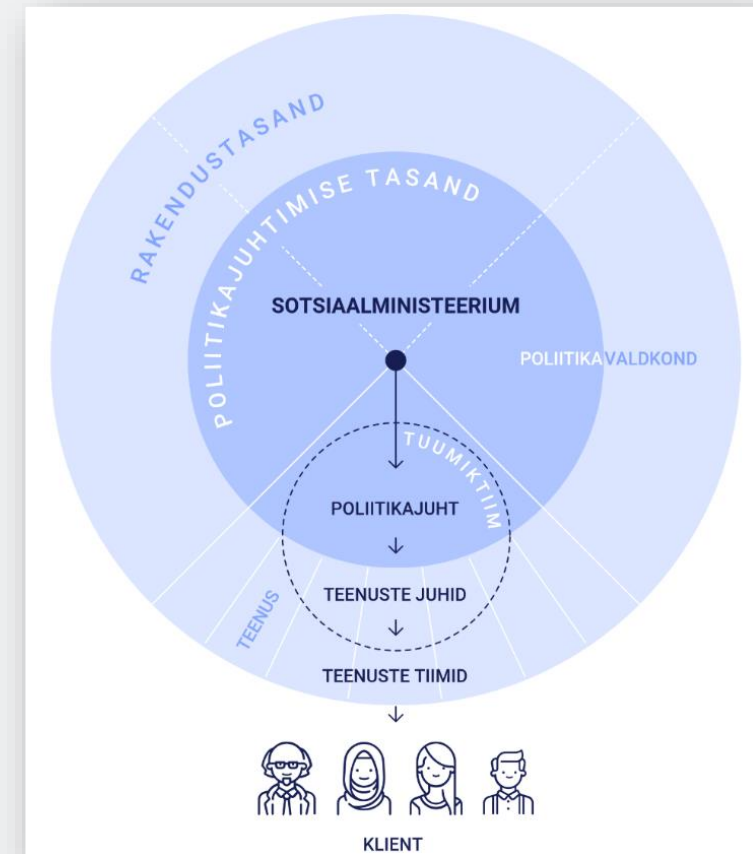
Me muudame juhtimissüsteemi  
Narratiivi muutus – > tuumiktiimipõhiseks  
Integratsioon igapäevategevustesse

# SoM VA teenuspõhise juhtimise aluspõhimõtted

- poliitikavaldkondadel on selged ja mõõdetavad **eesmärgid**, poliitikavaldkonda juhitakse lähtudes andmetest ja faktidest ja planeeritud ressurssidest;
- **eesmärgid ja arendusplaanid** on üle haldusala organisatsioonide omavahel **sünkroniseeritud** ja toetavad üksteist;
- poliitikavaldkondadel on **regulaarselt üle organisatsioonide koos töötavad tuumiktiimid**;
- kõigil seotud osapooltel tuumiktiimis on **selge arusaam** iga osapoole **rollist, vastutustest ja õigustest**.
- poliitikavaldkondade ja teenuste arendamisel **lähtume kliendikeskusest**;
- **muudatusi viiakse ellu kiiremini**, säilitades kvaliteet ja tulemuslikkus.

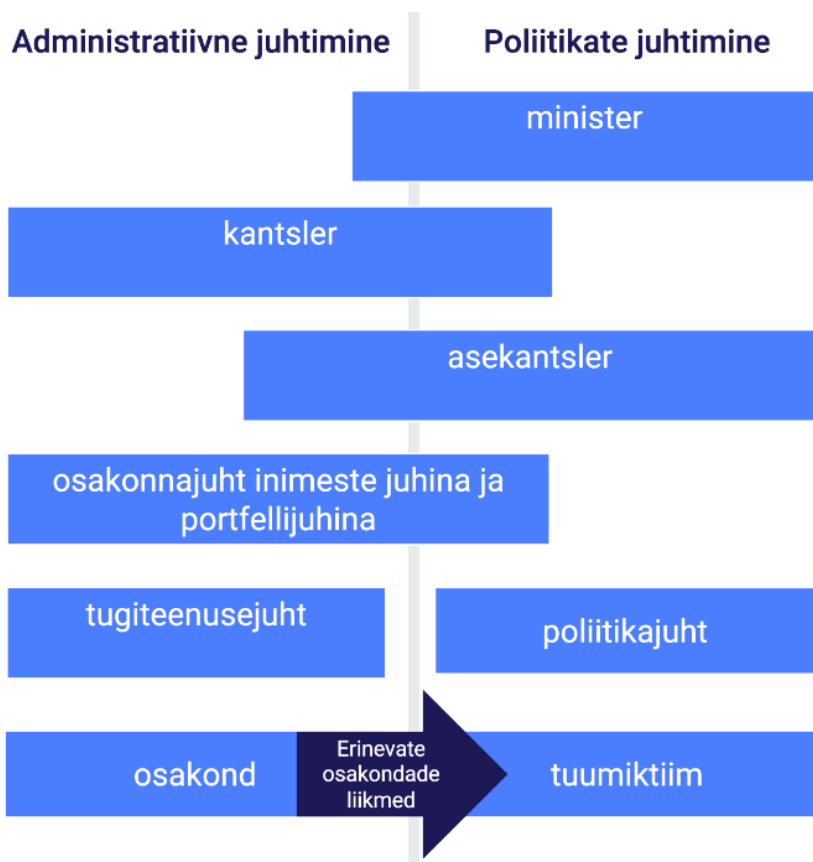
# Koostöömudel

- Igal poliitikavaldkonnal on poliitikajuht, kes **igapäevaselt juhib** poliitikat **üle meie valitsemisala organisatsiooni(de)**, kaasates erinevaid osapooli.
- Igal poliitikavaldkonnal on tuumiktiim, tuumiktiimis on olemas nii **poliitikajuhi**, teenusejuhi ja portfellijuhi rolli täitvad inimesed
- Poliitikajuhi/teenusejuhi roll, vastutus ja õigused on **asutusteüleselt sarnased**.
- Tuumiktiimid moodustatakse **struktuuriüksuste ja asutuste üleselt**.
- Tuumiktiimi liikmed vastutavad **tiimi eesmärkide** (poliitikavaldkond, teenus, arendusprojekt) **täitmise eest solidaarselt**. Valdav osa isiklike tööalaseid eesmärke tulenevad tiimi(de) eesmärkidest, kuhu ta panustab.
- Juhtimisel ja töö planeerimisel lähtutakse **primaarselt poliitikatest ja teenustest**, mitte osakondadest.
- Kõik poliitika/teenused on kirjeldatud **sarnast struktuuri järgides** kokkulepitud poliitikakaardil/teenusekaardil.





# Rollid



Ametinimetus/ roll	Kirjeldus
<b>Minister</b>	Esindab valitsemisalaülest poliitilist vaadet, seab poliitilisi prioriteete.
<b>Kantsler</b>	Juhib ministeeriumi ja valitsemisala asutuste tööd vastavalt arengukavadest tulenevatele strateegilistele eesmärkidele, seab organisatsiooni strateegilised eesmärgid ning tagab nende elluviimise. Vastutab ministeeriumi eelarve eesmärgipärase täitmise eest.
<b>Asekantsler</b>	Seab oma valdkonna strateegilised eesmärgid. Juhib eesmärkide täitmiseks vajalike tegevuste elluviimist oma valdkonnas. Vastutab oma valdkonna eelarve eesmärgipärase täitmise eest.
<b>Osakonnajuht</b>	Osakonnajuht kannab ministeeriumis kahte rolli: poliitikavaldkondade portfelli juhi ja inimeste juhi rolli. <ul style="list-style-type: none"> <li>Portfelli juhina on tema ülesanne tagada oma osakonna poliitika omavaheline sidusus ja terviklikkus ning enda portfelliga seotud eesmärkide elluviimine poliitikavaldkondade kaudu.</li> <li>Inimeste juhina on tema ülesandeks luua inimestele eesmärkide saavutamiseks toetav keskkond.</li> </ul> <p>*Portfelli juhi roll asutuses võib olla määratud teisiti, nt talitusejuht.</p>
<b>Poliitikajuht</b>	Poliitikajuhi roll on oma poliitikavaldkonna sisuline juhtimine (sh kujundamine ja arendamine) koostöös poliitikavaldkonna tuumiktiimiga, mis on moodustatud tervikuna üle üksuste, asutuste ja organisatsioonide. Poliitikajuhi vastutus on saavutada poliitikavaldkonna eesmärgid arvestades kliendi vajadusi, võimalikke ressursse, hetkeolukorda ning tagades jätkusuutlikkus.
<b>Tuumiktiimi liige</b>	Tuumiktiimi liikme roll on oma tegevusega ning pädevuse piires toetada poliitikavaldkonna eesmärkide saavutamist.
<b>Tugiteenuse juht ministeeriumis</b>	Tugiteenuse juhi roll on pakkuda poliitikavaldkondadele toetust nende eesmärkide saavutamisel ning tagada organisatsiooni toimimine. Tugiteenuse juht vastutab oma tugiteenuse kujundamise, arendamise ja juhtimise eest. Tugiteenuse juht võib olla osakonnajuht, millega kaasnevad inimeste ja osakonna juhtimise ülesanded.
<b>Teenusejuht asutuses</b>	Teenusejuhi roll on oma teenuse sisuline juhtimine koostöös teenuse tuumiktiimiga ning kooskõlas poliitikavaldkonna ja asutustes tegevusvaldkonna eesmärkidega. Teenusejuht vastutab oma teenuse kujundamise, arendamise ja juhtimise eest ning panustamise eest poliitikavaldkonna tuumikusse. <p>*Tuumiktiimi panustamise roll võib olla määratud asutuses teisiti, nt võib panustada ka portfelli juht.</p>
<b>Teenuse tuumiktiim ja selle liige</b>	Teenuse tuumikmeeskonna ja selle liikmete roll on oma tegevusega ning pädevuse piires toetada teenuse eesmärkide saavutamist.

## Rahvatervishoid

Tervisekäitumise poliitika

Keskkonnatervishoiu  
poliitika

Nakkushaiguste  
ennetamise ja tõrje  
poliitika

## Vaimne tervis

Vaimse tervise poliitika

## Tervishoiuteenused

Esmatasandi tervishoiu  
poliitika

Spetsialiseeritud abi  
poliitika

## Tervishoiukorraldus

Ravimi- ja  
meditsiiniseadme-  
poliitika

Tervishoiuteenuste  
kvaliteedi poliitika

Tööjõupoliitika

## Lapsed ja pered

Perepoliitika

Laste heaolu teenuste poliitika

Lastekaitsepoliitika

Ohvriabipoliitika

## Hüvitised ja pension

Pensionipoliitika

Majandusliku toimetuleku poliitika

Sotsiaalkindlustuspoliitika  
(sh ravikindlustuse katusvaade)

## Hoolekanne

Hoolekandeteenuste poliitika

Sotsiaaltöö korralduse poliitika

Puudega inimeste õiguste poliitika



## Kantsleri vastutusala ja innovatsiooniala

**Toimepidevuse ja kriisideks valmisoleku poliitika**

**Digilahenduste poliitika**

**Andmepoliitika**

**Rahvusvahelise koostöö edendamise poliitika**

## Sotsiaalala

**Sotsiaalkindlustuspoliitika**  
(sh ravikindlustuse katusvaade)

## Terviseala

**Tervishoiuteenuste kvaliteedi poliitika**

**Tööjõupoliitika**

# Teenuspõhine juhtimine



Kelly Vaabel - SOM  
nõunik



Poliitikakaardid



Tugiteenuste kaardid



Tööplaanid 2025 🔒



Riskihindamise tabelid 🔒

Sotsiaalministeeriumi põhiülesanne on terviklik, kaasav, andmepõhine ja jätkusuutlik poliitikajuhtimine, mis jõuab inimesteni eelkõige meie valitsemisalas osutatavate teenustena.

## Teenuspõhise juhtimise aluspõhimõtted

- poliitikavaldkondadel on selged ja mõõdetavad eesmärgid, poliitikavaldkonda juhitakse lähtudes andmetest ja faktidest ja planeeritud ressursidest;
- eesmärgid ja arendusplaanid on üle haldusala organisatsioonide omavahel sünkroniseeritud ja toetavad üksteist;
- poliitikavaldkondadel on regulaarselt üle organisatsioonide koos töötavad tuumiktiimid;
- kõigil seotud osapooltel tuumiktiimis on selge arusaam iga osapoole rollist, vastutustest ja õigustest.
- poliitikavaldkondade ja teenuste arendamisel lähtume kliendikeskusest;