

UURINGU PAKKUMUSE KUTSE

Eesti spordipoliitika rakendamise toimetudeli analüüs

Ülesanded, protsessid ja organisatsiooniline korraldus

Tellija: Kultuuriministeerium
Koostatud pakkumuste küsimiseks

Töö lõppväljund	Uuringu raport koos lisade ja esitlusega
Pakkumuse vorm	Pakkuja esitab kuni 10-leheküljelise pakkumuse, mis sisaldab töökorralduse, meeskonna, riskide ja tegevuskava kirjeldust
Metoodiline põhimõte	Tellimus kirjeldab oodatavad tulemused; konkreetne metoodika on pakkuja ettepanek ja kooskõlastatakse tellijaga
Tellimuse fookus	Eesti spordivaldkonna poliitika rakendamise AS-IS toimetudel, rahvusvaheline võrdlus (kuni 4 riiki) ja realistlikud TO-BE stsenaariumid
Pakkumuse maksimaalne hind	30 000 € (sh. käibemaks)
Tööde teostamise lõpptähtaeg	18.12.2026

1. Probleemipüstitus

Kultuuriministeerium vajab terviklikku ja otsustamiseks kasutatavat käsitlust sellest, kuidas Eesti spordipoliitika rakendamise süsteem praegu toimib, millised on selle kitsaskohad ning millised organisatsioonilised, protsessijuhtimise ja ressursikasutuse valikud võimaldaksid valdkonna eesmäärke tõhusamalt ellu viia. Spordivaldkonna ülesanded, rahastusvood, andmevood ja aruandlus on kujunenud pikema aja jooksul ning vajavad süsteemset ülevaatust, mille põhjal hinnata alternatiivseid korraldusmudeleid või rakendusasetutuse vajadust.

Uuringu vajadus tuleneb sellest, et ministeeriumi spordivaldkonna strateegiliste ja poliitiliste eesmärkide elluviimine peab olema jälgitav kogu väärtus- ja juhtimisahela ulatuses: poliitikakujundamisest ja rahastuse kavandamisest kuni toetuste jagamise, tegevuste elluviimise, tulemuste raporteerimise ning valdkonnaülese seire ja mõju hindamiseni. Tellija vajab võrreldavat otsustusalust, et hinnata, kas praegune korraldus on parim võimalik variant, vajab väiksemaid täpsustusi ja tugevamat koordineerimist või eeldab ulatuslikumat organisatsioonilist ümberkorraldust.

- Organisatsioonide vahel võib esineda dubleerimist, lünki või ebaselgeid koordineerimisahelaid.
- Tānane spordivaldkonna rahastus- ja toetussüsteem hõlmab mitut loogikat ja paljusid osapooli. Eesmärk on võimalikult lihtne süsteem vähese bürokraatiaga.
- Andmete, registrite ja aruandluse roll spordipoliitika juhtimisel vajab selgemat käsitlust, sh tuleb hinnata, millised andmed liiguvad alt üles ning kuidas neid kasutatakse poliitika kujundamises ja mõju hindamises.
- Rahvusvahelise praktika kasutamine on vajalik, kuid seda ei saa käsitleda iseseisva eesmärgina; võrdlus peab teenima Eesti toimetudeli ja lahendusvariantide hindamise vajadust.

- Otsustamiseks on vajalikud realistlikud stsenaariumid, mille puhul on võrreldavalt kirjeldatud funktsioonid, protsessid, juhtimine, õiguslikud ja organisatsioonilised eeldused, ressursivajadus, riskid ning oodatav mõju.

Käesoleva uuringu kontekstis käsitletakse efektiivsust eelkõige kui:

- eesmärkide saavutamist olemasolevate ressurssidega;
- dubleerivate tegevuste vähendamist;
- juhtimis- ja otsustusprotsesside lihtsustamist ning halduskoormuse vähendamist;
- andmepõhise juhtimise tugevdamist;
- avalike vahendite tulemuslikumat kasutamist.

2. Uuringu eesmärk

Uuringu eesmärk on koostada terviklik analüüs Eesti spordipoliitika rakendamise toimetudelist ning esitada tellijale võrreldavad lahendusstsenaariumid. Analüüs peab näitama, kuidas strateegilised eesmärgid, ülesanded, rahastus, protsessid, organisatsioonid, andmed ja aruandlus moodustavad praegu toimiva süsteemi ning millised alternatiivsed korraldusmodelid võiksid parandada selle sidusust, tõhusust, läbipaistvust ja tulemuste saavutamist.

Uuring ei pea ette määrama tulevast organisatsioonilist lahendust ega eeldama, et rakendusasutuse loomine on ainus või eelistatud valik. Uuring peab looma otsustusala, mis võimaldab võrrelda *status quo* jätkamist, olemasoleva süsteemi täpsustamist ja võimalikke ulatuslikumaid ümberkorraldusi.

2.1 Rahvusvaheline võrdlus

Koostada võrdlev ülevaade valitud riikide spordipoliitika rakendamise korraldusest ja rakendusasutuste või samaväärsete organisatsioonide rollist ühtsel metoodilisel alusel. Võrdlus peab olema Eesti otsustusvajaduse seisukohalt praktiline, mitte üksnes kirjeldav. Võrdlusse võetakse kuni 4 riiki. Täpsem valik lepitakse kokku koos tellijaga töö teostamise algusfaasis.

2.2 AS-IS toimetudeli kaardistus

Kirjeldada Eesti spordivaldkonna poliitika rakendamise toimetudelit Kultuuriministeeriumi poliitikakujundamise ja rahastuse piires. Kaardistus peab hõlmama organisatsioonide tasandil ülesandeid, rolle, rahastusvooge, otsustusprotsesse, andmevooge ja aruandlust. Pakkuja võib kaardistuse elemente põhjendatud vajaduse korral täpsustada või ümber kujundada.

2.3 Kitsaskohtade ja arendusvajaduste tuvastamine

Tuvastada AS-IS toimetudeli kaardistuse põhjal süsteemi toimetust mõjutavad põhilised probleemid, sh dubleerivad rollid, vastutuse lüngad, koordineerimise puudujäägid, andme- ja aruandlusprobleemid, rahastusprotsesside võimalik killustatus ning halduskoormust või otsustuskvaliteeti mõjutavad tegurid.

2.4 Lahendusstsenaariumide väljatöötamine

Esitada 3–5 realistlikku TO-BE stsenaariumi, sh vähemalt *status quo* või minimaalse muutuse stsenaarium ning erineva ambitsioonitasemega arendus- või ümberkorraldusvariandid. Iga stsenaarium peab olema kirjeldatud ühtsel metoodilisel alusel.

3. Uurimisküsimused

Uuring peab vähemalt vastama järgmistele küsimustele. Pakkuja võib pakkumuses küsimusi täpsustada või täiendada, kui see aitab paremini saavutada uuringu eesmärki.

1. Milline on Kultuuriministeeriumi spordipoliitika rakendamise tänane toimemudel ning millised on selle põhilised organisatsioonid, funktsioonid, protsessid ja seosed?
2. Millised on praeguse süsteemi peamised kitsaskohad: dubleerimine, vastutuse lüngad, koordineerimise probleemid, andme- ja aruandluspuudujäägid, halduskoormus või ebaselge otsustusloogika?
3. Millistes tegevusahelates on vaja enim selgust: liikumisharrastus, alaliitude rahastamine, spordiürituste toetamine, treenerite süsteem, rahvusvaheline koostöö, andmed ja registrid, sporditaristu ning rakendusfunktsioonide toimimine?
4. Kuidas on valitud võrdlusriikides korraldatud spordipoliitika rakendamine, rakendusasutuste rollid, toetuste ja hindamise süsteemid, andme- ja analüüsivõimekus, regionaalne mõõde ning suhe ministeeriumi ja partnerasutustega?
5. Millised välisriikide praktikad või korraldusmudelid on Eesti kontekstis sisuliselt rakendatavad ning millised mitte?
6. Millised on Eesti jaoks realistlikud TO-BE stsenaariumid ning kuidas erinevad need funktsioonide, protsesside, juhtimise, õigusliku raamistiku, ressursside, kulude, riskide ja mõju poolest?

4. Uuringu skoop

4.1 Eesti AS-IS toimemudel

AS-IS kaardistus peab hõlmama Kultuuriministeeriumi spordivaldkonna rakendamise toimemudelit viisil, mis näitab poliitikaeesmärkide, rahastuse, ülesannete, teenuste, andmete ja tulemuste liikumist eri tasandite vahel. Kaardistus ei tohi piirduda ainult ministeeriumi või võimaliku rakendusasutuse vaatega ning pakkuja võib kirjeldamise elemente põhjendatud vajaduse korral ümber kujundada.

AS-IS kaardistus peab käsitlema Kultuuriministeeriumi spordiosakonda poliitikakujundaja, rahastuse kavandaja, valdkonna koordineerija ja tellija rollis. Käsitleda tuleb rakendus- ja tugiorganisatsioonide rolle ning omavahelist koostoimet, sealhulgas Spordikoolituse ja -Teabe SA, SA Liikumisharrastuse kompetentsikeskus, Eesti Olümpiakomitee, Eesti Paralümpiakomitee, SpordimeditSiini Sihtasutus, EADSE ning teised põhjendatud skoobi alusel asjakohased organisatsioonid.

Kaardistus peab kirjeldama rahastus- ja toetusprotsesse, hõlmates toetuste liike, otsustuskohti, menetlust, hindamist, järelevalvet, aruandlust ning tulemuste kasutamist. Lisaks tuleb käsitleda andmeid, registreid ja seiret, sealhulgas Spordiregistrit, toetuste andmeid, treenerite süsteemiga seotud andmeid, aruandlusvooge ning nende kasutamist juhtimisotsustes.

4.2 Rahvusvaheline võrdlus

Rahvusvahelise võrdluse eesmärk on tuvastada Eesti otsustusvajaduse seisukohalt asjakohased lahendused ja õppetunnid. Võrdlusriikide arv ja valik täpsustatakse töö alguses kokkuleppel tellijaga ning lähte-eeldusena võib pakkuja arvestada kuni nelja riigiga.

Võrdluse soovituslik, kuid mitte kohustuslik elementide struktuur on järgmine:

Organisatsioon ja struktuur	Funktsioonid	Toetussüsteem	Institutsionaalsed suhted	Ressursid
struktuur ja hierarhia	arendustegevus	toetusliigid ja taotlusvoorud	suhe ministeeriumiga	rahastamisallikad
personali maht ja jaotus	toetuste jagamine	hindamis-kriteeriumid	koostöö partnerasutustega	eelarvemaht
regionaalne korraldus	rahvusvaheline tegevus	otsustusprotsess	suhted omavalitsustega	kulustruktuur
õiguslik vorm ja sõltumatus aste	andmed, statistika ja mõju hindamine	menetluse läbipaistvus	seos spordiorganisatsioonidega	kompetentsid ja IT-võimekus

Pakkuja võib kasutada teistsugust võrdlusraamistikku, kui see on sisuliselt põhjendatud ja võimaldab saavutada uuringu eesmärgid. Tellija ei eelda konkreetse riigi mudeli ülevõtmist, vaid rakendatavate elementide kriitilist hindamist Eesti kontekstis.

4.3 Stsenaariumianalüüs

Uuringu tulemusena tuleb koostada 3–5 võrreldavat lahendusstsenaariumi, mis on kirjeldatud ühtse loogika alusel ning võimaldavad hinnata muutuse ulatust probleemi lahendamise, kulude, riskide ja rakendatavuse seisukohalt.

- S0/status quo või minimaalse muutuse variant, mis kirjeldab, milliseid parendusi saab teha ilma uue organisatsioonilise mudelita.
- Väiksema ulatusega koordineerimise või protsessiparenduse variant.
- Keskmise ulatusega funktsioonide koondamise või rakendusfunktsioonide tugevdamise variant.
- Vajadusel ulatuslikum rakendusasutuse või muu institutsionaalse korralduse variant.
- Vajadusel pakkuja poolt põhjendatud täiendav variant, kui analüüsi käigus ilmneb sisuliselt eristatav alternatiiv.

5. Oodatavad tulemused ja väljundid

Uuringu lõplikuks väljundiks on kirjalik raport. Raport peab olema poliitikakujundamise ja juhtimisotsuste seisukohalt kasutatav, meetoodiliselt läbipaistev, struktureeritud ning piisavalt konkreetne, et tellija saaks selle alusel otsustada edasiste tegevuste üle.

5.1 AS-IS toimetumudeli kirjeldus

AS-IS toimetumudeli kirjeldus peab andma tervikliku ülevaate riikliku spordipoliitika rakendamise praegusest süsteemist, hõlmates ülesandeid, protsesse, organisatsioone, rahastusvooge, aruandlust ning peamiste osapoolte rolle ja vastutust. Kirjeldus peab näitama, kuidas strateegilised ja poliitilised eesmärgid liiguvad rakendustasandile ning kuidas tulemuste info jõuab tagasi otsustustasandile. Vajadusel tuleb esitada juhtimis-, rahastus-, toetuste, andme- ja aruandlusprotsesside skeemid või muud samaväärsed visualiseeritud kirjeldused.

5.2 Kitsaskohtade ja arendusvajaduste analüüs

Kitsaskohtade ja arendusvajaduste analüüs peab kirjeldama praeguse toimetumudeli peamisi probleeme, sealhulgas dubleerivaid funktsioone, vastutuse lünki, koordineerimisprobleeme, halduskoormust ning andmete, registre, seire ja aruandluse puudujääke. Analüüsis tuleb hinnata olulisemate probleemide ulatust ja mõju võimalusel kvantitatiivselt või vähemalt tõendus põhise kvalitatiivse hinnanguna. Probleemid tuleb eristada nende olemuse järgi, näiteks korralduslikeks, õiguslikeks, finantsilisteks, andme- või kompetentsipõhisteks arendusvajadusteks.

5.3 Rahvusvaheline võrdlus

Rahvusvaheline võrdlus peab esitama valitud riikide võrreldavad profiilid ning analüüsima rakendusasutuste või samaväärsete korraldusmodelite rolle, funktsioone, struktuure, rahastus- ja juhtimispraktikaid. Võrdluses tuleb käsitleda muu hulgas toetuste jagamist, hindamist, andmekogumist, regionaalset esindatust ja muid rakendufunktsioone ulatuses, mis on Eesti otsustusvajaduse seisukohalt asjakohane. Tulemusena peab eristuma, millised praktikad või korralduslikud elemendid on Eesti jaoks rakendatavad ning millised vajavad kohandamist või ei ole Eesti kontekstis põhjendatud.

5.4 Stsenaariumipakett

Stsenaariumipakett peab sisaldama 3–5 selgelt defineeritud TO-BE stsenaariumi, mis on kirjeldatud ühtsel võrdlusalusel. Iga stsenaariumi puhul tuleb avada kavandatud toimetamisel, sealhulgas funktsioonid, protsessid, juhtimine, õiguslik raamistik, rollid, töövood, ressursi- ja kompetentsivajadus, kulud, riskid ja eeldused. Lisaks tuleb esitada põhjendatud soovitus eelistatud variandi või variantide edasiseks käsitlemiseks ning vajadusel ettepanekud edasisteks analüüsideks, õiguslikuks ettevalmistuseks, IT- või andmeprojektideks ja rakendusplaani koostamiseks.

6. Pakkumuse sisu ja vorminõuded

Pakkuja esitab pakkumuse, mille maht on kuni 10 lehekülge ilma lisadeta. Lisades võib esitada meeskonnaliikmete CV-d, varasemate tööde lühikirjeldused või muud sobivuse tõendamiseks vajalikud materjalid. Pakkumus peab olema piisavalt konkreetne, et tellija saaks hinnata töö sisulist arusaama, teostatavust, riske ja tulemuste kvaliteeti.

Pakkuja peab pakkumuses esitama töö teostajad, nende rollid, asjakohase kogemuse ning hinnangulise tööjaotuse. Meeskonna kirjeldus peab näitama, et pakkujal on piisav pädevus avaliku sektori toimetamisel, organisatsioonianalüüsi, spordipoliitika või sarnaste valdkondade, finants- ja ressursianalüüsi ning andme- ja protsessianalüüsi käsitlemiseks. Lisaks tuleb esitada töö etapid, vahetulemused, eeldatav ajakava ja hinnanguline töömaht tegevuste või töopakettide lõikes sellisel detailsusastmel, mis võimaldab hinnata pakutud lahenduse vastavust uuringu ulatusele.

Pakkumus peab sisaldama töö teostamise peamiste riskide kirjeldust ja nende maandamise viise. Riskikäsitus peab hõlmama vähemalt andmete kättesaadavust ja kvaliteeti, osapoolte kaasamise koormust, võrdlusriikide info kättesaadavust, stsenaariumide kvantifitseerimise piiranguid, ajakava- ja skoobiriske ning tulemuste valideerimisega seotud riske. Samuti tuleb kirjeldada, millised vahe- ja lõpptulemid tellijale üle antakse ning kuidas tagatakse nende kvaliteet, metoodiline läbipaistvus, järelduste põhjendatus ja tellijale praktiline kasutatavus.

Pakkuja esitab pakkumuses töö maksumuse koos kulude jaotusega sobival detailsusastmel. Kui pakkuja peab põhjendatuks esitada põhi- ja vähendatud mahuga variandi, tuleb selgelt näidata, millised väljundid jäävad kummaski variandis alles, millised tegevused või analüüsikomponendid vähenevad ning kuidas see mõjutab tulemuste otsustusväärtust.

7. Töökorraldus ja koostöö tellijaga

Uuring viiakse läbi tihedas koostöös tellijaga. Töö alguses lepatakse kokku lõplik tööplaan, vahekohtumised, andme- ja dokumendivajadused, kaasatavad osapooled ning vahetulemuste tagasisidestamise kord. Tellija esindajad osalevad töö suunamisel ja vahetulemuste valideerimisel, kuid metoodiline tervikvastutus ja tulemuste koostamine jääb teostajale.

Töö alguses korraldatakse avakohtumine, mille käigus täpsustatakse uuringu fookus, võrdlusriikide valiku põhimõtted, AS-IS kaardistuse detailsusaste ning stsenaariumide eeldatav arv. Töö käigus esitab teostaja tellijale vahekokkuvõtted vähemalt AS-IS kaardistuse, rahvusvahelise võrdluse ja stsenaariumide esmase paketi kohta, et tellijal oleks võimalik anda sisulist tagasisidet enne lõpptulemuste vormistamist.

Olulised metoodilised valikud, sealhulgas võrdlusriikide valik, kaardistuse detailsusaste ja stsenaariumide hindamiskriteeriumid, kooskõlastatakse tellijaga. Teostaja võib kasutada töö eesmärgi saavutamiseks intervjuusid, töögrupe, dokumendianalüüsi, andmeanalüüsi, protsessikaardistust ja muid põhjendatud meetodeid, kui need toetavad uuringu eesmärki ja väljundite kvaliteeti.

Raporti koostamisel peab teostaja tagama analüüsi läbipaistvuse ja järelduste jälgitavuse. Raportis tuleb selgelt eristada dokumentidest või andmetest tuletatud järeldused, intervjuude põhjal kujundatud hinnangud ning teostaja enda analüütilised soovitusel.

8. Pakkumuste hindamise kriteeriumid

Pakkumiste hindamiseks koostatakse hindamiskomisjon. Kõiki kvalitatiivseid kriteeriume hindavad komisjoniliikmed individuaalselt skaalal 30/15, 20/10 või 10/5 punkti (vastavalt osakaalule), kus 30/15 on maksimaalne tulemus (ühtegi täiendavat küsitavust ei teki), 20/10 keskmine (tekib kuni 2 olulist küsimust) ja 10/5 madalaim (tekib rohkem kui 2 olulist küsimust pakkumise teostamise osas).

Maksumuse hindamisel kasutatakse järgmist loogikat: madalaima väärtusega pakkumus saab maksimaalse arvu punkte ning teised pakkumused saavad punkte proportsionaalselt vähem ja arvutatakse valemiga: "madalaim väärtus" / "pakkumuse väärtus" * "osakaal".

Kõikide hindamiskriteeriumite alusel saadud punktid liidetakse. Hankija tunnistab edukaks enim väärtuspunkte saanud pakkumuse. Maksimaalselt võib pakkumus saada 100 punkti.

Kriteerium	Hindamiskriteeriumi osakaal	Hindamise sisu
Sisuline arusaam ja lähenemine	30	Pakkuja mõistab otsustusvajadust, AS-IS/TO-BE loogikat, spordivaldkonna tervikahelat ning pakub tulemusele orienteeritud analüütilise lähenemise.
Töökorraldus, ajakava ja riskide maandamine	15	Tegevuskava on realistlik, tööpaketid on loogilised, riskid on tuvastatud ja maandamise meetmed usutavad.
Meeskonna pädevus	15	Meeskonnal on asjakohane kogemus organisatsiooni-, poliitika-, finants-, protsessi-, andme- või valdkonnaanalüüsis.
Maksumus	40	Maksumus on põhjendatud ja proportsionaalne pakutud töömahu ning väljunditega.