



TERVISEAMET

RAHVA TERVISE JA HEA ELUKESKKONNA NIMEL

KINNITATUD

Terviseameti peadirektori 11.04.2025  
käskkirjaga nr 1.1-1/25/32

# TERVISEAMETI JUHTIMISSÜSTEEMI KÄSIRAAMAT

Versioon 1  
07.04.2025



## SISUKORD

1.	TERVISEAMETI JUHTIMISSÜSTEEMI KÄSIRAAMAT .....	3
2.	PÕHIMÕISTED JUHTIMISSÜSTEEMIS .....	3
3.	TERVISEAMETI ÜLDINFO .....	4
3.1	Terviseameti tutvustus.....	4
3.2	Struktuur.....	5
3.3	Käitumise hea tava ehk juhtimissüsteemi juhtpõhimõtted .....	6
3.4	Terviseameti väärtused.....	6
3.5	Põhiandmed .....	6
3.6	Tegevuskohad.....	6
3.7	Huvigrupid ja nende ootused.....	7
4.	TERVISEAMETI JUHTIMISSÜSTEEMI OLEMUS .....	8
4.1	Juhtimissüsteemi arhitektuur .....	8
4.2	Juhtimistasandid, rollid ja vastutus .....	9
4.3	Teenuspõhine juhtimine .....	10
4.4	Teenuspõhise juhtimisel aluspõhimõtted .....	11
4.5	Koostöömudel .....	11
4.6	Teenuse tuumikmeeskond .....	11
4.7	Eesmärkide ja tulemuslikkuse haldamine .....	12
5.	JUHTIMISSÜSTEEMI TOIMIMIST TOETAVAD TEGEVUSED .....	12
5.1	Teabehaldus.....	12
5.2	Analüüs ja tulemuslikkuse hindamine.....	13
5.3	Rahulolu hindamine .....	13
5.4	Mittevastavuste käsitlemine .....	14
5.5	Siseaudit .....	14
5.6	Juhtkonnapoolne ülevaatus .....	15
5.7	Keskkonnalase teabe haldus.....	15



## 1. TERVISEAMETI JUHTIMISSÜSTEEMI KÄSIRAAMAT

Terviseameti (edaspidi amet) juhtimissüsteemi käsiraamat (edaspidi käsiraamat) on teejuht teenistujatele igapäevatöös, mis lihtsustab ameti toimimise mõistmist ning toetab seeläbi põhimäärusest tulenevate ülesannet täitmist ja seatud eesmärkide saavutamist. Käsiraamatus kirjeldatakse juhtimissüsteemi toimimise olemust, millel see põhineb, millised on vastutusala, suhted ja protsessid ning kust leida vajadusel täiendavat teavet.

Käsiraamatu koostamisel on arvestatud eelkõige selle sobilikkust:

- Ameti uutele teenistujatele, et ametiga liitudes oleks lihtsam mõista selle toimimist.
- Ameti tänastele teenistujatele, et aeg-ajalt meelde tuletada juhtimissüsteemi suurt pilti.
- Kolmandatele osapooltele, kellel on õigustatud huvi mõista ameti juhtimissüsteemi.

Juhtimissüsteemi loomisel on arvesse võetud avaliku sektori asutuse toimimisele kohalduvaid riiklikke õigusakte ja parimaid kogemusi:

- Strateegilise planeerimise käsiraamat (Riigikantselei).
- Tegevuspõhise eelarvestamise käsiraamat (Rahandusministeerium).
- Teenuste korraldamise ja teabehalduse alused (Vabariigi Valitsuse määrus).
- Sotsiaalministeeriumi ja valitsemisala teenuspõhise juhtimise raamistik (ministri 14.01.2025 käskkirj nr 6).

Juhtimissüsteemi korraline ülevaatus toimub regulaarselt vastavalt ülevaatusplaanidele.

Juhtimissüsteemi käsiraamatu ajakohastamise eest vastutab üldosakonna kvaliteedispetsialist, kaasates selleks ameti laiendatud juhtkonda.

Juhtimissüsteemi asjakohasuse ja terviku toimimise eest vastutab peadirektor.

## 2. PÕHIMÕISTED JUHTIMISSÜSTEEMIS

**Poliitikavaldkond** – ministeeriumi tasemel juhtimisala, mis hõlmab poliitikajuhtimist koos sama valdkonna rakendustasandi teenustega (sh vajadusel teiste ministeeriumite valitsemisalade teenused). Igal poliitikavaldkonnal on poliitikajuht, kes juhib selle tööd koostöös poliitikavaldkonna tuumiktiimiga (st SoM ning asutuste töötajad).

**Tegevusvaldkond** – ameti juhtimisala, mis hõlmab sarnaseid teenuseportfelle ja mida juhib peadirektor või üks peadirektori asetäitjatest.

**Teenuste portfelli** – sarnaste teenuste kogum, mida juhib portfelli juht, ametis üldjuhul osakonnajuht.

**Põhiteenus** – tegevuste kogum, mis koostöös teiste osapooltega loob kliendile terviklikku väärtust. Teenust juhib teenusejuht. Teenus jaguneb hierarhiliselt ametis alateenusteks, need omakorda koondtegevusteks ja koondtegevused projektideks.

**Tugiteenus** – toetab põhiteenuste osutamist ja organisatsiooni toimimist. Tugiteenuse peamiseks sihtrühmaks on organisatsiooni teenistujad.

**Kaudsed teenused** – teenused, mille käigus amet osutab õigusaktides sätestatud teenust teenuse kasusaaja otsese pöördumiseta ning teenuse kasusaajaid ei ole võimalik otseselt identifitseerida. Need on enamasti ameti põhiteenused.

**Otsesed avalikud teenused** – teenused, mida osutatakse füüsilisele või eraõiguslikule juriidilisele isikule teeninduskontakti kaudu kokkulepitud suhtluskanalites, et võimaldada isikul täita õigusaktist tulenevat kohustust või kasutada sellest tulenevat õigust. Ametis kuuluvad need üldjuhul põhiteenuste alateenuste alla.

**Klient** – isik, kellele loob ameti teenus väärtust. Klient on teenuse keskne kasutaja, kelle ootused ja tagasiside suunavad teenuse arendamist ja kvaliteeti.

**Protsess** – teenuse osutamiseks vajalike järjestikuste tegevuste jada (töövoog). Teenuseprotsesside kaardistamise ja kirjeldamise eest vastutab teenusejuht. Protsessi kirjeldamise tase on teenusejuhi ja teenuse tuumiku otsustada ning seda tehes lähtutakse riskitaluvusest ja tõendusest. Töövoog kirjeldamise tase on teenusejuhi ja tuumiku otsustada, lähtudes vajadusest.

### 3. Terviseameti ÜLDINFO

#### 3.1 Terviseameti tutvustus

Terviseamet on Sotsiaalministeeriumi (edaspidi ka SoM) valitsemisalas tegutsev valitsusasutus, mille eesmärk on viia ellu tervist kaitsva ja parendava elukeskkonna kujundamisele suunatud ning kvaliteetsele tervisekaitse- ja tervishoiuteenusele orienteeritud rahvastiku tervise poliitikat. Ameti tegevusvaldkonnad, ülesanded, struktuur ja juhtimiskorraldus on sätestatud [Terviseameti põhimääruses](#).

Ameti tegevused on jaotatud neljaks tegevusvaldkonnaks, mis jagunevad omakorda teenuste portfelliideks ja teenusteks:

1) Tervishoiu valdkond

- Tervishoiusüsteemi toimepidevus kriisideks teenuste portfelli
- Tervishoiu kvaliteedi teenuste portfelli

2) Tervisekaitse valdkond

- Nakkushaiguste epidemioloogia teenuste portfelli
- Elukeskkonna terviseohutuse teenuste portfelli
- Kemikaaliohutuse teenuste portfelli

3) Järelevalve- ja laboriteenuste valdkond

4) Tugiteenuste valdkond

Seadusest tulenevalt on ametil tervishoiu ja tervisekaitse valdkonnas nii korraldava kui järelevalvet tegeva asutuse õigused ja kohustused.

Terviseamet on Euroopa Liidus (EL) Eesti pädev asutus vee ning nakkushaiguste ja kemikaaliohutuse valdkonnas.

Terviseameti visioon:

**Ennetusele orienteeritud tõenduspõhise tegevusega toetame tervisekaitse ja tervishoiuteenuste kvaliteedi arengut**

Amet panustab oma tegevustega riiklikus strateegilise planeerimise raamistikus „Tervise“ tulemusvaldkonda. Amet lähtub oma teenuste kujundamisel pikaajalise strateegia „[Eesti 2035](#)“ ja valdkondlikus arengukavas „[Rahvastiku tervise arengukava \(RTA\) 2020-2030](#)“ seatud eesmärkidest. Ameti teenused paiknevad RTA-ga seotud programmides.

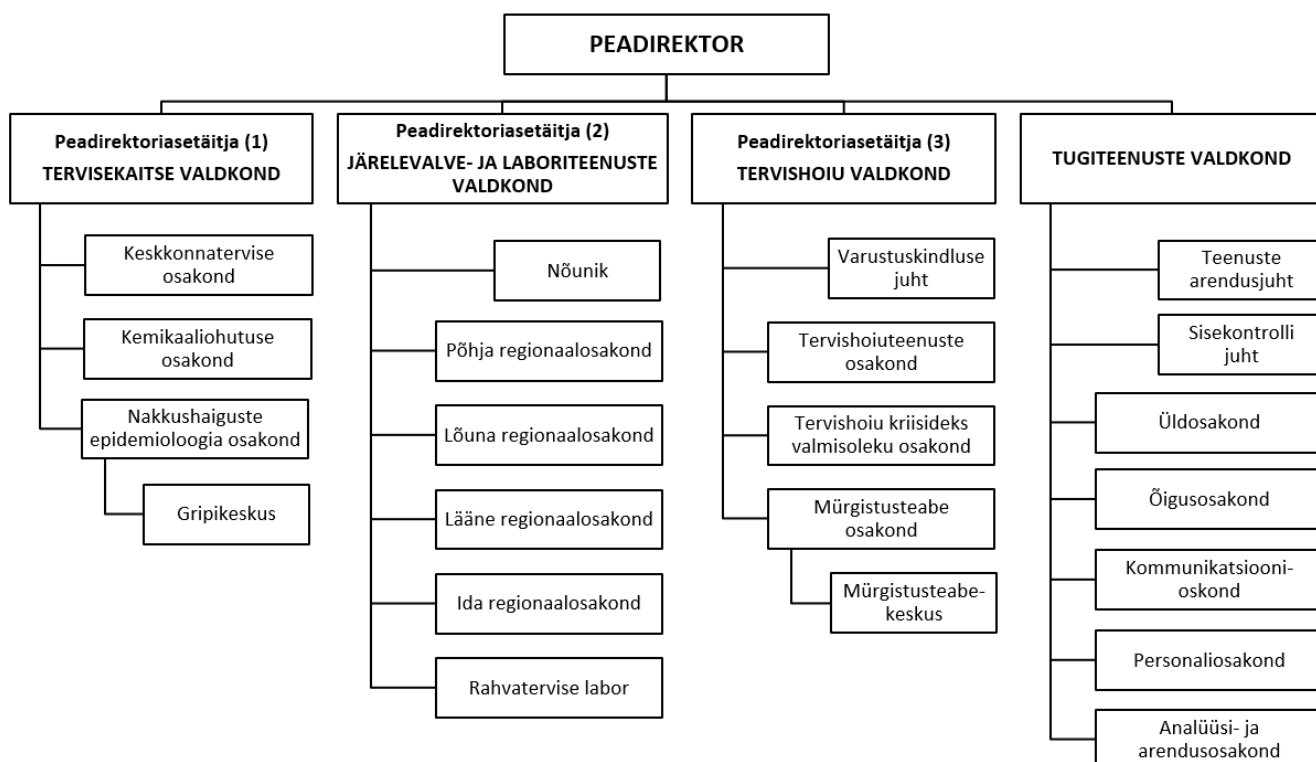
Strateegilised arengudokumendid on määratletud [riigieelarve seaduses](#). Strateegiline planeerimine ja aruandlus lähtuvad [strateegilise planeerimise määrusest](#) ning riigi [tegevuspõhise eelarve](#) (TERE) raamistikust, mida koordineerivad koostöös Riigikantselei ja Rahandusministeerium.



### 3.2 Struktuur

Ametit juhib peadirektor. Ameti struktuuriüksusteks on osakonnad ja labor. Osakonna koosseisu võivad kuuluda keskused. Struktuuriüksused pannakse paika ameti põhimäärusega, mille kinnitab minister. Ameti koosseisu kinnitab peadirektor.

Kehtiv struktuur vt [siseveebis](#).



Joonis 1: Terviseameti struktuur seisuga 02.2025.



### 3.3 Käitumise hea tava ehk juhtimissüsteemi juhtpõhimõtted

Juhtpõhimõtted on ameti ametlikult väljendatud kvaliteedialase tulemuslikkusega seonduvad üldised kavatsused, taotlused ja suunised.

Juhtimissüsteemi juhtpõhimõtted kajastuvad ameti sisekorra peatükis „Käitumise hea tava“.

Juhtpõhimõtted on kättesaadavad veebilehel <https://www.terviseamet.ee/terviseametist>.

### 3.4 Terviseameti väärtused

Väärtused on ühine kokkulepe, mida me endilt ja oma töökaaslastelt ülesannete täitmisel ja käitumises ootame.

**ASJATUNDLIK** Tegutseme ja otsustame tuginedes kaasaegsetele teadmistele ning oskame valikuid põhistada. Analüüsime oma tegevuste tulemusi ja märkame muutusi valdkonnas ning partnerite ootustes.

**AVATUD** Kaasame ja tahame olla kaasatud, kuulame ja oleme arusaadavad, jagame oma teadmisi ning otsime aktiivselt uusi ideid ja koostöövorme.

**HOOLIV** Oleme toetavad, sõbralikud, õiglased ja lahendustele orienteeritud.

### 3.5 Põhiandmed

Nimetus	Terviseamet (inglise keeles: <i>Health Board</i> )
Registrikood	70008799
Peakontori aadress	Paldiski mnt 81, 10614 Tallinn
Kodulehekül	<a href="https://www.terviseamet.ee/et">https://www.terviseamet.ee/et</a>
Tegevusala (EMTAK)	Tervishoiu ja sotsiaalelu korraldus (84122)
Juhtimissüsteemi käsitusala	Tervist kaitsva ja parendava elukeskkonna kujundamine ning tervisekaitse- ja tervishoiuteenuste valdkonnas teenuste osutamine.

### 3.6 Tegevuskohad

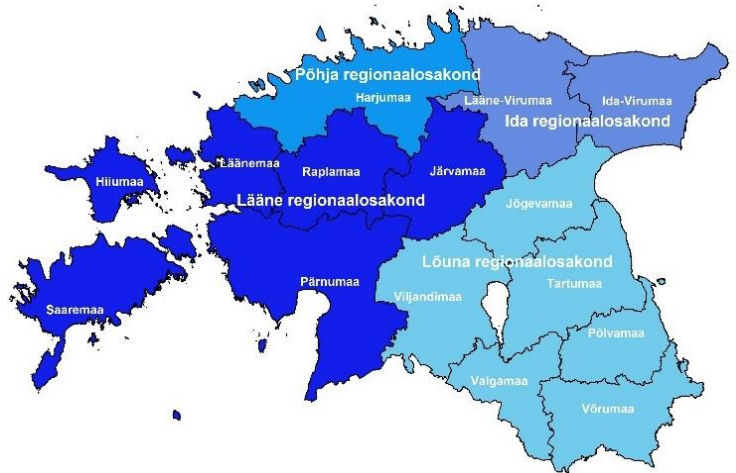
Ameti põhitegevuskoht asub Tallinnas Paldiski mnt 81, kus paiknevad tegevusvaldkondade ja tugiteenuste osakonnad.

Ametil on neli piirkondlikku regionaalosakonda (Põhja, Lõuna, Ida ja Lääne), mille alla kuuluvad ka kohalikud esindused.

Regionaalsete osakondade põhiülesanneteks on ameti tegevust reguleerivate õigusaktide ning ameti antud haldusaktide rakendamine enda haldusterritooriumil, sh riikliku ja haldusjärelevalve tegemine ja haldussunni kohaldamine, vääртеomenetluse läbiviimine ning ennetus- ja nõustamistegevus lähtuvalt ameti koostatud juhenditest.

**Regionaalosakonnad ja esindused**

- 1) Põhja regionaalosakond > kontor Tallinnas
- 2) Lõuna regionaalosakond > kontor Tartus
  - Valgamaa esindus > Valga
  - Viljandimaa esindus > Viljandi
  - Võrumaa esindus > Võru
- 3) Ida regionaalosakond > kontor Jõhvis
  - Lääne-Virumaa esindus > Rakvere
  - Narva esindus > Narva
- 4) Lääne regionaalosakond > kontor Pärnus
  - Saaremaa esindus > Kuressaare
  - Läänemaa esindus > Haapsalu



Vt [Terviseameti struktuuriüksuste kontaktid](#)

**3.7 Huvigrupid ja nende ootused**

Huvigrupp (ka huvipool) on isik või organisatsioon, kes võib ameti otsuseid või tegutsemisi kõige enam mõjutada või keda võib amet oma otsuste või tegutsemisega kõige enam mõjutada. Huvigrupid ning nende ootused jagunevad järgmiselt:

Sotsiaalministeerium (SoM), st regulaator:

- Ameti efektiivne ja tulemuslik majandamine.
- Ameti põhimäärusega pandud ülesannete nõuetekohane täitmine.
- Investeringuid mõjutada võivate riskide ja võimaluste juhtimine.
- Teenuspõhise juhtimise raamistiku rakendamine.

Kliendid, st isikud või asutused, kellele amet osutab teenuseid:

- Teenuste püsiv kvaliteet.
- Lubadustest kinnipidamine.

Teenistujad, st ametnikud ning töölepingu alusel töötavad isikud:

- Selged tööülesanded.
- Kindel pikaajaline töösuhe.
- Tervislik töökeskkond.
- Konkurentsivõimeline töötasu.

Teenusepakkujad, st isikud või organisatsioonid, kellelt amet hangib vahendeid ja teenuseid oma funktsioonide täitmiseks:

- Partnerlus ja koostöö.
- Püsiv tellimusvoog.
- Tõhus infovahetus kliendi nõuete ja nende muutumise osas.

Teenuste põhiselt on huvigrupid täpsemalt määratletud teenuse kaartidel PlanPros.

## 4. TERVISEAMETI JUHTIMISSÜSTEEMI OLEMUS

### 4.1 Juhtimissüsteemi arhitektuur

Ameti põhitegevusvaldkonnad jagunevad peadirektori asetäitjate vastutusvaldkondadeks: 1) tervisekaitse valdkond, 2) tervishoiu valdkond, 3) järelevalve- ja laboriteenuste valdkond.

Tegevusvaldkonnad jagunevad teenuste portfelliideks, mis koondavad endas vastava valdkonna teenuseid. Eesti infoturbe standardi (E-ITS) kontekstis on teenuste portfellid kirjeldatud ametis äriprotsessidena.

Ameti teenused jagunevad põhiteenusteks ja tugiteenusteks. Tugiteenused (nt IT, personalihaldus) aitavad kaasa põhiteenuste, valdkondade sisuliste eesmärkide saavutamisele. Teenused jagunevad omakorda alateenusteks, mille hulka kuuluvad osaliselt ka eraldi määratletavad otsesed avalikud teenused. Need on teenused, mida amet osutab füüsilisele või eraõiguslikule juriidilisele isikule teeninduskontakti kaudu kokkulepitud suhtluskanalites, et võimaldada isikul täita õigusaktist tulenevat kohustust või kasutada seadusest tulenevat õigust.

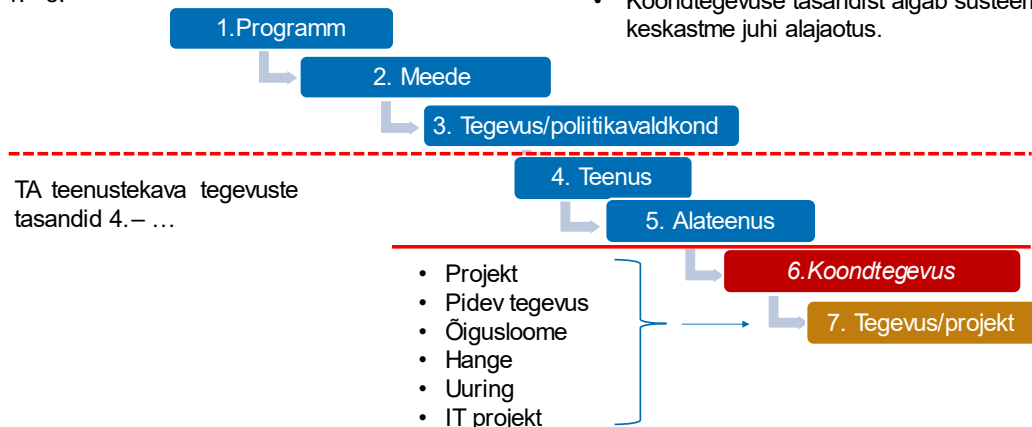
Ametis samastuvad põhiteenused tegevuspõhises riigieelarves kajastatud (TERE) teenustena.

Kõigile teenustele on määratud teenuste juhid, eesmärgid, mõõdikud ning muud teenuste määratlemiseks ja haldamiseks vajalikud andmeobjektid. Oluline teenuste kohta käiv info on koondatud teenuskaartidel.

Teenuste aja- ja asjakohasena hoidmine tagatakse PDCA (Plan-Do-Check-Act) ehk järjepideva parendamise põhimõtte kaudu, mis väljendub ameti igapäevaselt kõigi toimingute juures.

### Tegevuste hierarhia:

SOM programmi tasandid  
1.– 3.



- NB: Kõik tegevused peavad **paiknema TA teenustekavas**, mille nimetus ja jaotus on üldjuhul kuni koondtegevuse tasandini lukus.
- Koondtegevuse tasandist algab süsteemis keskastme juhi alajaotus.

Ameti teenuste portfellid (vt Joonis 2):

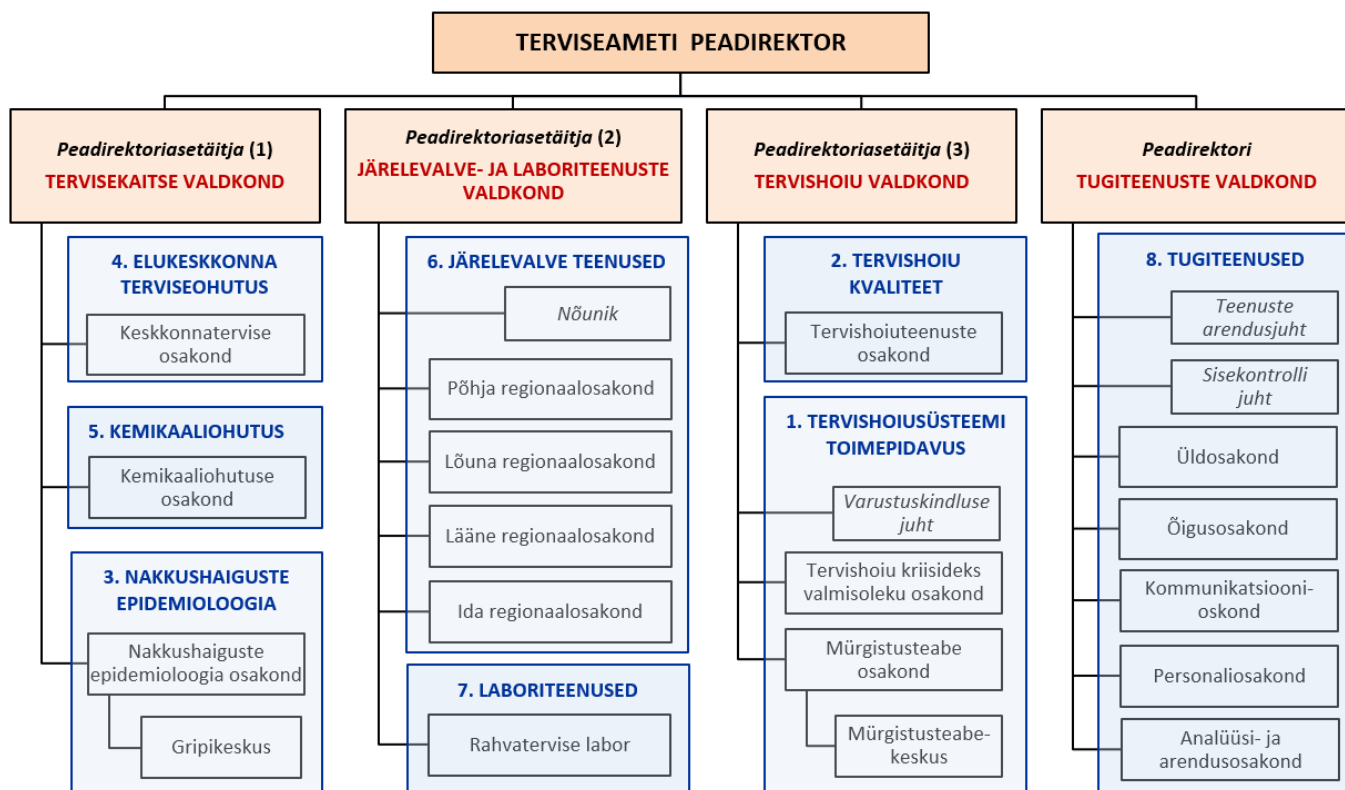
- 1) Tervishoiusüsteemi toimepidevus;
- 2) Tervishoiu kvaliteet;
- 3) Nakkushaiguste epidemioloogia;
- 4) Elukeskkonna terviseohutus;
- 5) Kemikaaliohutus;
- 6) Järelevalve teenused;





7) Laboriteenused;

8) Tugiteenused.



Joonis 2: Teenuste portfellid (sinisega) ameti struktuuris seisuga 02.2025.

Kogu teenusjuhtimise struktuur koos teenustega on teenistujatele kättesaadav ameti siseveebis ning koos kõigi oma andmeobjektidega juhtimissüsteemi tarkvaras PlanPro.

#### 4.2 Juhtimistasandid, rollid ja vastutus

Ameti tegevusvaldkondade struktuur ja tugifunktsioonid on kehtestatud [Terviseameti põhimäärusega](#). Ametis on kasutusel maatriksstruktuuril põhinev teenuspõhine juhtimine kokkulepitud rollide ja ülesannetega.

	Ametinimi	Roll teenuspõhises juhtimises
STRATEEGILINE TASAND	<b>Peadirektor</b>	Juhib asutuse tööd vastavalt õigusaktidest tulenevatele nõuetele ning arengukavadest tulenevatele strateegilistele eesmärkidele. Seab organisatsiooni strateegilised eesmärgid ning tagab nende elluviimise. Vastutab asutuse eelarve eesmärgipärase täitmise eest.
	<b>Peadirektori asetäitja</b>	Kannab ametis ka tegevusvaldkonnajuhi rolli. Seab oma valdkonna strateegilised eesmärgid. Juhib eesmärkide täitmiseks vajalike tegevuste elluviimist oma valdkonnas. Vastutab oma valdkonna eelarve eesmärgipärase täitmise eest.
TAKTIKA LINE TASAND	<b>Põhiteenuste osakonnajuht</b>	Kannab üldjuhul ametis kahte rolli: <b>teenuste portfelli juhi</b> ja <b>inimeste juhi rolli</b> . 1) <b>Portfelli juhina</b> tagab oma osakonna teenuste omavahelise sidususe ja terviklikkuse ning enda portfelliga seotud eesmärkide elluviimise poliitikavaldkondade kaudu.



		2) <b>Inimeste juhina</b> on loob teenistujatele eesmärkide saavutamiseks toetava keskkonna.
	<b>Tugiteenuse juht/ osakonnajuht</b>	Pakub tuge põhiteenuste osutamisel ja eesmärkide saavutamisel ning tagab organisatsiooni toimimise. Vastutab oma tugiteenuse kujundamise, arendamise ja juhtimise eest. Tugiteenuse juht võib olla osakonnajuht, millega kaasnevad inimeste ja osakonna juhtimise ülesanded.
<b>OPERATIIVNE TASAND</b>	<b>Teenusejuht</b>	Teenusejuhi roll on oma teenuse sisuline juhtimine (sh kujundamine ja arendamine) võimalusel koostöös teenuse tuumiktiimiga. See võib olla moodustatud tervikuna üle üksuste, asutuste ja organisatsioonide. Teenusejuhi vastutus on saavutada teenuse eesmärgid arvestades kliendi vajadusi, võimalikke ressursse, hetkeolukorda ning tagades jätkusuutlikkuse.
	<b>Teenuse tuumikmeeskond</b>	Teenuse tuumikmeeskond on spetsiaalselt moodustatud tiim, mille eesmärgiks on juhtida ja ellu viia teenusega seotud tegevused selliselt, et saavutatakse kokkulepitud tulemused. Meeskonda juhib teenusejuht.
	<b>Teenuse tuumiktiim ja selle liige</b>	Teenusejuhi poolt loodava teenuse tuumikmeeskonna ja selle liikme roll on oma tegevusega ning pädevuse piires toetada teenuse eesmärkide saavutamist.
	<b>Teenistujad</b>	Kõikide teenistujate tööülesanded, õigused ja kohustused on sätestatud ametijuhendite ning peadirektori käskkirjadega ning vajadusel täpsustatud läbi vahetute juhtide korralduste.

### 4.3 Teenuspõhine juhtimine

Ametis on üle mindud funktsioonipõhiselt juhtimiselt teenuspõhisele juhtimisele. Erinevus seisneb selles, et oma töös ei piirduta pelgalt kohustuslike funktsioonide täitmisega, vaid lähtutakse ka sellest, kuidas me oma teenustega saaksime kõige rohkem lisandväärtust luua. Teenuspõhine juhtimine on ameti kontekstis läbimõeldud teenuste arendamine, loomine, haldamine ja parendamine, mis algab probleemi ja kasutaja vajaduste selgitamisest ning viib rahulolevate klientide ja töötajateni. Teenuspõhine juhtimine aitab osutada teenuseid väärtust loovalt ning arendada ja hallata teenuseid lähtuvalt ameti eesmärkidest püüdes seejuures tagada kvaliteetse teenuse osutamise kõikides valdkondades, juhtimistasanditel ja teeninduskanalites.

Teenuspõhise juhtimise tsükkel algab ameti kaasamisega SoM poliitikavaldkondade kujundamisesse (mh riiklike programmide täiendamise kaudu), jätkub teenuste osutamise kaudu poliitikavaldkonna rakendamisega ning lõpeb teenuse osutamise seotud partnerite ja klientide rahulolu küsitluse põhjal elluviidavate parendusettepanekutega. Seda toetab järjepidev teenuste tulemuslikkuse seire ja sellest lähtuvad juhtimisotsused vastavalt juhtimistasandite vastutusalale, et jõuda tõhusalt soovitud tulemusteni.

Tervisametis rakendatavad poliitikavaldkonna eesmärgid lepatakse kokku SoM valitsemisala poliitikavaldkondade tuumiktiimides, kuhu kuuluvad ameti teenuste portfelli juhid ning vastavalt kokkuleppele ka teenusejuhid. Läbipaistev ja ajakohane ülevaade poliitikavaldkondadest koos kokkulepitud infoga on leitav SoM poolt täiendavatelt poliitikakaartidelt (nt valdkonda panustavad teenused, eesmärgid koos oma mõõdikutega, sihtgrupid, tiim). Poliitikakaardid tehakse seotud osapooltele kättesaadavaks SoM failide jagamise elektroonilises keskkonnas (nt Sharepointis).

Poliitikaeesmärke ellu viivate teenuste eesmärgid jm sellega seonduv lepatakse kokku ameti teenuste tuumikmeeskondades, kuhu kuuluvad kõige enam teenusejuhtimisega seotud osapooled (sh regionaalsete järelevalve üksuste esindajad ning labori esindajad jm eksperdid).

Teavet teenustest hallatakse teenuskaartidel PlanPros.

#### 4.4 Teenuspõhise juhtimisel aluspõhimõtted

- Tegevusvaldkondadel ja nendesse panustavatel teenustel on selged ja mõõdetavad eesmärgid.
- Teenuseid juhitakse lähtudes õigusaktides sätestatust ja strateegilistes dokumentides kokkulepitust, arvestades ressursside olemasoluga.
- Otsused on põhjendatavad, toetudes andmetele, faktidele ning teadusuuringutele.
- Eesmärgid ja arendusplaanid on üle ameti omavahel sünkroniseeritud ja toetavad üksteist.
- Teenustel on üldjuhul regulaarselt üle amaeti koos töötavad tuumiktiimid.
- Tuumiktiimi liikmetel on selge arusaam iga osapoole rollist, vastutustest ja õigustest.
- Teenuste arendamisel lähtutakse kliendikesksusest.
- Muudatusi viiakse ellu eesmärgiga parandada teenuste kvaliteeti, tulemuslikkust ning ressursitõhusust.

#### 4.5 Koostöömudel

- Ameti kõrgeim juhtimistasand peadirektori alluvuses on tegevusvaldkond, mida juhivad vastavalt peadirektori asetäitjad (vt Joonis 2).
- Tegevusvaldkonnad jagunevad teenuste portfelliideks, mis omakorda jagunevad teenusteks. Igal teenusel on oma tuumikmeeskond, mida juhib teenusejuht. Tuumikmeeskonda kaasatakse teenusega kõige enam seotud teenistujad, mh nii regioonide, labori kui vajaduspõhiselt ka tugiteenuste esindajad ja partnerid.
- Tuumikmeeskonna liikmed panustavad ühiselt tiimi eesmärkide (teenus, arendusprojekt) täitmisse, ja riskide haldamisse. Valdav osa isiklike tööalaseid eesmärke tuleneb tiimi eesmärkidest, kuhu meeskonna liige panustab. Meeskonnad kohtuvad üldjuhul regulaarselt, mitte vähem kui kord kvartalis.
- Kõik teenused on kirjeldatud sarnast struktuuri järgides teenusekaartidel.
- Juhtimisel ja töö planeerimisel lähtutakse peamiselt SoM poliitikavaldkondades ja ameti tegevusvaldkondades kokkulepitust ning ameti ja teenuste prioriteetidest.
- Ameti põhiteenuste olulisemad eesmärgid kajastuvad SoM programmides ja tugiteenuste eesmärgid hakkavad kajastuma ameti arengukavas. Ameti arengukavas väljendub ka põhiteenuste ja tugiteenuste omavaheline tihe sidusus, et tagada juhtimissüsteemi terviklus.

#### 4.6 Teenuse tuumikmeeskond

Teenuse tuumikmeeskond on teenuste juhtimiseks moodustatud meeskond, mida juhib teenusejuht. Teenuse tuumikmeeskonna eesmärk on tagada teenuse kvaliteetne, tõhus ja jätkusuutlik toimimine ning pidev arendamine, lähtudes kasutajate vajadustest, asutuse strateegilistest eesmärkidest ja riskihalduse põhimõtetest. Igal teenusel on püsivalt töötav tuumikmeeskond, mida juhib teenusejuht.

##### Tuumikmeeskonna põhimõtted:

- Tuumikmeeskonna optimaalseim suurus on kuni 8 liiget.
- Liikmel on oma üksuse volitus tuumikmeeskonna töös osalemiseks, sh ajaline ressurss, otsustus- ja info jagamise õigus.
- Tuumikmeeskonna liikmete ülesanded on nende tööplaani ja tööülesannete osa.
- Tuumikmeeskonna liikmetel on ühised eesmärgid.
- Tuumikmeeskonna liikmete rollid on selgepiirilisel kokku lepitud.
- Tuumikmeeskond töötab igapäevaselt toimiva tiimina – liikmed loovad ühiselt teenusepõhise prioriseeritud tööplaani ning seisavad ühiselt tööplaani tegevuste ja eesmärkide elluviimise eest.
- Tuumikmeeskond jälgib regulaarselt teenuse eesmärkide, võtmemõõdikute ja tööplaani täitmist, samuti korrigeerib põhjendatult ja vajadusel nii eesmärke kui tööplaani koostöös oma teenuse portfelliuhiga.
- Tuumiktiim kohtub soovitatavalt üks kord kuus, kuid mitte harvem kui kord kvartalis.

**Teenuse tuumikmeeskonna liikmete kaasamine:**

- Ameti meeskonnaliikme osalemine kooskõlastatakse vastava liikme ning tema vahetu juhiga.
- Tuumikmeeskonda kuuluvad teenuse elluviimise töösse igapäevaselt panustavad teenistujad.
- Tuumikmeeskonda kaasatakse liikmeid vajaduspõhiselt ning ajutiselt ka tugiteenuste esindajate seast. Osalemise sagedus lepitakse kokku tugiteenusejuhiga.

Asutuseväliste liikmete kaasamine tuumikmeeskonda kooskõlastatakse vastava valdkonna peadirektori asetäitjaga.

**4.7 Eesmärkide ja tulemuslikkuse haldamine**

Ameti tegevuse eesmärk on viia ellu tervist kaitsva ja parendava elukeskkonna kujundamisele suunatud ning kvaliteetsele tervisekaitse- ja tervishoiuteenusele orienteeritud rahvastiku tervise poliitikat. Teenuste tulemuslikkusest ülevaate saamiseks ning juhtimisotsuste tegemiseks korraldab ameti juhtkond kvartaalsed tulemusaruandluse arutelud. Teenuste ja prioriteetsete tegevuste tulemuslikkusest annavad aru üldjuhul vastavalt teenuste portfelli juhid ja teenusejuhid.

- Iga-aastaselt uuendatakse riiklike programmide eesmärke koos mõõdikute ja näitajatega, millesse panustab ka amet oma teenuste elluviimise kaudu. Tulemusi analüüsitakse ja tehakse järeltõlgitust iga-aastaselt SoM valitsemisala üleselt RTA tulemusaruandes.
- Tuumikmeeskond seirab oma teenuste tulemuslikkust edaspidi mitte harvem kui kord kvartalis lähtudes tuumikmeeskonnas kokkulepitust ja teenuskaartidele sätestatust. Teenuste tulemuslikkust analüüsitakse regulaarselt ka SoM poliitikavaldkondades.
- Iga-aastaselt määratletakse valitsemisalaülesed SoM prioriteetsed tegevused, millele on kohustuslik igakuine aruandlus ning tulemuspõhine mõjuhindamine.
- Täiendavalt määratletakse iga-aastaselt ametis nii teenuspõhised prioriteedid kui ametiülesed prioriteetsed tegevused.
- Iga-aastaselt lepitakse koostöös SoMga kokku ameti tulemuseesmärgid (vt tulemuskaardil).
- Ameti tööplaan on PlanPros seotud ka teenistujate arengueestlustega, mis loob võimaluse samu eesmärke ja saavutatud tulemusi analüüsida ka juhi ja alluva arengueestluste kontekstis.
- Vähemalt kord aastas antakse hinnang ameti tegevuse tulemuslikkusele juhtkonnapiiride ülevaate käigus, kus hinnatakse ameti tulemuskaardil toodud eesmärke ja antakse hinnang juhtimissüsteemi toimimisele.

Ajakohastatud ameti mitmetasandiline eesmärgipuu on kättesaadav siseveebist. Kogu eesmärkide ja tulemuslikkuse haldus toimub PlanPros.

**5. JUHTIMISSÜSTEEMI TOIMIMIST TOETAVAD TEGEVUSED****5.1 Teabehaldus**

Teabehaldus toetab kõikide ameti põhi- ja tugifunktsioonide täitmist ja teenuste toimimist. Teabehaldusega puutuvad oma töös kokku kõik ameti teenistujad. Teabe haldamise ülesanne on tervikpildi omamine teabest, sõltumata selle teabekandjast ja hoiukohtadest.

Ameti teabehaldus on korraldatud paberivaba põhimõtte alusel, dokumente ja teavet hallatakse dokumendihaldussüsteemis ja teistes infosüsteemides ning andmekogudes.

Teabehalduse mahukaim alategevus on dokumendihaldus, mis korraldab dokumentide ja teabe haldamist, menetlemist, vahetamist ja teabele juurdepääsu võimaldamist.

Ameti dokumendihaldust ja arhiivitööd korraldab üldosakond koostöös Riigi Tugiteenuse Keskusega (edaspidi RTK). See tähendab, et dokumendihaldurid ei asu ametis kohapeal, vaid on RTK koosseisus ja registreerivad dokumente ning pakuvad tuge distantsilt.

Amet tagab teabehalduse üldise korralduse, dokumentide liigitusskeemi jm dokumendi- ja teabehaldust korraldavate dokumentide loomise ja asjakohasena hoidmise, koosolekute protokollimise, postisaadetiste vastuvõtmise, väljasaatmine ja ametisse pöördujate telefoninõustamise üldtelefoni kaudu.

Teabehalduse korraldamise aluseks ametis on järgmised põhidokumendid:

- **Teabehalduse kord** – eesmärk on toetada ameti teenistujaid korrektse teabehalduse korralduse tagamisel ning teabe efektiivsel töötlemisel ja arhiveerimisel.
- **Dokumentide liigitusskeem** – aluseks dokumentide liigitamisel, registreerimisel, säilitustähtaegade ning juurdepääsupiirangute määramisel.

Juurdepääsupiirangute määramisel lähtutakse **avaliku teabe seadusest** ja teistest asjakohastest õigusaktidest. Sagedasemad ametis kasutatavad juurdepääsupiirangud on loetletud teabehalduse korras, samuti on dokumentide võimalikud juurdepääsupiirangud ära toodud liigitusskeemis konkreetse sarja juures.

Avalikustamisele kuuluv teave avaldatakse üldjuhul ameti välisveebis eraldiseisva infona, ameti [avaliku dokumendiregistri](#) kaudu või [Riigitöötaja iseteenindusportaal](#)is.

## 5.2 Analüüs ja tulemuslikkuse hindamine

Teenust kirjeldavad ning andmed ning vastavad mõõdikud on määratud teenusekaartidel PlanPros. Andmete valik tagab analüüsi- ja hindamistulemuste hankimise ameti juhtimissüsteemi tulemuslikkuse ja mõjususe hindamiseks ja määrab kindlaks vajaduse parenduste järele. Seire ja mõõtmiste tulemustel saadud teabe analüüsimise ning hindamise eesmärgiks on määrata kindlaks, kas protsessid ja teenused vastavad nõuetele ning selgitada välja parandamiseks vajalikud meetmed.

Analüüsi ja hindamise allikad:

- a) Teenuse vastavus konkreetsele nõuetele, praak ja ümbertegemine, õigeaegne tarne, tellimuse täitmine.
- b) Teenuse tulemuslikkus: teenuse teostamiseks või tarbimiseks kuluv aeg, ülevaade kliendi probleemide lahendamisest, lihtne juurdepääs (nt veeproovide toojal on võimalus parkida ameti hoone vahetus läheduses, proovidega seotud tellimuse dokumentide digitaalse eeltäitmise võimalus ameti veebilehe kaudu), puhtus, heakord, sõbralikkus.
- c) Kliendi arvamuse seire tulemused.
- d) Projektide elluviimise plaanide koostamine (eelarve ja ajastus).
- e) Ülevaade riskide ja võimalustega seotud tegevustest (nt koosolekute protokollid).
- f) Õigeaegne tarne ja kvaliteet (nt tagastused) organisatsioonivälistele tarnijate puhul.
- g) Eesmärkide ja nende täitmiseks kavandatud tegevuste tulemuslikkuse hindamine.

Analüüsi- ja hindamise tulemused on üheks peamiseks korraliste juhtkonnapoolsete ülevaatuste sisenditeks.

## 5.3 Rahulolu hindamine

Ametis keskendutakse nii sise- kui väliskliendi tagasiside seirele klientide rahulolu hindamiseks ja selle suurendamise võimaluste kindlaksmääramiseks. Klienditüübist lähtudes kasutatakse teabe hankimisel erinevaid uurimismeetodeid:

- a) arvamusuuringud - nt joogivee määruse väljatöötamisel ja seletuskirja koostamisel võetakse arvesse tarbijauuringuid ja EL direktiive; NETSi, rahvatervise seaduse jt ameti tegevust korraldavate õigusaktide väljatöötamisel osaletakse aktiivselt õigusloomes;
- b) klientide tagasiside ameti osutatud teenuste kvaliteedi kohta:
  - ✓ väliskliendid - tagasiside vormi kaudu (Recommy ja/või LimeSurvey), e-posti või telefoni teel (kaebused, tänuavaldused, hinnangud jms);
  - ✓ sisekliendid - tagasiside vormi kaudu (Recommy ja/või LimeSurvey), Jira, koosolekutel, infotundides, siseveebi kiidunurgas või tunnustamine juhtkonna poolt tänukirja või rahalise preemiaga.
- c) üldsuse tagasiside monitoorimine ja analüüs sotsiaalmeediakanalites (Facebook, Instagram, LinkedIn) – jälgitakse kommentaare, reaktsioone ja jagamisi avaldatud sisule, saabunud privaatsõnumeid ning monitooritakse teiste osapoolte loodud sisu, mis kajastab ameti tegemisi,

ametile suunatud küsimustele ja kommentaaridele kiire reageerimine ja vastamine kinnitavad asutuse pühendumust kliendirahulolule;

- d) meediamonitoring (st meediaväljaanded, raadio, televisioon) – Station meediaseire- ja analüüsivahendi abil jälgitakse Terviseameti ning ameti vastutus- ja tegevusvaldkondade käsitlemist meedias, et saada ülevaade avalikust arvamusest, trendidest ja ameti (sh kõneisikute) maine kujunemisest traditsioonilises meedias.

Teenusepõhiselt on määratud kliendid/huvigrupid, kelle tagasisidet seiratakse. Tagasisidet küsitakse peale teenuse osutamist või toimingu lõpetamist kokkulepitud sagedusega.

#### 5.4 Mittevastavuste käsitlemine

Mittevastavuseks loeme **nõuete mittetäitmist** a) lubaduse täitmisel, mille oleme andnud kliendile, b) tarnija poolt meile toote või teenuse müümisel või c) meie endi poolt protseduurides, õigusaktide ja kohustuslike standardite järgimisel.

Mittevastavuse avastamisel rakendavad juhtumiga seotud teenistujad asjakohaseid meetmeid, mida konkreetse valdkonna tööprotsess ette näeb. Selleks võib olla kliendilt nõusoleku hankimine tähtaja või nõuete muutmise kohta, vigaste toodete märgistamine või kõrvaldamine, probleemi lahendamine jne. Kui teenistuja ei suuda ise kõiki asjakohaseid meetmeid rakendada, siis suunab ta probleemi viivitamatult järgmisele tasemele.

Olulised mittevastavused registreeritakse PlanPros.

Mittevastavuste käitlemise käigus on oluline:

- Kirjeldada esinenud olulised mittevastavused ja jäädvustada vastav teave.
- Võtta kasutusele meetmed esinenud mittevastavuste operatiivseks kõrvaldamiseks.
- Leida esinenud mittevastavuste põhjused.
- Analüüsida mittevastavuste esinemise sagedust ja põhjuseid ning rakendada võimalusel meetmeid nende taasesinemise vältimiseks.

Mittevastavuste põhjuseid analüüsitakse jooksvalt nn tekkepõhiselt ning põhjalikumalt kaks korda aastas. Põhjuse analüüsi käigus tehakse korrigeerivad tegevused, määrakse vastutajad ja võtmetegevused, mille kaudu tagatakse otsuste elluviimine.

Mittevastavuste registreerimise ja parendustegevuste elluviimise eest vastutavad osakonnajuhid. Mittevastavuste käsitlemise protsessi (vt Siseauditi protseduur) üldise korralduse eest vastutab üldosakonna kvaliteedispetsialist.

#### 5.5 Siseaudit

Siseaudit on organisatsiooni sisemine juhtimissüsteemi vastavuse ja toimimise hindamine. Siseaudit on perioodiline, sõltumatu ja dokumenteeritud tegevus. Siseauditi käigus kontrollitakse juhtimissüsteemi osasid vastavalt aastaplaanile, hinnatakse vastavust kohalduvatele nõuetele ja tehakse ettepanekuid juhtimissüsteemi parendamiseks.

Siseauditite protsessi lisandväärtusena avaneb võimalus märgata tingimusi, mis vastavad nõuetele, kuid võivad muutuda juhtimissüsteemi võimalikuks nõrkuseks. Lisaks pakub võimalusi leida parendamisvõimalusi. Vastav teave esitatakse auditiraportis ja see annab juhtidele teavet, mille alusel otsustada, kas on olemas vajadus parendamisele suunatud tegevuste algatamiseks.

Siseauditi käigus otsitakse eelkõige vastuseid järgmistele küsimustele:

- Kas kehtestatud nõuded on rakendatud, on toimivad ja on tulemuslikud?
- Kas juhtimissüsteem vastab ISO 9001 standardite nõuetele?
- Kas teenuste pakkumine ja selleks tehtavad tegevused on kooskõlas nõuetega?



Auditiplaani koostamisel lähtutakse järgmistest asjaoludest:

- Kõik juhtimissüsteemi osad saavad 3-aastase sertifitseerimistsükli jooksul vähemalt üks kord auditeeritud.
- Sagedamini auditeeritakse teemasid, mis on ameti jaoks kliendi aspektist olulisemad (nt rahuloluhindamiste tulemused).
- Võetakse arvesse varem läbi viidud auditite tulemusi (nt välisaudit, evakuatsiooniõppus, siseaudit).
- Siseaudiitorite määramisel arvestatakse sõltumatuse printsiipi.

Siseauditi aruande koostamisel arvestatakse, et see sisaldaks muu hulgas ka

- Auditi liiki ja kriteeriume, auditis osalejaid, auditeeritavat valdkondi, auditi eesmärki.
- Auditi tulemusi (nt tähelepanekud, parendusettepanekud, mittevastavused).
- Vajadusel ka korrigeerivaid tegevusi tähtaegadega.

Siseauditi planeerimise ja teostamise (vt Siseauditi protseduur) eest on vastutab üldosakonna kvaliteedispetsialist.

## 5.6 Juhtkonnapoolne ülevaatus

Juhtkonnapoolset ülevaatus kasutatakse töövahendina, et a) mõista ametis ja väliskeskkonnas toimuvaid muutusi ning b) hinnata nende mõju ameti juhtimissüsteemile ja c) vajadusel planeerida vastutegevusi negatiivsete mõjude/tagajärgede esile kerkimiseks.

Juhtkonnapoolse ülevaatus läbiviimine on tagatud tippjuhtkonna poolt vähemalt üks kord aastas ja seda viiakse läbi kooskõlas ameti strateegiliste suundumustega, mille eesmärgiks on juhtimissüsteemi tulemuslikkust kajastava teabe ülevaatamine, et määrata kindlaks, kas see on

- Sobiv – kas see täidab endiselt oma eesmärgi?
- Asjakohane – kas see on jätkuvalt piisav?
- Mõjus – kas selle abil on endiselt võimalik saavutada kavatsatud tulemusi?

Juhtkonnapoolne ülevaatus korraldatakse võimalusel sellisel, et see langeks kokku muude ameti tegevustega (nt strateegiline planeerimine, aastakoosolekud, muud juhtimissüsteemi standardite ülevaatused (labori ISO 17025 ja ISO 15189)). Ülevaatus tulemused protokollitakse. Standardist tulenevad miinimumnõuded on juhendis „Juhtkonnapoolse ülevaatus nõuded“. Juhtkonnapoolsete ülevaatus läbiviimiste eest vastutab peadirektor.

## 5.7 Keskkonnavalase teabe haldus

Keskkonnavalase teabe halduse käigus kogutakse ja analüüsitakse erinevaid näitajaid, mille abil saab võrrelda toimivaid protsesse ja vajadusel rakendada meetmeid mõju vähendamiseks (nt optimeerida ressursikasutust).

Keskkonnavalase teabe haldamist veab eest ameti üldosakonna töökeskkonnaspetsialist. Lisaks on moodustatud rohetiim ning koostöös teenusejuhtidega hinnatakse keskkonnamõju ka teenustes.

### Keskkonnateabe kogumine

Keskkonnamõjude hindamiseks vajalike andmete kokku kogumine ja esmane analüüs, et oleks võimalik hinnata kasvuhoonegaaside (KHG) jalajälge. Aasta jooksul kogutakse vee-, elektrienergia-, soojusenergiakulude andmeid, tekkinud jäätmete kogused, sisse ostetud toodete (bürootarbed, tööriietus, laboritarvikud) koguseid jms. Läbi teenistujate küsitluste kogutakse andmeid tööle-koju-tööle liikumise kohta ning valmidust hoida roheline kontori tegevusi toimivana. Vastutustundliku ettevõtluse indeksi täitmisel kogutakse andmeid teenusejuhtidelt, kes annavad hinnangu oma teenuse keskkonnamõjule (negatiivne ja positiivne).

**Keskkonnamõtjude hindamine**

Ametis hinnatakse keskkonnavalast tulemuslikkust läbi süsinikujalajälje mõõtmise, Rohelise kontori tunnustuse tagamise ja Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumi (VEF) indeksi kaudu.

- Süsinikujalajälge ehk kasvuhoonegaaside (KHG) hulga mõõtmisega on võimalik hinnata inimtegevuse kliimamõju, mida organisatsioon tekitab kas otseselt või kaudselt läbi oma tegevuste ja teenuste.
- Rohelise kontori eesmärk on kontori tegevuse keskkonnamõtju pidev jälgimine ja vähendamine, millega kaasneb kulude kokkuhoid, loodusressursside säästev kasutamine, jäätmetekke vähenemine ning töökeskkonna tervislikumaks muutumine.
- VEF-indeks on tööriist, mis aitab mõtestada oma organisatsiooni ühiskondlikku vastutust keskkondlikus, sotsiaalses ja majanduslikus mõõtmis (ESG – *environmental, social, governance*).

**Keskkonnavalaste eesmärkide seadmine ja tegevuskavad**

Rohelise kontori ja VEF-i projektides osalemine näeb ette algseisu kaardistamise, uute eesmärkide seadmise ja tegevuskavade koostamise. Nende abil saab seada selged eesmärgid keskkonnamõtjude vähendamiseks, sh KHG vähendamiseks, aga ka meetmed, mis aitavad kaardistada sotsiaalse vastutuse skaalat ja juhtimistasandil toimivaid protsesse.

**Teabe jagamine ja kommunikatsioon**

Keskkonnavalase teabe haldus ei piirdu ainult andmete kogumise ja analüüsimisega, kuna keskkonda hoiavad ikka inimesed ja keskkonnavalane teadlikkus on üks viis toetamiseks nende püüdlusi saavutada. Töötajate kaasamine ja regulaarne teavitus erinevatest arengutest ja parimatest praktikatest on oluline samm keskkonnavalaste põhimõtete toimivana hoidmisel.

Toimuvad erinevad koolitused (nt jäätmete sorteerimine, digiprügi koristamine) ja küsitlused, ameti rohetiiamil on võimalus külastada erinevaid ettevõtteid, kes on heaks eeskujuks keskkonnaval hoidmisel. Jagame käidud teed ka teiste organisatsioonidega sotsiaalmeedias, koolitustel jms.

Ameti siseveebis on rohenurk teemakohase infoga (vt juhendid, ürituste hea tava) ning uutele töötajatele tutvustatakse ameti keskkonnavalaseid põhimõtteid.

Selleks, et keskkonnavalane teave jõuaks ka tegevusteni, on amet loonud kõikides esindusest võimalused keskkonnasõbralike valikute tegemiseks ja heade praktikate edasiarendamiseks. Sinna kuuluvad nt jäätmete liigiti kogumise võimalused ja rattaparklad.