



# Vabatahtlike kaasamise kulutõhususe ja korraldusmudeli analüüs taastavas õiguses, vaimse tervise nõustamises ja ohvriabi põhiteenusel Sotsiaalkindlustusametile

**Pakkumus**

**RHR nr: 298598**

**Tellija: Sotsiaalkindlustusamet**

**AS PricewaterhouseCoopers Advisors**

15. oktoober 2025





**Erki Mägi**

Direktor

M: 5625 6340

[erki.magi@pwc.com](mailto:erki.magi@pwc.com)



**Kristel Jakobson-Pallo**

Vanemkonsultant

M: 5692 1010

[kristel.jakobson@pwc.com](mailto:kristel.jakobson@pwc.com)

**AS PricewaterhouseCoopers Advisors**

Tatari 1, 10116 Tallinn

T: 614 1800

**Sotsiaalkindlustusamet**

Paldiski mnt 80

15092 Tallinn

15. oktoober 2025

Austatud Sandra Nuudi

Täname Teid võimaluse eest esitada AS-i PricewaterhouseCoopers Advisorsi (PwC) pakkumus riigihanke „Vabatahtlike kaasamise kulutõhususe ja korraldusmudeli analüüs taastavas õiguses, vaimse tervise nõustamises ja ohvriabi põhiteenusel Sotsiaalkindlustusametile“ läbiviimiseks.

Pakkumuse tegemisel oleme lähtunud meile tänaseks teadaolevast informatsioonist (Teie hankedokumentidest), arusaamadest ja nägemusest Teie vajaduste kohta. Käesolevas pakkumuses tutvustame oma ekspertmeeskonda analüüsides läbiviimisel, anname ülevaate oma varasematest relevantsetest kogemustest, kasutatavast metoodikast, võimalikest riskidest ja planeeritud tegevustest käesoleva analüüsi edukaks teostamiseks.

Kinnitame, et vastame hankedokumendis esitatud tingimustele ning firmal ega ka meeskonnaliikmetel ei esine huvide konflikti käesoleva pakkumise osas.

Peame Sotsiaalkindlustusametit oluliseks kliendiks ning oleme veendunud, et meil on vajalikud teadmised ja kogemused antud töö professionaalseks teostamiseks. Loodame, et meie pakkumuses toodu vastab Teie ootustele. Juhul, kui Teil tekib küsimusi, oleme neile meeleldi nõus vastama. Peamiseks kontaktisikuks lepingu täitmisel on Kristel Jakobson-Pallo (+372 614 1800; [kristel.jakobson@pwc.com](mailto:kristel.jakobson@pwc.com)).

Lugupidamisega

/allkirjastatud digitaalselt/

Erki Mägi

Juhatuse liige

AS PricewaterhouseCoopers Advisors

# Ärisaladuse kaitse

Tellija nimi: **Sotsiaalkindlustusamet**

Hankija: Riigi Tugiteenuste Keskus

Hanke nimetus: „**Vabatahtlike kaasamise kulutõhususe ja korraldusmudeli analüüs taastavas õiguses, vaimse tervise nõustamises ja ohvriabi põhiteenusel Sotsiaalkindlustusametile**“ (298598)

Tellija ja Hankija on kohustatud hoidma saladuses AS-i PricewaterhouseCoopers pakumuses sisalduvat või Tellijale ning Hankijale pakkuja poolt muul viisil avaldatud ärisaladust ning seda ebaseaduslikult mitte avaldama ega kasutama.

Ärisaladuseks loetakse teave, mis vastab EKTÄKS § 5 lg-s 2 sätestatud tingimustele. Ilma, et see piiraks mainitud sätte ettekirjutatu ulatust, on ärisaladuseks eelkõige oskusteavet puudutav tehniline ja finantsteave ning teave kulude hindamise meetodika, tootmissaladuste ja -protsesside, tarneallikate, ostu-müügi mahtude, turuosade, klientide ja edasimüüjate, turundusplaanide, kulu- ja hinnastruktuuride ning müügistrateegia kohta. Ärisaladus ei ole avalikustamisele kuuluv või avalikustatud teave või muu ühispakkujate koostatud dokument, millest on ärisaladused välja jäetud.

Ärisaladuste hoidmise kohustus tähendab, et Tellijal ja Hankijal puudub ilma pakkuja eelneva kirjaliku või kirjalikku taasesitamist võimaldavas vormis oleva nõusolekuta õigus avaldada kolmandatele isikutele mistahes pakkuja või pakkuja ettevõtete võrgustikku kuuluvaid juriidilisi isikuid või seltsinguid puudutavat või nendega seotud ärisaladust, v.a kui avaldamine on kohustuslik ja seaduses ette nähtud. Ka juhul, kui ärisaladuse avaldamise kohustus tuleneb seadusest, peab Tellija ning Hankija avaldamisest eelnevalt pakkujat informeerima ja ootama enne ärisaladuse avaldamist pakkuja seisukohta.

Pakkumuses sisalduvaks ärisaladuseks on muu hulgas (kuid mitte ainult) pakumuses esitatud teenuse tehniline kirjeldus, sh meie arusaam Tellija vajadustest, analüüsi tegevused, meetodika, meeskonna kirjeldus, nägemus koostööst Tellijaga, riskianalüüs (st leheküljed 4 kuni 66 k.a) ning pakkumusdokumendi eraldi failina esitatud lisad (analüüsi aja- ja tegevuskava ning meeskonnaliikmete CV-d). Pakkujal on nimetatud teabe ärisaladusena käsitlemiseks õigustatud huvi, kuna selle avalikustamine võib oluliselt kahjustada pakkujat, tema ühinguid/võrgustikku või nendega seotud isikuid.





# Sisukord

<b>1</b>	PwC tutvustus	<b><u>5</u></b>
<b>2</b>	Meie arusaam Teie vajadustest	<b><u>8</u></b>
<b>3</b>	Meie lähenemine	<b><u>14</u></b>
<b>4</b>	Meie metoodilised alused	<b><u>28</u></b>
<b>5</b>	Meie meeskond ja koostöö Tellijaga	<b><u>43</u></b>
<b>6</b>	Riskid ja nende maandamine	<b><u>55</u></b>
<b>7</b>	Maksumus	<b><u>65</u></b>
<b>8</b>	Lisad	<b><u>68</u></b>



A high-angle photograph of a woman and a man sitting on two red, modern-style armchairs. The woman, on the left, is wearing a light-colored blazer and dark trousers, and is holding a tablet. The man, on the right, is wearing a dark suit and brown shoes, and is looking at the tablet. They are both looking down at the device. The background is a light-colored, textured floor.

1

## PwC tutvustus

# Põhjused, miks valida PwC

1

**Omame põhjalikku kogemust kulumodelite väljatöötamisel ning kulutõhususe hindamisel ning teenuste hinnastamisel**

PwC-l on varasem mitmekülgne kogemus erinevates valdkondades finantsanalüüsides läbiviimisel.

Meie varasem kogemus hõlmab nii kulu-tulu mudelite koostamist, teenuste hinnastamist ja nende korralduslike muudatuste (finants)mõju arvestamist nii era- kui ka avaliku sektori klientidele.

Ka käesoleval aastal teostasime Justiits- ja Digiministeeriumile kaks olulist finantsanalüüsi, millest esimene käsitles vanglakohtade võimalikku väljarenti välisriikidele ning teine kohtureformi muudatuse finantsmõjusid. Mõlema projekti puhul koostati vastavad kulu-tulu mudelid ning alternatiivsete stsenaariumite võrdlus, sh hinnati kaudseid mõjusid.

Varasemalt oleme suures mahus toetanud riiki kulumodelite koostamisega kuluarvestuse infosüsteemi (KAIS) tarbeks. Lisaks oleme kulutõhusust hinnanud nii raudteetaristu kasutustasude ja turusegmentide maksevõime, riiklike raamatukogude ülesannete ümberkujundamise, sadamate töö korraldamise, erinevate ametite ühendamise ja erinevate teenuste optimeerimise analüüsides.

2

**Oleme pikaajalise kogemusega erinevates sotsiaal- ja tervishoiuvaldkonna projektides, sh on meil tihe koostöö SKA-ga**

Oleme käesoleva projekti vajadusi arvestavalt komplekteerinud meeskonna selliselt, et kaasatud on vahetult sotsiaal- ja tervishoiu valdkondlik ekspertiis mitmes rollis ning meeskonnal on üldisemalt ulatuslikud teadmised kulu-tulu analüüsi ja intervjuude läbi viimise metoodilistest alustest nii sotsiaalvaldkonnas laiemalt kui ka SKA kontekstis.

Eelmisel aastal viisime SKA-le läbi taastava õiguse vabatahtlike konfliktivahendajate kogemuste ja vajaduste analüüsi, mille tõttu on meil väga hea ja värske ülevaade vabatahtlike kaasamise korraldusmudelist ning fookuses olevast taastava õiguse teenusest. Lisaks koostasime SKA järelevalveosakonnale üldhooldusteenuse ohuprognoosi metoodika ja Exceli-põhise tööriista ning hetkel oleme koostamas SKA-le riskimudelit lastekaitse korralduse järelevalve tarbeks.

Lisaks on meie meeskonnal igapäevane kogemus sotsiaal- ja tervishoiu valdkonnaga seotud projektide teostamisel, millest saab täpsemalt lugeda peatükis „Meie meeskond“ kui ka kaasatud ekspertide CV-dest.

3

**Oleme varasemalt edukalt viinud läbi mitmeid korraldusmudelite analüüse ja tõhustamisi**

Meil on praktiline, korduvalt tõestatud kogemus Eesti avalikus sektoris keerukate korraldus- ja toimetamismudelite analüüsimisel ning otsustusmaterjali koostamisel.

Näiteks aitasime Tallinna Lennujaamal hinnata julgestusteenuse korraldusvõimalusi, Kultuuriministeeriumil kohandada riiklike raamatukoguteeninduse koordineerimise ülesandeid ja rahastust, Rahandusministeeriumil hinnata Prokuratuuri võimekusi, sh töökorralduse optimeerimist, Kultuuriministeeriumil hinnata Eesti Kontserti juhtimiskorraldus ja kulutõhusust.

Lisaks oleme aidanud luua ka esimese omalaadse – mitme ministeeriumi haldusalast juhitava – Maa- ja Ruumiameti valitsemismudeli ning viinud läbi laiapõhjalise raudteetaristu halduse ja raudteetranspordi korralduse teiste transpordiliikide ühendamise analüüsi.

# PwC Eestis ja maailmas

## Väärtust loovad lahendused

PwC on maailma suurim ärikonsultatsiooniteenuseid pakkuv organisatsioon. Meil on üle **180 000** kliendi. Meie möödunud finantsaasta globaalne käive oli **55,4** miljardit USA dollarit. Oleme esindatud **149** riigis, ühendades enam kui **370 000** töötajat. Tõhusalt toimiv **globaalne võrgustik** võimaldab meil alati leida eksperdi, kes suudab lahendada ka kõige spetsiifilisemaid küsimusi ning pakkuda meie klientidele lahendusi, mis arvestavad nii kohalikke olusid kui parimat maailmapraktikat.

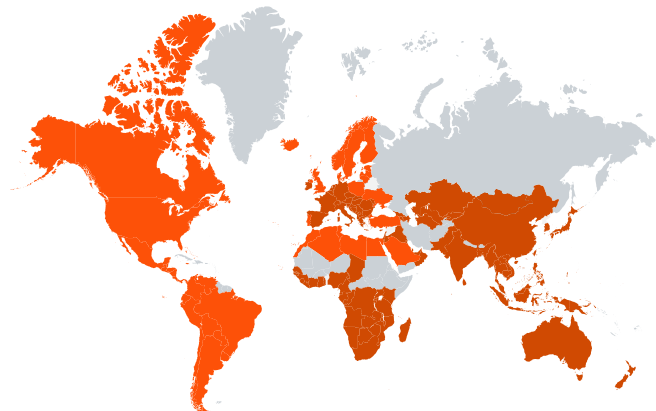
PwC on maailmas liidripositsioonil suurimate ettevõtete auditeerimisel. Fortune Global 500 edetabelisse kuuluvatest ettevõtetest **86%** on PwC kliendid.

PwC Eesti esinduses töötab **üle 200** spetsialisti, seal hulgas auditi osakonnas ja maksukonsultatsioonide osakonnas ning Advokaadibüroos PwC Legal Services. Meil on enam kui 500 klienti nii juhtivate kodumaiste ja rahvusvaheliste ettevõtete kui ka avaliku sektori organisatsioonide hulgas.

## PwC ärikonsultatsioonide osakonnas

(AS PricewaterhouseCoopers Advisors) omab Eestis ainulaadset pikaajalist kogemust. Meil tegutseb 29-liikmeline meeskond ning juhtiv osa meeskonnast on PwC-s töötanud enam kui kümme aastat. Lähtuvalt klientide vajadustest on meie teenuste valik väga mitmekülgne, kuid oma põhitugevusteks peame järgmisi valdkondi:

- Finantsnõustamine
- Uuringud, analüüsid ja eksperthinnangud erinevates majandusvaldkondades (sh mõjude hindamine)
- Ettevõtete hindamine, finantsanalüüs ja tehingute nõustamine
- IT konsultatsioonid (sh IT strateegia ja IT audit)
- Protsesside tõhustamisele suunatud konsultatsioonid
- Siseaudit ja riskijuhtimine



Joonis 1. PwC võrgustiku esindatus maailmas

**97%**

**meie klientidest soovitsid  
PwC-d ka teistele ettevõtetele**

**PwC Eesti esinduses töötab**

**200+**

**oma ala parimat spetsialisti**

**PwC Eesti esinduses on  
unikaalne, pühendunud ning  
väga kogenud meeskond.  
Meil on pikaajaline ja  
mitmekülgne kogemus.**



A photograph of three business professionals (two men and one woman) sitting around a small round table in a modern office setting with large windows. They are engaged in a discussion, with one man gesturing while speaking. The scene is brightly lit by natural light from the windows.

# 2

## Meie arusaam Teie vajadustest



# Analüüsi taust (1/4)

## Eesmärk ja analüüsi vajadus

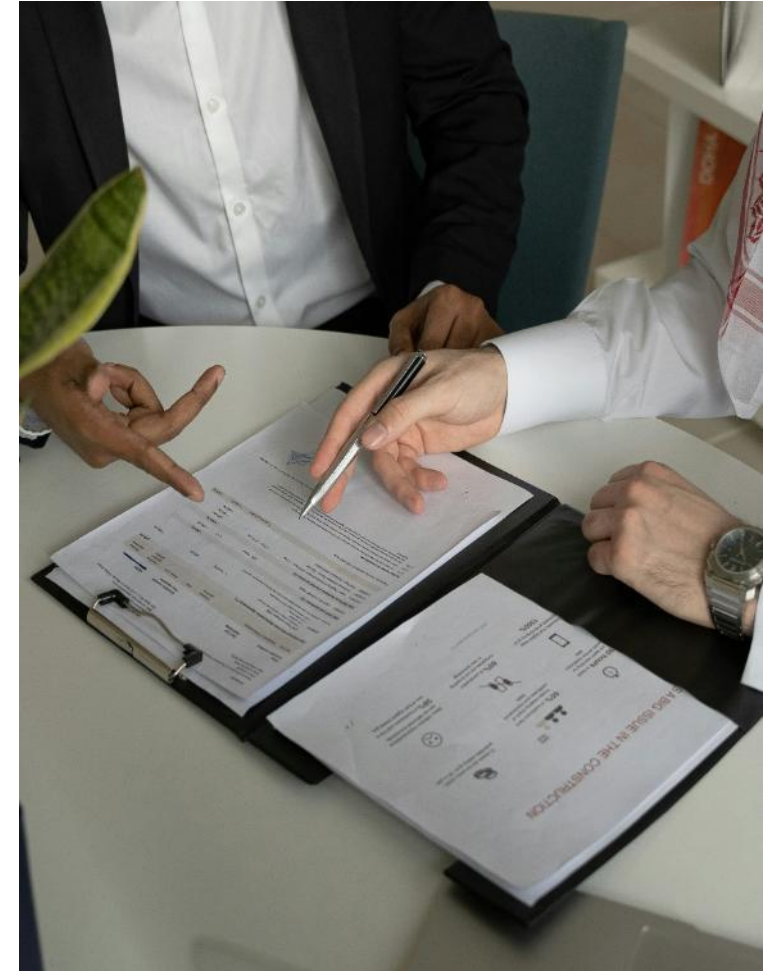
**Eestis Sotsiaalkindlustusamet (edaspidi SKA)** on läbi viimas hanget leidmaks partnerit, kes viiks läbi vabatahtlike kaasamise kulutõhususe ja korraldusmudeli analüüsi taastavas õiguses, vaimse tervise nõustamises ja ohvriabi põhiteenusel.

SKA on riigiasutus, mis korraldab ja arendab sotsiaalkaitsega seotud teenuseid Eestis. Ameti ülesandeks on tagada inimeste sotsiaalne turvalisus läbi mitmesuguste teenuste, nagu ohvriabi, puuetega inimeste toetamine, vanemahüvitised, pensionid, peretoetused ning vaimse tervise ja taastava õiguse valdkonna teenused.

Sotsiaalkindlustusamet vajab põhjalikku ja metoodiliselt läbimõeldud analüüsi vabatahtlike kaasamise kulutõhususe ja korraldusmudeli kohta kolmes ohvriabi teenuses: **taastav õigus, vaimse tervise nõustamine ning ohvriabi põhiteenus/MARAC (perevägivalla ohvrite nõustamine)**. Vabatahtlike rollid ja panus on igas teenuses erinevad, kuid kõigi puhul on oluline mõista, millist lisaväärtust ja majanduslikku efektiivsust nende kaasamine pakub võrreldes ametnike poolt osutatavate teenustega.

**Ohvriabi seadus** (OAS, <https://www.riigiteataja.ee/akt/OAS>) sätestab riikliku ohvriabi organisatsioonilised ja õiguslikud alused ning rahastamise ja järelevalve tingimused ja korralduse. OAS-i eesmärk on säilitada või taastada kuriteo, vägivalla või kriisijuhtumi tõttu kahjustatud füüsiliste isikute toimetulekuvõime ja turvatunne ning ennetada vägivalla kordumist ohvriabi korras pakutavate teenuste ja hüvitiste kaudu

Oluline on analüüsida vabatahtlike kaasamise **mõju süsteemi toimimisele, teenuse kvaliteedile ja ohvrite rahulolule ning tuvastada peamised riskid ja kitsaskohad**. Tulemusi kasutatakse otsustusprotsesside toetamiseks ja vabatahtlike süsteemi arendamiseks, et suurendada teenuste tõhusust ja jätkusuutlikkust.



# Analüüsi taust (2/4)

## Analüüsiga seotud osapooled

Analüüsi läbiviimisel on olulised mitmed osapooled, kelle rollid ja panus mõjutavad nii andmete kogumist kui ka tulemuste rakendamist:

- **Sotsiaalkindlustusamet (SKA):** Tellija ja peamine koostööpartner, kes vastutab analüüsi läbiviimise eest ning tagab vajalike andmete ja kontaktide kättesaadavuse. SKA koordineerib ka ohvriabi teenuseid ning vabatahtlike kaasamist kolmes suunas: taastav õigus, ohvriabi põhiteenus/MARAC ja vaimse tervise veebinõustamine. SKA ülesanneteks on:
  - ohvriabi teenuste korraldamine;
  - hüvitiste maksmise korraldamine;
  - ööpäevaringse ohvriabi kriisitelefoni 116 006 pidamine;
  - ohvriabi täienduskoolituste korraldamine;
  - ohvriabi vabatahtlike kaasamine ja juhendamine;
  - ennetus- ja teavitustegevuste korraldamine.
- **Vabatahtlikud:** Teenuste pakkumisse kaasatud isikud, kelle kogemused ja panus on analüüsi keskmes. Vabatahtlikud tegutsevad nii konfliktivahendajatena taastavas õiguses, ohvrite toetajatena ohvriabi põhiteenuses/MARACis kui ka nõustajatena vaimse tervise veebinõustamises.
- **Ohvriabi peaspetsialistid:** SKA töötajad, kes osutavad teenuseid, juhendavad vabatahtlikke ning osalevad juhtumite lahendamises ja teenuste arendamises.
- **SKA ohvriabi töötajad:** Koordineerivad vabatahtlike tööd (kaasatud kõik kolm teenust)
- **Teiste asutuste spetsialistid:** Koostööpartnerid (nt politsei, prokuratuur, lastekaitse, koolid jt), kes suunavad juhtumeid ning kaasavad vabatahtlikke erinevatesse protsessidesse.



# Analüüsi taust (3/4)

## Ohvriabi teenused

Järgnevalt on detailsemalt lahti kirjeldatud kolm ohvriabi teenust, milles kaasatakse vabatahtlikke:

- 1. Taastava õiguse** teenuse eesmärk on OAS-i põhjal erapooletu vahendaja kaasabil ohver ja juhtunuga seotud muud osapooled kokku tuua, anda neile selgitamise ja ärakuulamise võimalus ning jõuda vahendatud protsessi kaudu kokkuleppele, kuidas tekkinud kahju hüvitada ja õiglustunde taastumist toetada. Teenust osutavad täna SKA ohvriabitöötajad ja vabatahtlikud konfliktivahendajad. Taastava õiguse teenused sisaldavad järgnevaid tegevusi:
  - osapoolte teenuse kasutamise nõusoleku ja juhtumi hindamine, et otsustada teenuse vajaduse ja sobivuse üle;
  - juhtumi osapoolte ettevalmistamine võimalikuks kohtumiseks;
  - sobiva meetodi valimine taastava õiguse kohtumise korraldamiseks;
  - taastava õiguse kohtumise korraldamine;
  - vajaduse korral taastava õiguse teenust saama suunajale tagasiside andmine taastava õiguse kohtumise sisu ja sõlmitud kokkuleppe kohta.
- 2. Ohvriabi põhiteenus/MARAC** keskendub kuriteo, vägivalla või kriisijuhtumi ohvrite toetamisele. Vabatahtlikud toetavad ohvreid emotsionaalselt ja praktiliselt, eriti olukordades, kus ametiasutused ei ole kättesaadavad.
- 3. Vaimse tervise veebinõustamine** pakub tuge inimestele, kellel on elus pingeid või raskusi. Vabatahtlikud nõustajad on vaimse tervise spetsialistid, kes aitavad leida lahendusi ja vajadusel suunavad professionaalse abi juurde.





# Analüüsi taust (4/4)

## Teenuseid osutavad vabatahtlikud

Järjepidevalt hakati vabatahtlikke kaasama ohvriabis 2019. aastal. 2024. a aasta seisuga oli SKA-l vabatahtlikke teenuseosutajaid kokku 178, kellest:

- **116 on spetsialiseerunud taastavale õigusele;**
- **44 MARAC teenusele;**
- **18 vaimse tervise videonõustamisele.**

Kuna taastava õiguse vabatahtlikud moodustavad kõige suurema osa vabatahtlikest, peatume analüüsi taustkirjelduses pikemalt neil. PwC analüüsis 2024. aastal eraldiseisvalt taastava õiguse vabatahtlike konfliktivahendajate kogemusi ja vajadusi, tuvastades mh, et Eestis oli 2023. a seisuga taastava õiguse **vabatahtlikke kokku 128** ja lepingu sõlmimise ootel oli 19 vabatahtlikku. SKA andmete kohaselt suunati 2023. aastal konfliktivahendusse **167 juhtumit**. 2023. aastal võttis vahendusi töösse 99 erinevat vabatahtlikku, millest:

- 43 vabatahtlikku võttis töösse ainult 1 vahenduse;
- 20 vabatahtlikku võttis töösse 2 vahendust;
- 36 vabatahtlikku võtsid töösse 3 ja enam vahendust.

**PwC leidis, et 24% kõikidest taastava õiguse vabatahtlikest lahendavad 65% juhtumitest.** Kuigi vabatahtlikke on muljetavaldavalt palju, siis suur osa neist on kas passiivsed või vähese aktiivsusega.

Vabatahtlike vähenev või hajuv motivatsioon loob olukorra, kus koormus ühe vabatahtliku kohta on madal. Üks peamisi/kiiremaid viise efektiivsuse kasvatamiseks oleks luua tingimused, mille abil suurendada vabatahtlike soovi lahendada rohkem juhtumeid.

Sellest tulenevalt näeme lisaks Tellija püstitatud uurimisküsimustele kahte võimalikku täiendavat käsitlust, mida Tellija soovil täiendada lisandväärtusena pakkuda saame.

**Täiendavad lisandväärtust pakkuvad uurimisküsimused, mis käsitlevad vabatahtlike motivatsiooni ja voolavust (mis on oma loomuselt kaudne/varjatud kulu).**

- Millised tegurid mõjutavad vabatahtlike motivatsiooni ja püsimist süsteemis ning kuidas nende tegurite juhtimine mõjutab teenuse jätkusuutlikkust ja kulutõhusust?
- Kuidas suurendada tänaste vabatahtlike motivatsiooni, suurendamaks keskmist juhtumite lahendamist vabatahtliku kohta?



# Hanke eesmärgid ja ülesanded



Analüüsi eesmärk on selgitada välja **vabatahtlike kaasamise otsesed ja kaudsed kulud**, hinnata lisaväärtust ohvriabi teenustele ning luua kulumudel, mis võimaldab prognoosida vabatahtlike panuse tasuvuspunkti ja võrrelda erinevaid teenusekorraldusmudeleid.

Praegu puudub Sotsiaalkindlustusametil terviklik ülevaade vabatahtlike kaasamise kuluefektiivsusest ja mõjust teenuste kvaliteedile ning kättesaadavusele. Lähtuvalt hanke tehnilisest kirjeldusest on analüüsi alameesmärgid järgnevad:

- selgitada välja vabatahtlike kaasamisega seotud otsesed ja kaudsed kulud;
- hinnata vabatahtlike kaasamise lisaväärtust ohvriabi teenuste kättesaadavusele, kvaliteedile ja sotsiaalsele mõjule;
- selgitada välja vabatahtlike kaasamise majanduslik põhjendatus ja tõhusus võrreldes tegevusega seotud kulutustega;
- luua modelleeritav kulumudel, millega on võimalik hinnata vabatahtlike tegevuse tasuvuspunkti ning prognoosida vajalikku vabatahtlike panust (nt miinimumi tundides, klientide arvu vm), et süsteemi üleväl pidamine oleks kulutõhus;
- võrrelda vabatahtlike teenuse kulusid ja tulusid ohvriabi ametnike poolt läbiviidavate teenustega;
- võrrelda omavahel teenuseid, kus vabatahtlikke kaasatakse;
- teha ettepanekuid vabatahtlike süsteemi kulutõhusaks arendamiseks.



A man with dark hair, seen from the back, is sitting at a desk in an office. He is looking at a computer monitor which displays some charts. The office has large windows in the background. A white rectangular box is overlaid on the right side of the image, containing the number 3 and the text 'Meie lähenemine'.

# 3

## Meie lähenemine



# Meie lähenemine

## Meie lähenemise alused

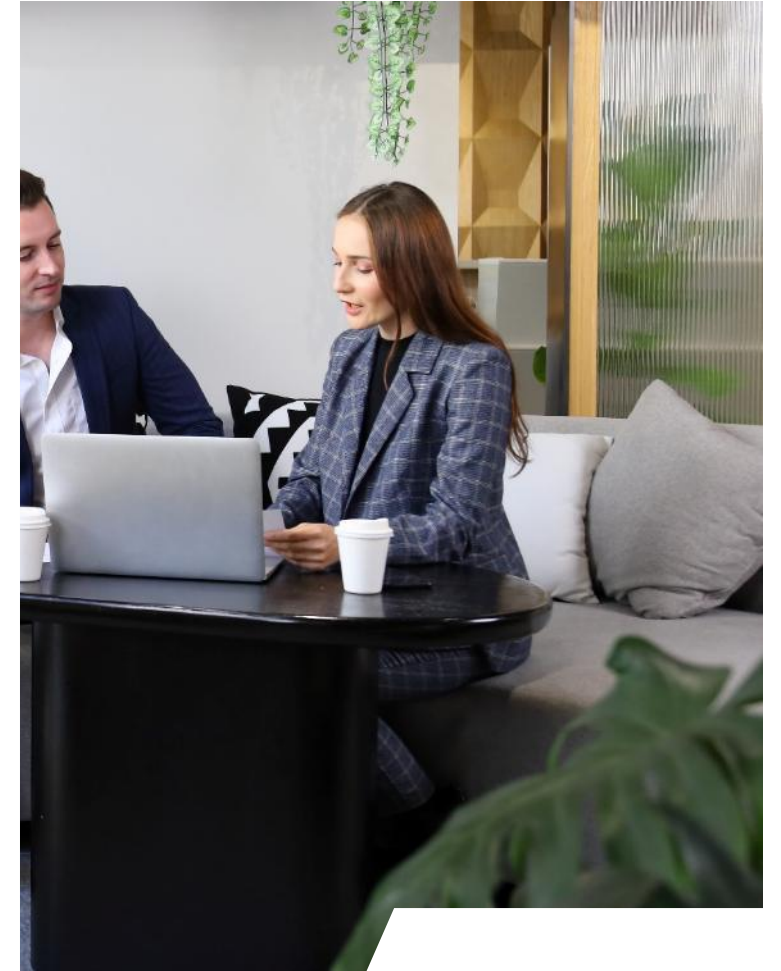
Oleme käesoleva analüüsi tarbeks koostanud detailse lähenemise koos vastava aja- ja tegevuskavaga. Lähenemise koostamisel oleme tuginenud lähteülesandes (LÜ) püstitatud fookusteemadel ja uurimisküsimustel. Metoodilise raamistiku ja tegevuste kavandamisel toetusime teie poolt kirjeldatud kohustuslikele tegevustele, kuid tuginedes meie varasematele kogemustele, ei pidanud me toodud loetelu piisavaks – **sellest tulenevalt kohandasime ja täiendamise seda olulisel määral, kuid tagasime seejuures vastavuse LÜ-s püstitatule.**

Olles viinud läbi hulgaliselt kulu- ja tuluanalüüse, põrkume pidevalt väljakutsega, et Tellijate andmed ei ole tegelikult loodetud detailsusastmes kättesaadavad. Sellest tulenevalt oleme toonud osad intervjuud analüüsi mõttelisest II etapist I etappi, lisanud täiendavaid intervjuusid ning mh suurendanud ka kaasatavate osapoolte arvu – meie **kavandatud lähenemises toetavad intervjuud ka kulumudeli loomiseks vajaliku sisendite kogumist** (sh hinnangud, aluseeldused modelleeritavate stsenaariumite osas jpm), mida täiendatakse kvantitatiivsete andmepäringute alusel arvandmetega.

Meie hinnangul võimaldab taoline kombineeritud lähenemine maandada andmelünkadest või puudulikest andmetest tulenevaid riske ning tagada kõige parema tulemuse ka piiratud andmete olukorras.

Analüüsi II etapis näeme ette ka täiendava **strateegilise suunitlusega töötoa läbiviimist**, mida SKA lähteülesandes soovina ei kirjeldanud.

Palun tutvuge järgnevatel lehekülgedel nii meie kavandatud kohandatud lähenemisega, etappide raames kavandatud tegevustega kui ka **vastavustabeliga**, kuidas planeeritavad tegevused aitavad vastata püstitatud uurimisküsimustele.



# Meie tegevusplaani lühiülevaade

## 00 Projekti käivitamine – 20h

Ajaline kestus: Projekti nädalad 1-2.

- 0.1 Lepingulised läbirääkimised
- 0.2 Avakohtumine
- 0.3 Projektiplaani esitamine Tellijale



## 01 SKA vabatahtlike kaasamise kulude ja tulude analüüs – 340h

Ajaline kestus: Projekti nädalad 2 kuni 19.

- 1.1 Täpsustav intervjuu SKA esindajatega
- 1.2 Intervjuu SKA esindaja(te)ga arendus- ja finantsosakonnast
- 1.3 Dokumendi- ja andmepäringu koostamine ja edastamine Tellijale
- 1.4 Intervjuude valimite ja intervjuukavade koostamine
- 1.5 Intervjuude valimite ja kavade kooskõlastamine Tellijaga.
- 1.6 Tellija juhtrühma kohtumine
- 1.7 Dokumendi- ja andmepäringu esmane vastuste analüüs
- 1.8 Gruppiintervjuud SKA töötajate, ohvriabi peaspetsialistidega ja vabatahtlike koordinaatoritega
- 1.9 Gruppiintervjuud vabatahtlike teenuste osutajatega teenuste lõikes.
- 1.10 Intervjuude analüüs ja süntees, tulemuste sidumine dokumendi- ja andmepäringu analüüsi tulemustega
- 1.11 Tellija juhtrühma kohtumine
- 1.12 Kulumudeli koostamine, kulude kaardistuse võrdlus teenuste lõikes
- 1.13 I etapi tulemite kavandversiooni loomine ja Tellijale esitamine
- 1.14 Tellija juhtrühma kohtumine
- 1.15 Tellija tagasiside ja analüüsi I etapi lõppversiooni esitamine
- 1.16 I etapi aruande esitlemine



## 02 SKA vabatahtlike kaasamise mõju süsteemile ja kvaliteedile – 220h

Ajaline kestus: Projekti nädalad 18 kuni 32.

- 2.1 Intervjuud teiste vabatahtlike kaasavate ametiasutustega
- 2.2 Vabatahtlike kaasamise mõjude SWOT-analüüsi läbiviimine
- 2.3 Vabatahtlike kaasamise võimalike tulevikutsenaariumite kujundamine ja hindamine.
- 2.4 Koostame töötoas olevate osapoolte valimi ja töötoa kava
- 2.5 Tellija juhtrühma kohtumine
- 2.6 Strateegiatöötuba SKA esindajatega
- 2.7 II etapi tulemite kavandaruande koostamine ja Tellijale esitamine
- 2.8 Tellija tagasiside ja analüüsi II etapi lõppversiooni esitamine
- 2.9 II etapi aruande esitlemine.



Tegevusplaanis sisalduvad tegevused on täpsemalt lahti kirjutatud järgmistel slaididel.

**Detailne aja- ja tegevuskava koos tähtaegade, tegevuste mahtude ja läbiviijatega on leitav Lisas 1.**

Aja ja tegevuskavas sisaldub lisaks 20h üldiste läbivate tegevuste tarbeks. Need tegevused ei kuulu ühegi etapi külge (üldine projektijuhtimine, kvaliteedikontroll, tegevuste dokumenteerimine jne).

Analüüsi tervikmahuks hindame **kokku 600 töötundi**.

# Uurimisküsimused ja vastavustabel

## I etapp - kulude ja tulude analüüs

1. Millised on vabatahtlike kaasamisega seotud otsesed ja kaudsed kulud?
  - PwC tegevused: 1.2, 1.3, 1.7, 1.10, 1.12
2. Millised on vabatahtlike kaasamisest tulenevad sotsiaalsed ja majanduslikud kasud?
  - PwC tegevused: 1.8, 1.9, 2.1 (täiendus)
3. Kui palju tunde peavad vabatahtlikud panustama või mitmes juhtumis panustama, et teenuse osutamine oleks ohvriabi jaoks majanduslikult tasuv?
  - PwC tegevused: 1.10, 1.12
4. Kuidas erinevad taastava õiguse teenuse osutamise kulud ja tulud teenuse läbiviija lõikes ehk võrreldes vabatahtlike ja SKA ohvriabi peaspetsialistide?
  - PwC tegevused: 1.2, 1.3, 1.7, 1.10, 1.12
5. Millise vabatahtlike panustatud tundide ja juhtumite/nõustamiste/vahenduskohtumiste hulga puhul muutub vabatahtlike kaasamine majanduslikult kuluefektiivsemaks võrreldes SKA ohvriabi peaspetsialistidega?
  - PwC tegevused: 1.12
6. Milline on taastava õiguse vabatahtlike teenuse kulutõhusus võrreldes teiste SKA ohvriabi teenustega, kus kaasatakse vabatahtlikke?
  - PwC tegevused: 1.2, 1.3, 1.7, 1.10, 1.12

## II etapp – vabatahtlike kaasamise mõju süsteemile ja kvaliteedile:

7. Kuidas mõjutab vabatahtlike kaasamine teenuste kättesaadavust (sh piirkonniti) ja ligipääsetavust?
  - PwC tegevused: 1.7, 1.8, 1.9, 2.1, 2.2, 2.3, 2.5
8. Milline on vabatahtlike kaasamise mõju teenuse kvaliteedile ning ohvrite ja teiste osalejate rahulolule?
  - PwC tegevused: 1.7, 1.8, 1.9, 2.1, 2.2, 2.3, 2.5
9. Millised on peamised riskid ja kitsaskohad vabatahtlike kasutamisel, võrreldes sellega, kui teenust pakuvad ametnikud?
  - PwC tegevused: 1.7, 1.8, 1.9, 2.1, 2.2, 2.3, 2.5
10. Millised on peamised kasutegurid vabatahtlike kaasamisel, võrreldes sellega, kui teenust pakuvad ametnikud?
  - PwC tegevused: 1.7, 1.8, 1.9, 2.1, 2.2, 2.3, 2.5
11. Millised on peamised vabatahtlike kaasamise arendusvõimalused, mis suurendaksid süsteemi tõhusust ja kuluefektiivsust (nt tehnoloogia, töökorraldus, motivatsioonisüsteem jms)? Potentsiaalsed arendusideed peavad olema seostatud eelnevalt koostatud kulumudeliga.
  - PwC tegevused: 1.10, 1.12, 2.1, 2.2, 2.3, 2.6
12. Kas ja millistel tingimustel oleks vabatahtlike kaasamise ja nende rolli laiendamine mõistlik ja efektiivne? Ettepanekud peavad olema seostatud eelnevalt koostatud kulumudeliga.
  - PwC tegevused: 1.10, 1.12, 2.1, 2.2, 2.3, 2.6

Täiendavad lisandväärtust pakuvad uurimisküsimused, mis käsitlevad vabatahtlike motivatsiooni ja voolavust (mis on oma loomuselt kaudne/varjatud kulu).

- Millised tegurid mõjutavad vabatahtlike motivatsiooni ja püsimist süsteemis ning kuidas nende tegurite juhtimine mõjutab teenuse jätkusuutlikkust ja kulutõhusust? Kuidas suurendada tänaste vabatahtlike motivatsiooni, suurendamaks keskmist juhtumite lahendamist vabatahtliku kohta?
  - PwC tegevused: 1.8, 1.9, 2.1, 2.2, 2.3, 2.6



# Tegevuste kirjeldus

## Projekti käivitamine

### 0.1 Lepingulised läbirääkimised ja lepingu sõlmimine

Projekti käivitamise käigus peetakse lepingulised läbirääkimised ning sõlmitakse leping, kus fikseeritakse töö lõpptähtaeg ning olulisemad vahetähtajad, osapoolte esindajad ja sõlmitakse muud olulised kokkulepped.

### 0.2 Avakohtumine Tellija juhtrühmaga

Tellijaga ühise arusaamise valideerimiseks viime läbi projekti avakohtumise, mille käigus lepime kokku **analüüsi eesmärgid ja Tellija ootused**. Avakohtumise eesmärkideks on mh:

- pakkumuses esitatud tegevusplaani ja metoodika tutvustus;
- analüüsi eesmärkide ja oodatavate tulemite valideerimine;
- uuringu ulatuse piiritlemine;
- Tellija nägemuse ja esmaste ootuste kaardistamine;
- Tellija kontaktisiku ja juhtrühma liikmete määramine (sh nende rolli ja ülesannete kokkuleppimine);
- jooksva kommunikatsiooni- ja aruandluspõhimõtete fikseerimine;
- kaasatavate sihtrühmade tuvastamine (sh ametikohad, kontaktid jm);
- aja- ja tegevuskava kinnitamine või vajadusel teatud muudatuste tegemine tegevuskavasse.

Juhtrühma kohtumise kestus on ligikaudu 1,5h. Tegevuse maht sisaldab kohtumise ettevalmistamist, läbiviimist ja kokkuvõtete tegemist. Avakohtumise kokkulepped vormistatakse memona.



### 0.3 Täpsustaud projektiplaani esitamine Tellijale

Avakohtumisel või selle järgselt jagab Tellija oma tagasisidet meie poolt pakutud lähenemisel. Juhul kui Tellija näeb vajadust lähenemise muutmiseks, lepime kokku täpsemates muudatustes ja **korrigeerime vajadusel tegevus- ja ajakava**.

Muudatuste kokkuleppimisel on oluline arvestada ka pakkumuses toodud töömahuga – st tegevuste lisamine on võimalik kui selle arvelt vähendada muid planeeritud tegevusi antud töömahu võrra.

# Tegevuste kirjeldus

## SKA vabatahtlike kaasamise kulude ja tulude analüüs

### 1.1 Täpsustav intervjuu SKA esindajatega

Täpsustav intervjuu SKA esindajatega uuringu skoobi, meie pakutud lähenemise kooskõlastamiseks (või vajadusel täpsustamiseks) ning vajalike kontaktide vahendamiseks, sh nii intervjuudel kui töötubadel osalevad sihtrühmad ja võimalikud spetsialistid. Tegevuse eesmärgiks on mh täpsustada SKA esindajate **hinnanguid teenuste osutamise hetkeolukorrast, trendidest, teenusvajadusest ja tulevikusuundumustest**.

Kohtumisel täpsustakse mh ka asutuse **strateegilisi ja eelarvega seotud eesmäärke**. Meie tänase arusaama kohaselt võiksid täpsustaval intervjuul osaleda näiteks nii Tellija-poolne projektijuht, ohvriabi osakonna juhataja kui ka ohvriabiteenuste tugitalituse juht.

Intervjuu kestuseks on eeldatavalt 1h kuni 1,5h.

### 1.2 Intervjuu SKA ohvriabi teenuste kuludest teadliku esindaja(te)ga arendus- ja finantsosakonnast

Intervjuu eesmärgiks on saada **esmane arusaam analüüsitavate teenuste kuludest** (ja tänastest tuludest) nii vabatahtlike teenuseosutajate kui SKA peaspetsialistide vaatest. Intervjuu võimaldab mõista, milliseid (finants)andmeid on SKA võimeline jagama, sh millises detailsusastmes ja jaotuses.

Lisaks esmase teadmuse omandamisele võimaldab tegevus valmistada paremini ette struktureeritud andmepäringut. Lisaks loob intervjuu ka otsekontakti eelduspäraselt finantsandmeid vahendava osapoolega, kellega saab vajadusel hõlpsamini operatiivselt täpsustada andmetega seotud küsimusi.

Intervjuu kestuseks on ligikaudu 1h.

### 1.3 Dokumendi- ja andmepäringu koostamine ja edastamine Tellijale

Koostame tellijale dokumendipäringu kolme kaardistatava ohvriabi teenuse osutamise osas - st 1) taastav õigus, 2) ohvriabi põhiteenus ja MARAC ning 3) vaimse tervise veebinõustamine.

Päringu käigus küsime välja nii **teenuse korralduse ja korraldusmudeliga** seotud teenuse **juhised** (protsessikirjeldus, kvaliteedijuhised jmt), teenuse saajate rahulolu kaardistamise tulemused (nii vabatahtlike teenuseosutajate kui SKA peaspetsialistide poolt teenindatud kliendid), vabatahtlike teenuseosutajate tagasisideküsitlused ning **teenuse osutamisega seotud arvandmed** - nt teenuste osutamise statistika viimase nelja aasta lõikes (osutajate arvud, juhtumid, läbiviidud kohtumised, panustatud töötunnid jmt).

Pikem ajaline periood võimaldab meil vaadelda kõikumisi, tuvastada teenusvajaduse võimalikku sesoonsust kui ka luua objektiivne **keskmine teenuse maht, mida kulude modelleerimisel baas-stsenaariumina arvestada** (hetkeolukord ehk AS-IS). Eeldame, et andmepäringule on võimalik vastata 5-10 tööpäeva jooksul, st enne traditsioonilise jõulupuhkuse algust - sellisel juhul on meil võimalik antud perioodil andmeanalüüsiga edasi liikuda.

Andmepäringu käigus **täpsustatakse Tellijaga olemasolevaid kuluandmeid**, sh küsitakse välja ka kuludega seotud näitajad nii vabatahtlike teenuseosutajate kui ohvriabi peaspetsialistide kohta. Täpsemaid täiendavaid kuluartikleid ja –kategoriaid ning visiooni oleme käsitlenud metoodika peatükis (vt alates lk [39](#)).

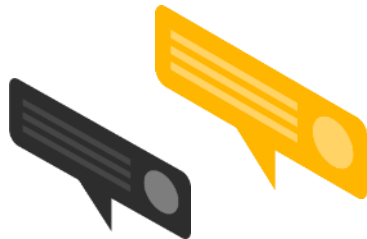
# Tegevuste kirjeldus

## SKA vabatahtlike kaasamise kulude ja tulude analüüs

### 1.4 Intervjuude valimite ja intervjuukavade koostamine

Tuginedes nii avakohtumisele kui SKA esindajatega täpsustava intervjuu läbiviimise tulemustele, koostame omapoolse **nägemuse kaasavatest intervjueeritavatest osapooltest**, sh: 1) SKA ohvriabi teenuse omanikud; 2) SKA ohvriabi töötajad, kes koordineerivad vabatahtlike tööd (koordinaatorid); 3) SKA ohvriabi peaspetsialistid (kes osutavad ohvriabi teenuseid kui ka juhendavad vabatahtlikke); 4) vabatahtlikud teenuse osutajad; 5) teise ametiasutuste spetsialistid, kes vabatahtlikke kaasavad (nt PÄA vabatahtlikute päästjate või PPA abipolitseinike koordinaatorid/teenuse juhid).

Kavandatavaid intervjuusid oleme täpsemalt kirjeldanud järgnevates I ja II etapi tegevustes. Lisaks intervjuude valimitele koostame ka vastavateks intervjuudeks **intervjuukavad/agendad**, koos peamiste teemade ja käsitletavate küsimustega. Kavade koostamisel võtame mh arvesse nii kaasatud osapoolte teadmisi, kaasatud isikute arvu kui ka (grupi)intervjuude ajalist mahtu - nendest teguritest tulenevalt koostame mõistliku pikkusega intervjuukavad, et peamised olulised teemad saaksid piisavalt tähelepanu ja katvust.



### 1.5 Intervjuude valimite ja kavade kooskõlastamine Tellijaga

Intervjuude valimite ja -kavade koostamise järgselt edastame nii valimid kui kavad Tellijale tagasisidestamiseks ja/või kooskõlastamiseks.

Kooskõlastamiseks saadetakse valimid ja intervjuukavad **kirjalikult Tellija peamisele kontaktisikule e-maili teel**.

Kooskõlastamiseks tagame Tellijale **10 tööpäeva pikkus perioodi**, mis võimaldab Tellijale mõistliku aja valimite ja kavadega tutvumiseks. Valimid ja intervjuukavad loetakse kooskõlastatuks peale Tellija tagasiside laekumist või 10 tööpäeva möödumist.

### 1.6 Tellija juhtrühma kohtumine

Juhtrühma kohtumise käigus anname ülevaate analüüsi **senisest käekäigust**, sh teostatud tegevustest ja vahetulemitest (võimalusel tähelepanekutest) ning kavandatud tegevustest.

Käesoleva kohtumise käigus tutvustatakse **seniseid kättesaadud andmeid** ja (eelduslikult teatud andmelünkasid), mh lepitakse koostöös Tellijaga kokku **laiad raamid analüüsitavate stsenaariumite osas**, mida kulumudel arvestama peaks. Juhul kui kavandatud aja- ja tegevuskavas peaks tekkima väljakutseid või andmetes esinema puudujääke, täpsustame tegeliku hetkeseisu ning leiame koostöös Tellijaga osapooltele sobiva lahenduse.

Juhtrühma eeldatavaks pikkuseks on ligikaudu 1,5h.



# Tegevuste kirjeldus

## SKA vabatahtlike kaasamise kulude ja tulude analüüs

### 1.7 Dokumendi- ja andmepäringu esmane vastuste analüüs, sh juhenditega tutvumine andmelünkade tuvastamine

Tegevuse käigus viiakse läbi dokumendi- ja andmepäringute esmase vastuste analüüs, mille eesmärk on saada ülevaade olemasolevatest protseduuridest ning teenuse osutamise üldandmetest.

Analüüsi käigus tutvutakse esmaste kättesaadavate (arv)andmetega, hinnatakse nende kvaliteeti ja asjakohasust ning tehakse **esmane andmete analüüs**. Selle protsessi käigus **tuvastatakse võimalikud andmelüngad**, ebatäpsused või puudujäägid, mis võivad mõjutada edasist töövoogu või otsuste tegemist.

Vajadusel tehakse täiendavaid päringuid või täpsustusi, et tagada andmete terviklikkus ja võrreldavus edasiseks analüüsiks.

Tegevus valmistab ette täpsustavaid intervjuusid sihtrühmadega ja modelleeritava kulumudeli loomist.

### 1.8 Grupiintervjuud SKA töötajate, ohvriabi peaspetsialistidega ja vabatahtlike koordinaatoritega

Tegevuse raames viime kokku läbi **kolm grupiintervjuud**, st ühe iga analüüsitavate teenuste lõikes, kaasates intervjuudele nii SKA ohvriabi töötajad, kes koordineerivad vabatahtlike tööd (nt 2), ohvriabi teenust osutavad peaspetsialistide esindajad (nt 2-3) kui ka võimalusel teenuste omanikud (üldjuhul 1). Ühel intervjuul osaleks keskmiselt 5-6 esindajat - mis on väga sobiv suurus grupiintervjuuks, tagades ühelt küljelt mitmekülgsed nägemused, kuid teisalt võimaldades kõikidel osapooltel aktiivselt kaasuda. Kolme grupiintervjuu raames kogutakse ligikaudu **15-18 SKA esindaja hinnangud**.

Grupiintervjuud täidavad **nelja peamist eesmärki**: 1) täpsustada vabatahtlike kaasamise modelleerimise aluseid (sh nt töömahud, mõistlik koormus jmt) ning kuluartikleid ja kulukust (keskendudes mh eraldi kaudsetel kuludel, tuvastamaks, kas esmasest kaardistusest on midagi olulist välja jäänud); 2) kaardistada vabatahtlike kaasamise hinnangulised sotsiaalsed ja majanduslikud kasud; 3) koguda kaasatud osapoolte hinnangud vabatahtlike kaasamise mõjust teenusele nii selle kvaliteedi kui (piirkondliku) kättesaadavuse aspektidest; 4) kaardistada peamised riskid ja kitsaskohad ning peamised kasutegurid vabatahtlike kasutamisel. Ühe intervjuu kestuseks on ligikaudu 2 tundi.

### 1.9 Grupiintervjuud vabatahtlike teenuste osutajatega teenuste lõikes

Tegevuse raames viime läbi **kolm grupiintervjuud**, intervjuuerides vabatahtlikke teenuse osutajaid.

Intervjuude eesmärgiks on kaardistada vabatahtlike enda hinnangud ja arusaamad, mh: 1) mida vabatahtlikuks olemine neile annab (tõlgendatav kui kaudne/sotsiaalne mõju); 2) mis on nende hinnangul realistlik (maksimaalne) töökoormus/töömaht ühele vabatahtlikule; 3) vabatahtlike hinnangud tänasele süsteemile (töökorraldus, motivatsioonisüsteem jmt); 4) mis suurendaks vabatahtlike motivatsiooni olla rohkem kaasunud; 5) millised on teenuse osutamisega seotud kulud (sh ka varjatud kulud ja -kategooriad, mille vabatahtlikud tasuvad ise).

Ühel intervjuul osaleks 4-5 vabatahtlikku. Ühe intervjuu kestuseks on kuni 1,5h.

# Tegevuste kirjeldus

## SKA vabatahtlike kaasamise kulude ja tulude analüüs

### 1.10 Intervjuude analüüs ja süntees

Intervjuude käigus kogutud info analüüs ja süntees, sh **peamiste mustrite ja järelduste tuvastamine ning nende sidumine dokumendi- ja andmepäringu analüüsi tulemustega.**

Tegevuse eesmärgiks on kujundada terviklik ja põhistatud arusaam teenuste tänasest korraldusest, kulustruktuurist ja mõjudest, mis toetab nii kulumudeli kujundamist kui ka aitab ette valmistada II etapis läbi viidavaid strateegilisi arutelusid, alternatiivide kujundamist ja võimalike tulevikuotsuste tegemiseks.

### 1.11 Tellija juhtrühma kohtumine

Juhtrühma kohtumise käigus anname ülevaate analüüsi senisest käekäigust, sh teostatud tegevustest ja vahetulemitest (võimalusel tähelepanekutest) ning kavandatud tegevustest. Kohtumisel saame tutvustada intervjuude ja andmeanalüüsi **seniseid esmaseid tulemeid.**

Koostöös Tellijaga täpsustatakse **analüüsitavaid stsenaariume / alternatiive**, mida kulumudel arvestama peaks ning lepitakse kokku **esialgsed aluseeldused**, mida kulude mudeldamisel stsenaariumite puhul arvesse võetakse. Juhul kui kavandatud aja- ja tegevuskavas peaks tekkima väljakutseid või andmetes esinema puudujääke, täpsustame tegeliku hetkeseisu ning leiame koostöös Tellijaga osapooltele sobiva lahenduse. Juhtrühma eeldatavaks pikkuseks on ligikaudu 1,5h.

### 1.12 Kulumudeli koostamine, kulude kaardistuse võrdlus teenuste lõikes

Kulumudeli koostamise protsessis viime läbi põhjaliku kulude kaardistuse kõigi kolme vabatahtlike kaasamise teenuse lõikes: taastav õigus, perevägivalla ohvrite toetamine ja vaimse tervise veebinõustamine. Eesmärk on tuvastada ja struktureerida **kõik olulised kulukategooriad, mis kaasnevad nii vabatahtlike kui ka SKA peaspetsialistide tööga**, et võimaldada objektiivset võrdlust ja hinnata erinevate teenusmodelite **kulutõhusust** ja vastata arvutuslikele analüüsi I etapi küsimustele.

Kaardistame olemasolul eelnevates tegevustes esile **toodud otsesed kui kaudsed kulud**, sh töötasud, töövahendid, koolitused, juhendamise ja koordineerimise, logistika, IT-tugi ning administratiivkulud. Lisaks arvestame kulude muutumist ajas, võttes mudelis arvesse palgakasvu ja inflatsiooni mõju nelja aasta perspektiivis. Kulude võrdlus tehakse iga teenuse puhul, vaadeldes ja võrreldes nii vabatahtlike kui SKA oma spetsialistide poolt osutatud teenuskorraldus ja selle mudelit. Võimalusel laiendame iga teenuse puhul ka **alternatiivstsenaariumite käsitlust** (nt konservatiivne, baas- ja ambitsioonikas), võttes arvesse erineva suuruse/osakaaluga muutuvaid tegureid (nt vabatahtlike efektiivsust ja panustatud tunde, voolavust, SKA töötajate palgakasvu ja kaasnevaid kulusid). Antud lähenemine võimaldab hinnata erinevate arengute ja töökorralduste mõju kuludele.

Kulumudeli tulemuseks on **selge ja kasutajasõbralik Exceli-põhine kulumudel**, kus iga teenuse ja stsenaariumi kohta on võimalik sisestada võtmenäitajad ning saada automaatselt arvutatud kulud ja tasuvuspunktid. See lähenemine võimaldab vajadusel Tellijal teha ka tulevikus muudatusi kulumudelis (ehk viia läbi täiendavat modelleerimist) ning loob tõenduspõhisema aluse otsusteks, mis puudutavad vabatahtlike kaasamise võimalikku ulatust ja teenuste korraldust ning arendust. Vt ka kulumudeli loomise aluseid ja põhimõtteid alates [lk 40](#).

# Tegevuste kirjeldus

## SKA vabatahtlike kaasamise kulude ja tulude analüüs

### 1.13 I etapi tulemite kavandversiooni loomine ja Tellijale esitamine

Analüüsi I etapi tulemite kavandversioon esitatakse Tellijale **hiljemalt 3 kuu jooksul pärast lepingu sõlmimist**. Kavandversioon koosneb kahest põhiosast: analüüsi raportist ja modelleeritavast kulumudelist.

**Analüüsi raport** sisaldab struktureeritult vastuseid kõigile I etapi uurimisküsimustele ning detailset kirjeldust kasutatud metoodikast. Raport koostatakse eesti keeles MS Wordi formaadis, et tellijal oleks võimalik anda sisulist tagasisidet ja lisada kommentaare.

**Modelleeritav kulumudel** hõlmab kõiki kolme vabatahtlike suunda – taastav õigus, perevägivalla ohvrite toetamine ja vaimse tervise veebinõustamine – ning esitatakse Exceli formaadis, et tagada selle lihtne ja mugav kasutamine tellija jaoks. Tulemid laeme kas Tellijaga jagatud SharePoint ühistöökeskkonda või saadame need e-maili teel..

### 1.14 Tellija juhtrühma kohtumine

Juhtrühma kohtumise käigus anname Tellijale ülevaate senisest käekäigust, sh analüüsi I etapi tulemustest ja uurimisküsimuste vastustest. Käesoleva kohtumise jooksul **esitleme I etapi kavandversiooni** (sh nii raportit kui kulumudelit), **mis lihtsustab Tellijal aruandega tutvumist**. Juhtrühma eeldatavaks pikkuseks on ligikaudu 1,5h.

### 1.15 Tellija tagasiside ja analüüsi I etapi lõppversiooni esitamine

Peale I etapi esialgsete tulemite esitamist on Tellijal **10 tööpäeva aega, et anda tulemitele tagasisidet** (kas kommenteerides faile SharePoint keskkonnas või e-maili teel). Seejärel täiendame me analüüsi vastavalt saadud tagasisidele ning esitame I etapi lõpliku analüüsi raporti **hiljemalt 4 kuud pärast lepingu sõlmimist**.

### 1.16 I etapi aruande esitlemine

Kahe nädala jooksul pärast lõpliku analüüsi raporti kinnitamist esitleb töö teostaja analüüsi tulemusi hankijale. Esitus põhineb II etapi lõppversioonil ning esitus kestab koos küsimustega kuni 2 tundi. Kohtumine toimub virtuaalselt või füüsiliselt vastavalt Tellija eelistusele.

Tulemuste esitluse materjalid esitatakse tellijale vähemalt **3 päeva enne tulemuste esitlust** ning tulemusi esitletakse ohvriabiosakonna juhtidele. Esitlemise järgselt sõlmitakse ÜVA ning toimub tasustamine vastavalt lepingus sätestatud tingimustele.

# Tegevuste kirjeldus

## SKA vabatahtlike kaasamise mõju süsteemile ja kvaliteedile

### 2.1 Intervjuud teiste vabatahtlike kaasavate ametiasutustega

Viime läbi **kuni kolm intervjuud teiste ametiasutuste spetsialistidega**, kes oma igapäevatoos vabatahtlike teenuste osutamiseks kaasavad. Intervjuude eesmärgiks on kaardistada mh: 1) miks on otsustatud kasutada vabatahtlikke; 2) hinnanguline mõju pakutavate teenuste mahule ning kulubaasile; 3) hinnanguline mõju teenuste osutamisele/kättesaadavusele; 4) mõju kvaliteedile/rahulolule; 5) riskid ja kasutegurid vabatahtlike kaasamisel; 6) soovitusel SKA-le ohvriabi teenuse korraldamisel koostöös vabatahtlikega.

Kuigi kaasatavad osapooled ja teemad täpsustatakse Tellijaga valimi ja intervjuukavade kooskõlastamisel analüüsi I etapis, oleks meie tänase teadmuse kohaselt mõistlik kaasata esindajaid näiteks **Päästeametist** (vabatahtlikud päästjad) ja **Politsei- ja Piirivalveametist** (abipolitseinikud). Nende ametite puhul on välja kujunenud väga selge vabatahtlike kaasavate teenuste korraldus ning eelduslikult on antud teenuste juhid/koordinaatorid pädevad jagamaks oma nägemust, sh kasusid ja riske vabatahtlike kaasamisest.

Kolmas kaastav asutus on hetkel lahtine ning nendeks võivad olla näiteks Siseministeeriumi valitsemisalas asuv naabrivalve võrgustik, Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuametis haldusalas asuv Tallinna Lastekodu või Tallinna Perekeskus, Keskkonnameti ja RMK vabatahtlikud looduskaitsealade korrastajad või teised sarnased osapooled.

Ühe intervjuu kestuseks on kuni 1,5h.

### 2.2 Vabatahtlike kaasamise mõjude SWOT-analüüsi läbiviimine

Vabatahtlike kaasamise **SWOT-analüüsi** läbiviimise käigus kaardistame vabatahtlike süsteemi tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud, tuginedes eelnevates tegevustes kogutud andmetele ja hinnangutele, intervjuudele ning kulude-tulude analüüsile. Analüüsi eesmärk on anda **terviklik ülevaade** vabatahtlike kaasamise hetkeolukorrast ning tuua välja nii **sisemised kui ka välised tegurid**, mis mõjutavad süsteemi jätkusuutlikkust ja arendamisvõimalusi. Teemadena käsitleme **vabatahtlike mudeli mõju nii teenuse kättesaadavusele (sh piirkondlik aspekt), mõju teenuse kvaliteedile ja rahulolule, laiemalt kasudele ja kitsaskohtadele (sh võrrelduna teenust pakkuvate ametnike mudelitega).**

Metoodiliselt kasutame SWOT-analüüsi klassikalist raamistikku: esmalt kogume ja süstematiseerime sisendi (sh intervjuude tulemused, kulumudeli järeldused, teenuste võrdlused), seejärel viime läbi tiimisisese struktureeritud arutelu, mille käigus täidame SWOT-tabel. Analüüsi tulemused koondatakse visuaalselt selgesse vormi, mis võimaldab neid kasutada töötoa arutelude (vt ka tegevus 2.6) ja edasiste otsuste aluseks.

SWOT-analüüsi tulemusena valmib ülevaatlik ja praktiline sisend, mis aitab töötoas ühiselt hinnata vabatahtlike kaasamise tugevusi ja kitsaskohti ning sõnastada edasised arendusprioriteedid.



# Tegevuste kirjeldus

## SKA vabatahtlike kaasamise mõju süsteemile ja kvaliteedile

### 2.3 Vabatahtlike kaasamise võimalike tulevikustsenaariumite kujundamine ja hindamine

Vabatahtlike kaasamise tulevikustsenaariumite kujundamisel loome **erinevad tulevikunägemuste korraldusmudelid**, mis võimaldavad hinnata vabatahtlike rolli ja süsteemi arendamise võimalusi analüüsitud kolme SKA teenuse puhul. Täpne stsenaariumite olemus selgub analüüsi käigus, kuid nendeks võivad olla **näiteks neli järgnevat eristuvat korraldusmudelit**. Esimene stsenaarium jätkab tänast praktikat muutusteta, teine keskendub ainult oma töötajatega teenuste pakkumisele, kolmas piirab või vähendab vabatahtlike kaasamist ning neljas laiendab ja arendab vabatahtlike rolli ning töökorraldust.

Iga stsenaariumi puhul hindame selle mõju **kulutõhususele, teenuse kättesaadavusele ja kvaliteedile, muudatuste juurutamise keerukusele, sotsiaalsele mõjule, paindlikkusele** ning **riskidele**.

Hindamine põhineb eelnevates etappides kogutud andmetel, intervjuudel, SWOT-analüüsil ja kulumudeli tulemustel. Selline lähenemine võimaldab töötoas ühiselt arutada, milline korraldusmudel toetab kõige paremini SKA eesmärgi ja ohvriabi teenuste arengut, ning vajadusel stsenaariume täpsustada või kombineerida, et leida optimaalne lahendus vabatahtlike kaasamise tulevikuks.

### 2.4 Koostame töötoas olevate osapoolte valimi ja töötoa kava

Koostame **töötoas osalevate osapoolte valimi**, mis hõlmab erinevate teenuste, rollide ja kogemustega inimesi – näiteks SKA peaspetsialiste, teenuste omanikke, teenuste koordinaatoreid ning vajadusel ka koostööpartnereid ja/või vabatahtlikke. Valimi eesmärk on tagada, et töötoas oleks esindatud kõik olulised vaatenurgad ja kogemused, mis aitavad arutleda vabatahtlike kaasamise tuleviku üle. Seejärel töötame välja **töötoa kava**, mis sisaldab selgelt struktureeritud aruteluteemasid, ajakava ning metoodikat (nt grupitööd, aruteluringid, prioriteetide seadmine).

Kava eesmärk on toetada sisukat ja tulemuslikku arutelu, mille käigus viiakse läbi **eeltäidetud SWOT-tabeli hindamine**, korrigeerimine ja/või valideerimine ning **hinnatakse erinevaid stsenaariume** ning sõnastatakse **ettepanekud edasiseks tegevuseks**.

Valimi ja töötoa kava kooskõlastame Tellija juhtrühmaga, et tagada töötoa vastavus ootustele ning kõigi oluliste osapoolte kaasatus. Vajadusel täiendame valimit või kava juhtrühma tagasiside põhjal. Valim ja töötoa kava loetakse kooskõlastatuks peale Tellija tagasiside laekumist või 10 tööpäeva möödumist.

# Tegevuste kirjeldus

## SKA vabatahtlike kaasamise mõju süsteemile ja kvaliteedile

### 2.6 Strateegiatöötuba SKA esindajatega

Tuginedes analüüsi I etapis läbiviidud mitme-eesmärgilistele intervjuudele, vabatahtlike kaasamise hinnangute kaardistamisele, teiste ametiasutustega tehtud intervjuudele, SWOT-analüüsile ning tulevikustsenaariumite koostamisele ja hindamisele, viime läbi ühise **strateegilise suunitlusega töötoa SKA esindajatega**.

Töötoa korraldame **füüsiliselt** PwC kontoris Tatari tänaval ning see kestab neli tundi, jagunedes kaheks suuremaks teemablokiks. Esimeses pooles keskendume vabatahtlike kaasamise SWOT-analüüsi arutelule, kus osalejad saavad gruppitöodes tuua välja süsteemi tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Pärast pausi liigume edasi tulevikustsenaariumite hindamise ning prioriseerimise juurde (mh teenuse arendusvõimalused), kus arutame erinevaid korraldusmudeleid ja nende mõju SKA teenustele.

Töötoas osaleb **12-16 inimest**, kes jagunevad vastavalt neljaliikmelistesse gruppidesse. Kaasavuse ja aktiivse osaluse tagamiseks kasutame erinevaid meetodeid: näiteks rotatsiooni-grupitööd, kus iga grupp arutab erinevat teemat ning tulemused pannakse ühiselt kokku; loomingulisi harjutusi (nt tulevikupostkaardid või rollimängud); ning hääletust või punktide jagamist prioriteetide seadmiseks. Samuti loome avatud ja toetava õhkkonna, kus igaühe arvamus on oluline ning arutelud on suunatud lahendustele. Töötoa kava ja osalejate valimi kooskõlastame eelnevalt Tellija juhtrühmaga, et tagada kõikide oluliste vaatenurkade esindatus ning töötoa vastavus ootustele. Selline ülesehitus aitab tagada, et töötoa arutelud on sisukad, kaasavad ja tulemuslikud.

### 2.7 II etapi tulemite kavandaruande koostamine ja Tellijale esitamine

Analüüsi II etapi tulemite kavandaruande loomise käigus koostatakse raport, mis annab struktureeritud vastused kõigile II etapi uurimisküsimustele ning kirjeldab kasutatud metoodikat. Raportis tuuakse välja analüüsi käigus kogutud andmed, läbiviidud intervjuude ja töötoas saadud sisendi põhjal tehtud järeldused ning hinnangud vabatahtlike kaasamise mõju, kvaliteedi, riskide, arendusvõimaluste ja teiste uurimisküsimuste kohta.

Raport esitatakse hiljemalt **6 kuud pärast lepingu sõlmimist** MS Wordi formaadis, et tellijal oleks võimalik mugavalt anda tagasisidet ja lisada kommentaare. Kavandaruande eesmärk on võimaldada tellijal tutvuda analüüsi vahetulemuste ja metoodikaga, teha vajadusel tähelepanekuid ning suunata lõpparuande koostamist.

Aruanne esitatakse Tellijale eesti keeles, millele lisatakse inglisekeelne kokkuvõte (*executive summary*).



# Tegevuste kirjeldus

## SKA vabatahtlike kaasamise mõju süsteemile ja kvaliteedile

### 2.5 Tellija juhtrühma kohtumine

Juhtrühma kohtumise käigus annab Tellijale ülevaate senisest käekäigust, sh analüüsi **II etapi esmastest tulemustest** – teiste ametiasutuste intervjuude tulemustest, SWOT analüüsi tulemustest ning võimalikest tulevikutsenaariumitest ning nende kujunenud esmastest hinnangutest.

Käesoleva juhtrühma näol on **suuresti ettevalmistav ühiseks strateegiatöötoaks** ehk viimaseks sisutegevuseks. Kohtumise raames tutvustame mh osapoolte valimit, töötoa kava ning lepime kokku võimalikud toimumisajad (kuni kaks alternatiivset aega) - mille osas valitakse isikute kättesaadavuse järgi üks sobivaim. Juhtrühma eeldatavaks pikkuseks on ligikaudu 1,5h.

### 2.8 Tellija tagasiside ja analüüsi II etapi lõppversiooni esitamine

Pärast II etapi esialgsete tulemite esitamist on tellijal 10 tööpäeva aega, et anda tulemitele tagasisidet (kas kommenteerides faile SharePoint keskkonnas või e-maili teel).

Seejärel täiendame me analüüsi vastavalt saadud tagasisidele ning esitame II etapi lõpliku analüüsi raporti hiljemalt **7 kuud pärast lepingu sõlmimist**.

### 2.9 II etapi aruande esitlemine

Kahe nädala jooksul pärast lõpliku analüüsi raporti kinnitamist esitleb töö teostaja analüüsi tulemusi hankijale. Esitlus põhineb II etapi **aruande lõppversioonil** ning esitlus kestab koos küsimustega kuni 2 tundi.

Kohtumine toimub virtuaalselt või füüsiliselt vastavalt Tellija eelistusele. Tulemuste esitluse materjalid esitatakse tellijale vähemalt 3 päeva enne tulemuste esitlust ning tulemusi esitletakse ohvriabiosakonna juhtidele.

Esitlemise järgselt sõlmitakse ÜVA ning toimub tasustamine vastavalt lepingus sätestatud tingimustele.



# 4

Meie metoodilised alused



# Andmete kogumise põhialused ja nende turvaline töötlemine

Meie jaoks on oluline tagada usalduslik ja professionaalne suhe nii meie klientidega kui ka analüüsi kaasatud osapooltega, mistõttu on meie jaoks **andmete turvaline käitlemine peamine prioriteet**.

Suhtume tõsiselt kõigi enda valduses olevate andmete turvalisusesse. Järgime rahvusvaheliselt tunnustatud turvastandardeid ja meie klientide konfidentsiaalsete andmetega seotud **infoturbe juhtimissüsteem** on eraldi sertifitseeritud ning vastab **ISO/IEC 27001: 2013 nõuetele**. Selleks, et tagada andmete kaitse, konfidentsiaalsus ja turvalisus, on meil kasutusel vastav põhimõtete, protseduuride ja ka töötajate väljaõppe raamistik. Andmete turvalisuse tagamiseks võetavate meetmete asjakohasust hindame ja kontrollime korrapäraselt.

Täpsem kirjeldus isikuandmete kaitse põhimõtetest on detailsel kujul kättesaadav meie **kodulehel**.



Andmeanalüüsi läbiviimisel lähtume põhimõttest, et kliendi ja teiste kaasatavate osapoolte käest küsitakse andmeid **vaid analüüsi läbiviimiseks vajaminevas mahus** ning **isikuandmete puhul anonümiseeritud kujul**. Antud põhimõte aitab tagada mõistlikku koormust Tellijale andmete koondamisel ja edastamisel ning aitab tagada, et nt teenistujate isikuandmed ei satuks põhjuse ta töötlemisse.

Meie kätte usaldatud andmeid hoiustatakse ja töödeldakse sisesüsteemis paiknevates **spetsiaalsetes projektikataloogides**, kuhu on ligipääs selleks ainult ettenähtud isikutel, kus on tagatud ka andmete taastamisfunktsioon. Sellest tulenevalt peame andmeleкке või tahtmatu hävimise riski minimaalseks.

Projektide lõppedes luuakse igale projektile eraldiseisev **digitaalne arhiiv**, milles talletatakse vaid kõige olulisemad andmed ning mille ligipääs on tagatud vaid vastavasisulise taotluse alusel. Eelnevalt projektikataloogides olnud andmed hävitatakse.

Meie peamine globaalne partner antud valdkonnas on Microsoft, pakkudes meile tuge teenuste turvaliseks pakkumiseks ja meie ettevõttesiseste IT-süsteemide töös hoidmiseks, haldamiseks ja varundamiseks.

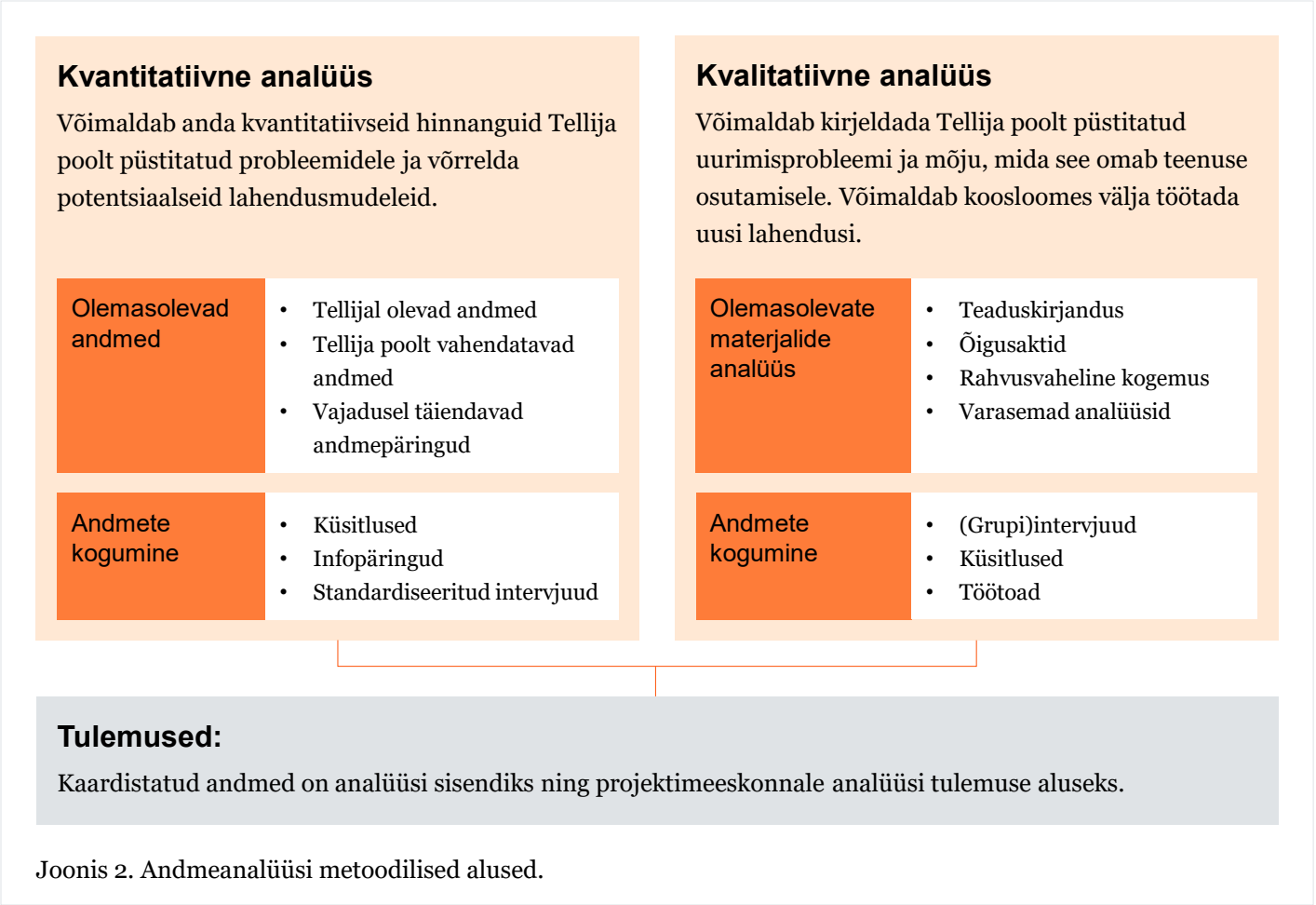
# Andmeanalüüsi metoodilised alused

Käesolevas peatükis anname ülevaate peamistest andmekogumise ja analüüsi metoodikatest, mh kirjeldades mõju hindamise üldraamistikku.

Käesoleva uuringu puhul on oluline kasutada erinevaid meetodeid, et jõuda soovitud eesmärgini. Metoodika, mida uuringute läbiviimisel kasutame, on **kombinatsioon kvalitatiivsest ja kvantitatiivsest lähenemisest**. Eeltoodust tulenevalt oleme kujutanud käesoleva uuringu metoodilise üldplaani Joonisel 2 (paremal).

Järgmistel slaididel anname ülevaate valitud metoodikatest, mida meie arusaama kohaselt võib analüüsides kasutada Tellija eesmärkide saavutamiseks. Rõhutame, et kui jooksvalt ilmneb aspekte, mis eeldavad ülesandepüstitusele teistsugust lähenemist, siis **oleme valmis oma metoodikat agiilselt muutma**.

Olulise asjaoluna soovime ära märkida, et uuringute edukuse tagamiseks on kriitiline koostöös Tellijaga tuvastada **andmeanalüüsi võimalikud piirangud ja väljakutsed**, et nendega analüüsides varajases etapis arvestada ja vajadusel lähenemise metoodikat kohandada. Antud teemat käsitletakse juhtrühma avakohtumise raames, et tagada riskide maksimaalne maandamine.



# Dokumenteerimise põhimõtted

Analüüside läbiviimisel on oluliseks tugiülesandeks projekti koosolekute ja tulemite **dokumenteerimine**. Läbiviidud kohtumisi juhtrühma ja huvigruppidega dokumenteeri viisil, mis võimaldab **tuvastada olulised järeldused, otsused ja ettepanekud**. Projekti käigus tekkiv dokumentatsioon jaguneb kolme kategooriasse:

- **Staatuseraportid (vaheülevaated)** — projekti vältel koostame projektist ülevaadet tagavad lühikesed staatuseraportid. Ülevaated edastatakse vabatekstilises vormis enamasti e-posti vahendusel. Staatuseraportid võimaldavad Tellijal olla projekti vältel kursis tekkivate tulemitega ning vajadusel juhtrühma vahendusel projekti tegevusi suunata. Täpsem ülevaadete saatmise sagedus lepitakse kokku avakohtumisel, kuid enamjaolt edastatakse need kas üle nädala või iganädalaselt.
- **Memod** — koosolekute, kohtumiste, intervjuude ja juhtrühma arutelude kokkuvõtted. Memos toome esile kõige olulisemad seisukohad ja langetatud otsused. Memo on oluline allikas, mille abil kaardistada sihtrühmade hinnanguid, leppida kokku ühiseid lähenemisi ning samuti võimaldavad need vajadusel tõestada järelduste valiidsust.
- **Projekti tulemid** — projekti eesmärgi saavutamisel tekkivad dokumendid on osa lõpparuandest. Projekti tulemite osas viiakse läbi sisemine kvaliteedikontroll, mille eest vastutab lisaks projektijuhile (Kristel Jakobson-Pallo) ka kvaliteedijuhi rolli täitev konsultatsiooniüksuse juht Erki Mägi.



# Andmekogumise ja analüüsi meetodikad

Valik meetodikatest, mida oma töös antud projekti raames rakendame. Kui ülesandepüstitus eeldab teistsugust lähenemist, oleme valmis oma meetodikat agiilselt muutma.

- 1 Dokumendianalüüs** (olemasoleva materjali kaardistamine ning taustmaterjali läbi töötamine).
- 2 Intervjuu** (sh Tellija edastatud kontaktidega vabatahtlike teenuste vaatest, ohvriabi peaspetsialistide ning teiste seotud spetsialistidega kes koordineerivad vabatahtlike tööd).
- 3 Töötuba, grupiarutelu** (sh erinevate osapoolte kokku toomine ühisel eesmärgil).
- 4 Statistiline andmeanalüüs** (sh Tellija edastatud andmed SKA ohvriabi finantsandmete kulude, vabatahtlike tehtud tundide ja juhtumite hulkade kohta, ohvriabi peaspetsialistide tööaja ja töötasu andmete ja muude seotud kulude kohta sh taastava õiguse teenuse pakkumisel).
- 5 Majanduslike mõjude hindamine.**





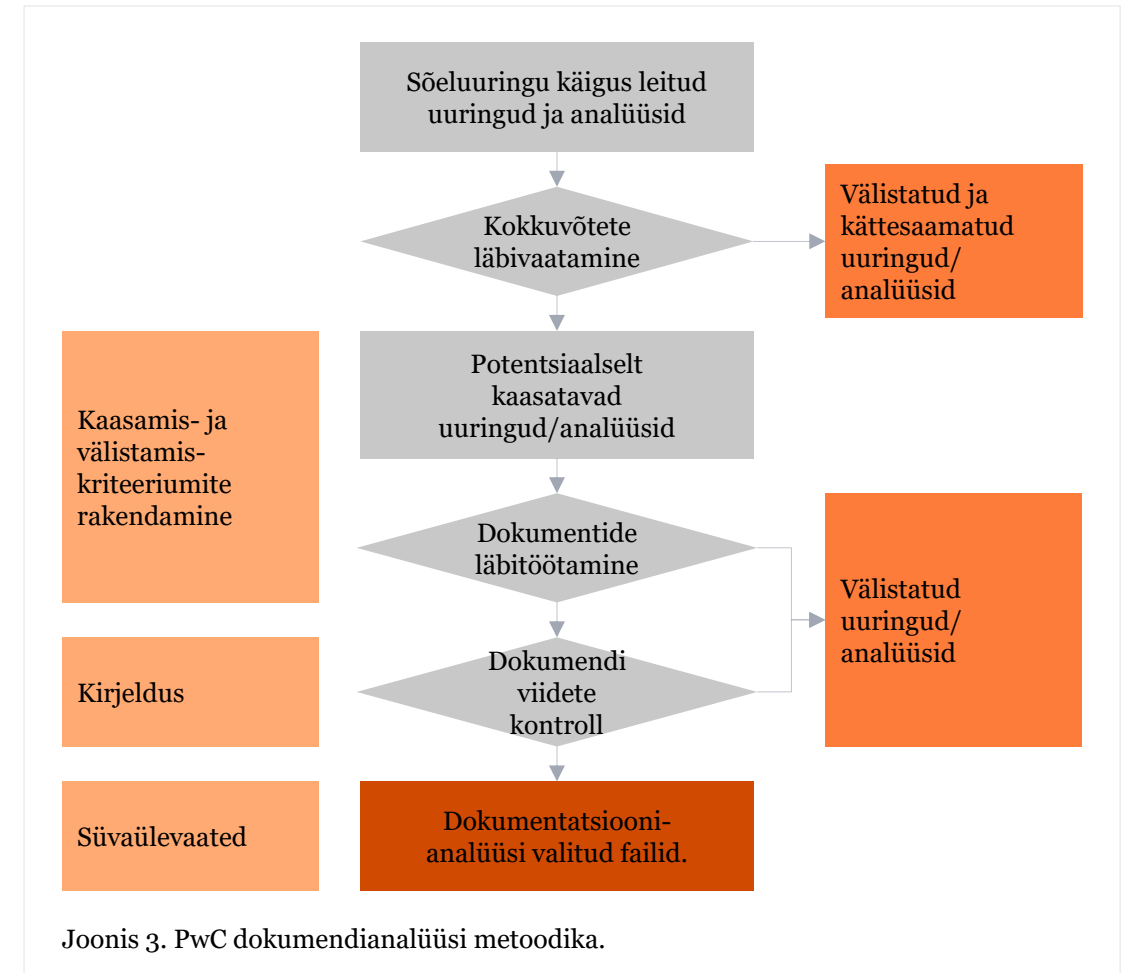
## Millistes olukordades metoodikat kasutada?

Dokumendianalüüs aitab töö teostajal mõista uurimisprobleemi hetkeolukorda, tuvastada varasematele analüüsidele või teaduskirjandusele tuginedes lahendusettepanekuid ja luua informeeritud alus järgmisteks uuringu tegevusteks.

Dokumendid, mis näeme, et on olulised analüüsi kaasata, on näiteks teenuste osutamiste juhendid, teenuste osutajate ja vabatahtlike tagasiside ning teenuse saajate tagasiside (juhul, kui Tellijal on võimalik seda analüüsimeeskonnaga jagada).

## Metoodika kirjeldus:

- Dokumendianalüüs toimub üldjuhul uuringu esimestes etappides, kaardistamaks ja kasutamaks olemasolevat teadmust sisendina järgmiste tegevuste (nt küsitluste ja intervjuude) ettevalmistamiseks.
- Dokumendianalüüs annab baasülevaate protsessidest, probleemidest, lahendustest ning tagab, et iga järgmise tegevuse juures on PwC-l juba baasülevaade, mille peale saab üles ehitada detailsema vaate.
- Dokumendianalüüsis keskendume olemasolevate materjalide analüüsimisele ja laiema valdkondliku teadmuse kaardistamisele.
- Dokumendianalüüsi kuuluvate dokumentide puhul rakendame PwC dokumendianalüüsi metoodikat (Joonisel 3). Dokumendianalüüsi kuuluvate dokumentide valiku täpsustame Tellijaga andmepäringu ettevalmistamise käigus, võttes arvesse projektide erinevaid valdkondasid ja vajadusi.
- PwC dokumendianalüüsi metoodika aitab kiirelt välja valida ja kokku koguda teemakohase dokumentatsiooni ja seal leiduva informatsiooni mh andmepäringu tulemusena, aga ka töö raames teistelt osapooltelt jooksvalt laekunud erinevatest dokumentidest.



Joonis 3. PwC dokumendianalüüsi metoodika.

## Millistes olukordades metoodikat kasutada?

Intervjuud on sobilik metoodika kogumaks täiendavaid andmeid, mõjutatud osapoolte arvamusi, hoiakuid jms. Süvaintervjuud kasutatakse peamiselt väikse valimi korral detailsema teemast ülevaate saamiseks.

Käesolevas analüüsis näeme, et süvaintervjuud on asjakohane rakendada **sissejuhatava intervjuu raames Tellijaga**, aga ka vajaduse ilmnedes teiste seotud osapooltega, kellega teemakäsitlus grüpiintervjuu raames ei ole mõistlik (st ei võimalda saavutada eesmärki avatud suhtluse vaatest).

### Metoodika kirjeldus:

- Intervjueeritavate isikute valik toimub koostöös tellijaga.
- Intervjuu tüübi valik — grüpiintervjuu või süvaintervjuu — sõltub konkreetsetest teemadest, osalejate soovist ja võimalustest ning vastavatest kokkulepetest.
- Süvaintervjuud viime läbi poolstruktureeritult.
- Intervjuud viime läbi kokkuleppel osapooltega, kas kohapeal või virtuaalselt veebipõhiste videokõnede raames. Oname tehnilisi lahendusi ning kogemusi videointervjuude efektiivseks juhtimiseks ja osalejate kaasamiseks.

### Süvaintervjuu eelised:

- Intervjuud võimaldavad koguda täiendavaid hinnanguid ja sisendandmeid ja tuvastada osapoolte hoiakuid, mis küsitluse käigus võivad jääda tabamata.
- Intervjuude raames on lihtsam tagada avatud ja ausamat vastamist.
- Intervjuud võimaldavad kõrvutada ja valideerida erinevate osapoolte vaateid ja sisendit ja teemasid sügavamalt käsitleda.
- Süvaintervjuu võimaldab oluliselt detailsemat infovahetust kui fookusgrüpi intervjuu. Süvaintervjuu eeliseks on intervjuu kava paindlikkus ja küsimuste täpsustamine intervjuu jooksul, mis tähendab, et intervjueeritav saab seeläbi anda lisainfot, mis muidu andmata jääks. See annab võimaluse saada vastused põhiküsimustele, kuid võimaldab koguda ka lisainfot, mida ei oleks võimalik koguda struktureeritult.
- Paindlikum ajakava ja personaalsem protsess.

### Süvaintervjuu puudused:

- Süvaintervjuu peamiseks puuduseks on ajamahukus ning intervjueeritava eelarvamuste potentsiaal.
- Süvaintervjuud on raskem analüüsida, käsitletud teemade hulk ning ampuua võivad viia ka teemadele, mis ei ole ette planeeritult intervjuu fookuses. See tuleneb intervjuu poolstruktureeritusest.
- Süvaintervjuud on ajamahukad, mistõttu kaasatavate osapoolte hulk on piiratud ning eeldab osalejate poolset suuremat ajalist investeeringut.

## Millistes olukordades metoodikat kasutada?

Fookusgrupi intervjuu sobib kasutamiseks teema üldise tausta väljaselgitamiseks, uute ideede ja uurimishüpoteeside genereerimiseks aga ka tuleviku lahenduste ühiseks loomiseks. Kuna fookusgrupp võimaldab kaasata rohkemaid osapooli, siis sobib see selliste uurimisküsimuste jaoks, kus arvamused osapoolte vahel võivad erineda.

Käesolevas analüüsis näeme, et grupiintervjuu on kasulik vabatahtlike vaadete kaardistamisel, ohvriabi peaspetsialistide ja teiste töötajate vaadete kaardistamisel.

### Metoodika kirjeldus:

- Fookusgrupi intervjuu eesmärgiks on uurida osalejate suhtumist ja arusaamist uuritavast teemast.
- Fookusgrupi intervjuu viiakse läbi väikese rühma inimestega konkreetsel teemal. Grupi suurus võib varieeruda, kui üldiselt jääb see 5-10 osaleja vahemikku. Intervjuu kestus sõltub küsimuste hulgast ja grupi suurusest (keskmiselt 1,5-2 tundi).
- Fookusgrupi intervjuud viiakse läbi struktureeritult.

### Fookusgrupi intervjuu eelised:

- Fookusgrupi intervjuu on hea meetod, kui kaasatavaid osapooli on palju ja nende teadmised käsitletavast teemast on küllaltki sarnased.
- Fookusgrupp võimaldab kaardistada erinevaid nägemusi ja neid ühtlustada või erinevuste juurpõhjuseid tuvastada.
- Võimaldab paljude osapoolte kaasamist efektiivemalt kui süvaintervjuu.
- Fookusgrupi intervjuus keskendutakse peamiselt konkreetsele teemale.
- Osapooled avatuvad mõtteid jagama kui nt küsitluste puhul.

### Fookusgrupi intervjuu puudused:

- Fookusgrupi intervjuu põhineb struktureeritud küsitluskaval, mis tähendab, et puudub paindlikkus küsimuste küsimisel.
- Intervjuu toimumiseks võib olla keeruline leida võtmeisikute ühist aega.
- Teemakäsitlustes ei saa minna nii sügavale kui süvaintervjuudes.

## Millistes olukordades metoodikat kasutada?

Töötoad sobivad olukordades, kus on tarvilik mitmete osapoolte vaheliste arusaamade ühtlustamine, valideerimine, lahenduste koosloome jne. Töötoad võimaldavad kaasata piiratud hulka osapooli.

Käesolevas analüüsis näeme, et **töötuba on kasulik tuleviku lahenduste välja töötamisel**. Näeme, et lahenduste puhul on oluline tuua erinevad huvigrupid ühisesse arutellu ning arutada koos võimalike tuleviku lahenduste üle.

### Metoodika kirjeldus:

- Töötubade läbiviimisel tagame ettevalmistatud ja juhitud töötoa, et soovitud teemas püsida ja saavutada oodatud tulemusi.
- Töötubade arutelude metoodika sõltub osalevatest isikutest ja fookusteemadest.
- Parimate praktikate järgi on soovitatav töötubade kestuseks planeerida maksimaalselt 2,5-4 tundi (koos pausidega) ning osalejate arvuks soovituslikult mitte rohkem kui 12-16 inimest. Selline formaat võimaldab säilitada fookust, annab kõigile osalejatele võimaluse oma arvamuse avaldamiseks ning on kooskõlas projekti kitsa ajaraamistikuga.
- Töötubasid oleme valmis läbi viima nii kohapeal kui ka veebipõhiste videokõnede raames.

### Töötubade läbiviimisel arvestame grupi dünaamikat ja valime sobivad meetodid:

- **Autoritaarne meetod** — moderaator kehtestab kohtumise alguses ajakava, eesmärgid, tegevused ning teeb mõõnduse ajakavas vaid töötoas osaliste nõusolekul.
- **Koostöö meetod** — moderaator jagab koosoleku juhtimist koos töötoa osalistega, kuid ei anna kontrolli kordagi lõplikult ära.

### Aruteludesse sekkumisel kasutatakse vastavalt vajadusele erinevaid meetodeid:

- **Informeerimine** — moderaator jagab teadmisi, mida töötoas osalistel ei pruugi olla – võimaldab värskendada arutelu.
- **Toetamine** — moderaator toetab parasjagu rääkijat paludes teistel vaikida.
- **Ajurünnaku meetodid** — nt „väljakutse“, „mis saaks siis kui“, „vale tee“, „riskantsed võimalused“.

### Töötubades lähtume kolmest erinevast lähenemisest:

- **Kitsenduslik** (*refining*) — kõigist ideedest parimate/ratsionaalseimate/reaalseimate välja selekteerimine kokkulepitud kriteeriumite alusel.
- **Kinnituslik** (*validating*) — alternatiivide vahel lõppvaliku tegemine ning tulemuste valideerimine.
- **Otsinguline** (*exploring*) — ajurünnak, eesmärk mõelda kastist välja ning saada võimalikult palju erinevaid ideid lauale.



## Töötubade eelised:

- Töötoad võimaldavad tuua kokku valdkondlikud võtmeisikud samal ajal ning läbi viia ajurünnakuid, leida lahendusi olemasolevatele probleemidele või jagada üksteisega kogemusi.
- Töötubade aruteludes ehk koosloome protsessis on võimalik kasutada erinevaid meetodikaid nagu näiteks ajurünnakut, teekonna kaardistust, probleemipuu tehnikat või kuue mõttemütsi meetodit (*Six Thinking Hats*).

## Töötubade puudused:

- Töötubade planeerimine ja läbiviimine on ajamahukas tegevus ning nõuab ka osalejate pühendunud panust.
- Paljudele osapooltele sobiliku toimumisaja leidmine võib olla keeruline.
- Kaasatavate osapoolte hulk on piiratud.



## Millistes olukordades metoodikat kasutada?

Statistilist andmeanalüüsi saab kasutada erinevat tüüpi ennekõike kvantitatiivsete andmete analüüsimiseks. See võimaldab tuvastada mustreid, teha prognoose, testida hüpoteese ning leida korrelatsioone ja anomaaliaid. Statistiline andmeanalüüs aitab muuta nõ toored andmed väärtuslikuks teabeks, mis toetavad informeeritud otsuste tegemist ja strateegilist planeerimist.

Käesolevas analüüsis on statistiline andmeanalüüs oluliseks sisendiks mõjuanalüüsi ning modelleeritava kulumudeli väljatöötamiseks.

## Metoodika kirjeldus:

Andmeanalüüsiks sobiva analüüsimeetodi valik sõltub uuritavast probleemist ja kasutada olevate andmete olemasolust. Samuti andmete struktuurist, st kas tegemist on rist-, aeg- või paneelandmetega ning kas oma olemuselt on tegemist makro- või mikroandmetega. Andmete analüüsimiseks kasutame sõltuvalt eeltoodust esmaseks analüüsiks kirjeldavat statistikat ning andmete põhjalikumaks analüüsiks regressioon- ja korrelatsioonanalüüsi ning mitmemõõtmelist statistilist analüüsi.

## Andmete esmaseks analüüsimiseks kirjeldav statistika:

- Andmete keskmised, miinimum- ja maksimumväärtused, mediaan, mood ja muu andmetest lähtuvalt võimalikud kirjeldused.

## Regressioon- ja korrelatsioonanalüüs:

- Lineaarsed ja mittelineaarsed mudelid, paneelandmete mudelid, aegridadega mudelid.

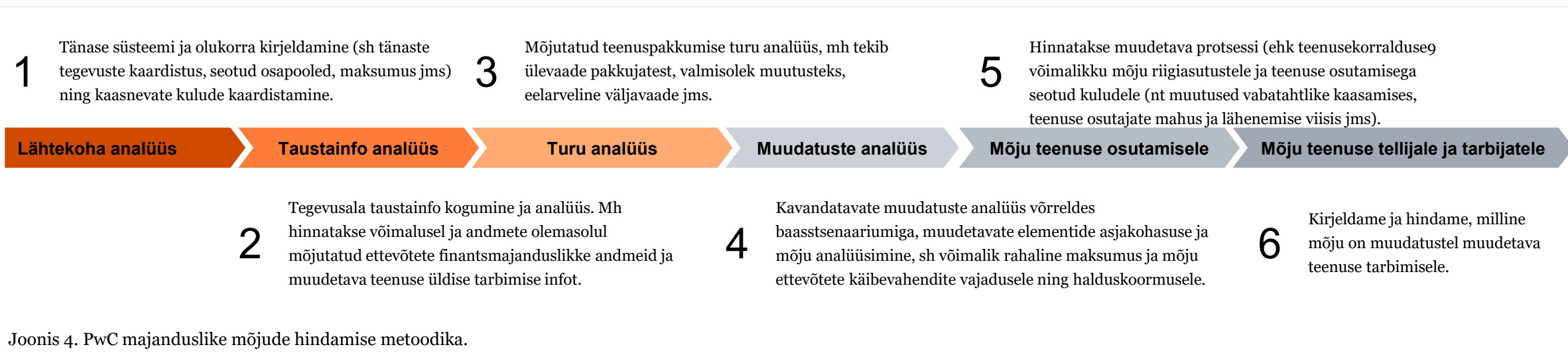
## Mitmemõõtmelise statistilise analüüsi erinevad meetodid:

- Klasteranalüüs, diskriminantanalüüs jms.



Käesoleva analüüsi eesmärgiks on mõjuanalüüsi osas mh **vajalik hinnata mõju vabatahtlike kaasamise mõju teenuse kvaliteedile** ning ohvrite ja teiste osalejate rahulolule, kuid mõjuhinnangu täpne olemus tuleneb võimalike muutuste ulatusest, sh regulatiivsete piirangute muutusest ja konkreetsest valdkonnast. Üldjuhul võib öelda, et majanduslike mõjude hindamise eesmärgiks on hinnata, **mida toob kaasa endaga alternatiivsete lahenduste rakendamine**.

Mõjude hindamiseks **võrreldakse hetkeolukorda** (nõ baasstsenaarium) võimalikest **muutusest mõjutatuna tulevikunägemustega**, mille osas on oluline sätestada nii peamised mõjutavad tegurid, nende aluseeldused kui ka vaadeldav periood. See võimaldab hinnata mõju nii sihtrühmadele (ehk nõ turule) kui ka laiemalt finantsilistele teguritele, tagamaks muudatuste võimalik mõju nii finantsmajanduslikule seisule kui ka jätkusuutlikkusele. Lisaks annab mõjuanalüüs üldjuhul hinnangu ka uute lahenduste maksumusele riigiasutuste seisukohalt (nt korraldusmodeli muudatused jms) kui ka mõjutatud tarbijate seisukohalt, nt teenuste pakkumise ja maksumuse võimalike muutuse osas. Alljärgnevalt on esitatud lihtsustatud käsitus mõjuanalüüsi ülesehitusest.



Kulumudeldamine on protsess, mille käigus hinnatakse ja kategoriseeritakse **projekti, toote või teenuse kulusid, mida on võimalik taandada ühikule** (nt töötund, kohtumine, kaasuse menetlemine vmt). Käesoleva näite puhul siis vabatahtlike teenuste osutajate korraldusmudeli kulutõhususe hindamiseks. Selle eesmärk on tuvastada teenuse **kuluartiklid**, luua seejärel mudel, mis näitab, kuidas kulud muutuvad **sõltuvalt teenuse mahust, ajast või muudest teguritest**. Kulumudeldamine võimaldab toetada eelarvestamist, hinnakujundamist ning on aluseks ka kulu-tulu analüüsile.

Käesoleva analüüsi vaatest on nii meie kui Tellija jaoks oluline täpsustada **vabatahtlike teenuse korraldusmudeli võimalikud kuluartiklid ning neid mõjutavad tegurid**. Seejärel on oluline **tuvastada ka SKA peaspetsialistidega teostavate teenuse osutamise kulud**, mõistmaks erinevate korraldusviiside tegelikku kulusid ning kasu ehk käesolevas vaates viimaks läbi kulu-tulu analüüsi. Kuna traditsioonilises mõttes antud teenuste osutamisel tulu ei teki, annab **kulu-tulu vaate kahe korraldusmudeli omavaheline võrdlus** (nõ asendatud tööjõukulu, st palgalise töötaja asemel vabatahtlik

. Kuigi relevantseid kuluartikleid täpsustakse praktiliselt iga analüüsi kavandatud tegevuse käigus, on tänaseks kujunenud ka esmane teadmus, milliseid kulukategooriad kindlasti arvesse tuleks võtta. Oluline on seejuures arvestada **nii otseste kui kaudsete kuludega**.

## **Vabatahtlike puhul täpsustame mh järgnevad kuluartiklid ning nende suurusjärgu:**

- vabatahtlike värbamine ja väljaõpe (koolitused, materjalid)
- koordineerimine (koordinaatori töötasu, halduskulud)
- logistika (sõidukulud, ruumide rent)
- vabatahtlikele makstavad hüvitised (nt transpordikulud, toitlustus)
- töövahendid (nt arvutid, telefonid, kontoritarbed jmt)
- IT-kulud (nt litsentsid, veebinõustamise platvormi kulud vmt)
- tunnustamine (tänuüritused, kinkekaardid, meened jmt)

Lisaks kaudsed kulud nagu nt järelevalve ja juhendamine (st spetsialistide aeg), administratiivkulud (arveldus, aruandlus), vabatahtlike voolavus (uute värbamise ja väljaõppe korduvkulu) jmt.

## **SKA ohvriabi peaspetsialistide puhul täpsustame mh järgnevad kuluartiklid ja nende suurusjärgu:**

- peaspetsialistide töötaja ja töötasu andmed;
- hüved ja soodustused;
- töövahendid;
- osakaal kontorikuludelt;
- osakaal juhtide kuludelt;
- transpordikulud;
- muud SKA rahalised kulud taastava õiguse teenuse pakkumisel.



## Vabatahtlike ja peaspetsialistide töömahu/tegevuste andmed

Kõik eelnevalt toodud kulud tuleks võimalusel arvestada **ühe juhtumi või ühe töötunni kohta** (nt aastakulud jagada töötundide või juhtumite arvuga). Oluline on kaardistada vabatahtlike ja peaspetsialistide **töömahu/tegevuste andmed**, mille alusel on võimalik hinnata ühikukulu, kuluefektiivsust ning majanduslikku tasuvuspunkti, näiteks nagu:

- Menetletud juhtumite statistilised andmed (pseudonüümitult) teenusetüübiti;
- Vabatahtlike tundide tegevusmahud teenuste lõikes ja piirkondade tasandil. Kui võimalik, siis detailsemalt ka alateema lõikes nt (eelkohtumine, ühiskohtumine, nõustamine, järeltugi, dokumenteerimine, liikumine).
- Peaspetsialistide tööajaarvestus (samade tegevuste lõikes) + roll (vahendaja/koordinaator/juhendaja).
- Hinnanguline peaspetsialisti juhendamise maht: peaspetsialistide juhendamisaeg vabatahtliku kohta (tunnid/kuu), sh grupijuhendamised (kovisioonid, supervisioonid).

Kulumudeli loomisel on oluline arvestada pikemat ajahorisonti kui tänane – nt **võtta aluseks järgneva nelja aasta vaade**. Arvestades Eestis kõrget ja püsivat inflatsiooni tuleb mudeldamisel arvesse võtta, et teenuse osutamise kulud ajas kasvavad (nt tõusvad palgatasemed jmt)

Oma koostatud mudelite puhul arvestame, et mudel peab olema **lihtsasti mõistetav ja muudetav**. Selleks on mudeli struktuuris selgelt eraldatud ja eristatud **sisendandmete blokk** - lihtsad lahtrid, kuhu sisestatakse nt vabatahtlike arv, panustatud tunnid, juhtumite arv, kulud kategooriate kaupa. Kõik sisestuslahtrid on selgelt tähistatud (vastava värvi ja kommentaariga). Tulemused **kuvatakse selgelt** (nt „Kui vabatahtlikud panustavad vähemalt X tundi/aastas, on vabatahtlike kaasamine kulutõhusam kui peaspetsialistide töö“). Mudelid on **varustatud juhendiga**, mis kirjeldab nii töölehtede sisu kui kasutatavaid värvimärke.

Mudeli põhiline arvutustöö käib **arvutusblokis**, kus läbi seadistatud valemite, mis arvutatakse kogukulud, tasuvuspunktid ja võrdlus palgaliste töötajatega teenuse korraldusmudeliga. **Võrdlus** on meie mudelites üldjuhul nii **tabeli kujul kui ka graafilise joonisena**, mis võimaldab käesoleval näitel kõigi teenuste puhul võrdlust vabatahtlike ja peaspetsialistide kulude/tulude vahel. Seetõttu on mudelist visuaalselt lihtne järeldada, kas ja millal muutub vabatahtlike kaasamine kulutõhusaks.

## Mudeli muutuvnäitajad ja stsenaariumid

**Võrdlusstsenaariumid** on selle kulumudeli üks olulisemaid osi. Need aitavad vastata I etapi küsimustele (tasuvuspunkt, kulude/tulude võrdlus vabatahtlike vs peaspetsialistid, teenuste omavaheline võrdlus) lihtsa, ent läbipaistva „**mis-siis-kui**“ **raamiga**, mida on mugav Excelis kasutada ka mitte-finantsinimestel. Stsenaariumite puhul soovime arvesse võtta **erisusi nt järgnevates muutuvnäitajates ehk nõ muudetavates aluseeldustes iga mudeldatava teenuse puhul**.

- Vabatahtlike arv aastas (aktiivsed)
- Püsimus (retention): keskmine tegevuses püsimise aeg (kuud või aastad)
- Tunnid vabatahtliku kohta aastas
- Keskmine juhtumi teenindamise aeg (nt tunnid ühe juhtumi lahendamiseks)
- Juhendamise/supervisiooni tunnid: tundi vabatahtliku kohta kuus
- Koordinaatori koormussuhe: vabatahtlikku ühe koordinaatori kohta
- Koolituse kulu vabatahtliku kohta
- IT/litsentsi kulu aktiivse vabatahtliku kohta kuus või aastas
- Logistika: keskmine km ja kompensatsiooni kulumäär; keskmine kohtumiste arv, millel on liikumiskulu
- Tunnustused/hüvitised (nt aastane keskmine vabatahtliku kohta)

Rakendades mudeldatavate teenuste osas erineva väärtustega aluseelduseid, saame luua stsenaariumid – **näiteks konservatiivne, baas, optimistlik**. Antud lähenemine **võimaldab maandada valede/ebasobivate aluseelduste riski**, andes vastusteks vahemikud või keskmistatud võrdlusnumbrid. Sõltuvalt andmete kvaliteedist ja kättesaadavusest hindame projekti jooksul, kas taolist lähenemist on mõistlik rakendada.



# 5

Meie meeskond ja  
koostöö Tellijaga

# Meie meeskond (1/2)

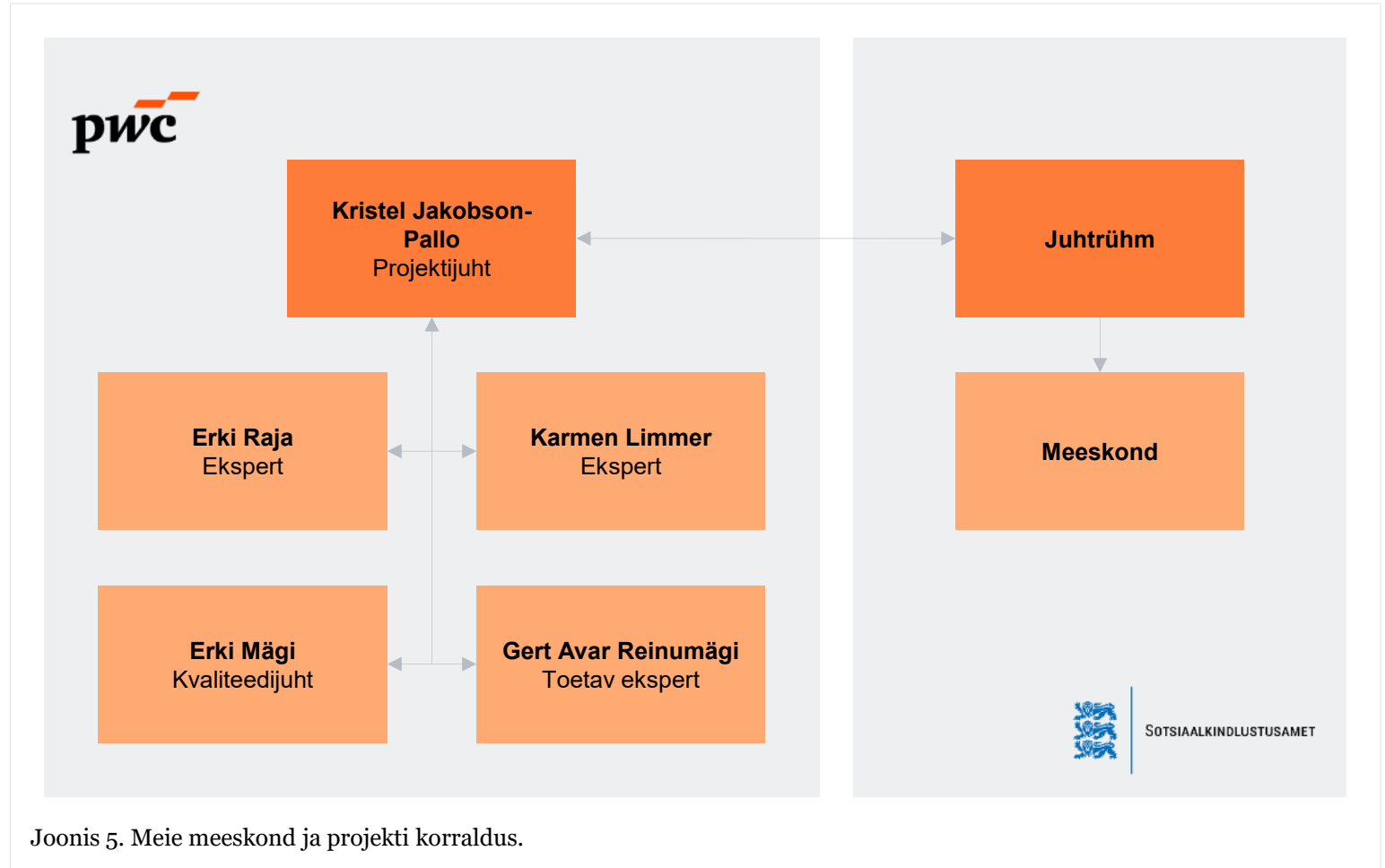
Projekti meeskond on valitud lähtuvalt Tellija pakkumuskutses ette nähtud **kvalifikatsiooninõuetest** (vt rohkem järgmisel slaidil). PwC Eesti konsultantide valik tugineb nende antud projekti kontekstis sobivamate kogemustele.

Projekti lõpptulemuse edukaks saavutamiseks oleme projektimeeskonna liikmete vahel ära jaganud vastutusalad ja ülesanded. Meeskonna hierarhia on toodud joonisel 5 (paremal).

Projekti meeskonna liikmete tutvustused, koos varasemate kogemuste ning rollide kirjeldusega käesolevas projektis, on kirjeldatud järgnevatel lehekülgedel. Oleme planeerinud kaasata töö teostamisse ühe toetava konsultandi, et tagada töö sujuvus ning projektijuhi toetamine administratiivsetes ülesannetes.

Täpsema ülevaate meeskonnaliikmete kaasatusest ja tööjaotusest erinevate projektitegevuste elluviimisel leiate [Lisas 1](#).

Meie jaoks on oluline, et meie töö tulemid oleksid kvaliteetsed ning kontrollitud. Käesolevas uuringus täidab täiendavalt kvaliteedijuhi rolli **PwC Advisors juhatase liige Erki Mägi**.





# Meie meeskond (2/2)

## Projekti meeskonna liikmete asendusvõimekus

Projektimeeskond on komplekteeritud lähtuvalt nende ekspertiisist ning nende vastavusest Tellija seatud kvalifikatsiooninõutele. Oleme koostanud piisavalt suure ja mitmekülgse eksperttiimi, tagades seeläbi **asendusvõimekuse ettenägematuteks asjaoludeks**.

Projektijuhti asendab tema puhkuse või äraoleku korral ekspert Erki Raja.

Kaasatud eksperdid Erki Raja ning Karmen Limmer täidavad mõlemad ära kõik riigihanke alusdokumentides sätestatud nõuded ning saavad vajadusel üksteist asendada.

Lisaks on kaasatud meeskonda ka täiendava toetava eksperdina Gert Avar Reinumägi, kellel on mitmekülgne intervjuude läbiviimise kogemus, kes saab intervjuude läbiviimisel või tehnilisemat laadi tegevuste korral (nt intervjuude kokkuleppimine, märkmete tegemine vmt) abistada meeskonnaliikmeid.

Juhul, kui projektist on meeskonna liige eemal pikaajaliselt, asendatakse ta samade või kõrgemate kvalifikatsioonidega valdkonna eksperdiga (sh projektijuhtimisliku ekspertiisi vaatest).

Kvalifikatsiooninõue / Tiimi liige	Projektijuht (Kristel Jakobson-Pallo)	Ekspert (Erki Raja)	Ekspert (Karmen Limmer)	Toetav ekspert (Gert Avar Reinumägi)
Riigihanke algamisele eelneva 60 kuu jooksul projektijuhina osalemine vähemalt kahes sotsiaalvaldkonna uuringu/analüüsi projektis ( <i>Projektijuhi tingimus</i> )	✓	✓		
Riigihanke algamisele eelneva 60 kuu jooksul eksperdina osalemine vähemalt kahes sotsiaalvaldkonna uuringu/analüüsi projektis, kus kasutati kvalitatiivseid meetodeid		✓	✓	
Riigihanke algamisele eelneva 60 kuu jooksul eksperdina osalemine vähemalt kahes uuringu või analüüsi projektis kulu- tulu analüüsi teostajana		✓	✓	
Riigihanke algamisele eelneva 60 kuu jooksul uuringu/analüüsi läbiviijana osalemine vähemalt 15 intervjuu teostamisel	✓	✓	✓	✓

Tabel 1. Meie projekti meeskonna vastavus kvalifikatsiooni nõuetele.

# Meie meeskond



**Kristel Jakobson-Pallo**

Projektijuht

+372 5692 1010

kristel.jakobson@pwc.com

Kristel liitus PwC-ga 2022. aastal ning on peamiselt olnud seotud erinevate avaliku sektori projektide juhtimisega. Kristel on aidanud klientidel läbi viia mitmeid erinevaid konsultatsiooniprojekte ning tal on kogemus nii kvantitatiivsete kui kvalitatiivsete andmekogumise- ja analüüsi meetoditega. Kristeli klientideks on mitmed avaliku sektori asutused ja organisatsioonid sh Tervisekassa, Tallinna Lennujaam, ministriumid jt.

Kristeli viimase aja projektijuhtimise kogemus hõlmab näiteks esmatasandi tervishoiu reformi elluviimise toetamist SoM-ile Euroopa Komisjoni rahastusest, riikliku raamatukogu teenuste analüüs KuM-ile ning valveringide teemalist analüüsi Tervisekassale. Praegu juhib Kristel projekti, mille eesmärgiks on vaimse tervise valdkonna praktikate parandamine Eesti esmatasandi tervishoius. Mainitud projekti rahastab Euroopa Komisjon ning rahvusvahelisse meeskonda kuulub ligi 20 liiget.

Kristel on käesoleva analüüsi projektijuht, kelle eesmärgiks on hallata meeskonna tööd ja tagada sujuv infovahetus nii meeskonna sees kui ka Tellijaga suhtluses.

Vt lisaks ka meeskonnaliikme CV-d.



**Erki Raja**

Ekspert

+372 5647 3654

erki.raja@pwc.com

Erki liitus PwC-ga 2017. aastal ning on peamiselt olnud seotud erinevate ärinõustamise projektide menetlemise ja juhtimisega nii era- kui avalikule sektorile. Erki on aidanud klientidel läbi viia mitmeid erinevaid projekte, sealhulgas strateegilise planeerimise ühtlustamist, äristrateegiate koostamist, mõjuanalüüsi, finantsmudelite loomist, protsesside kaardistamist (AS-IS ja TO-BE), korraldusmudelite analüüsi, erinevate organisatsioonide ühendamise võimalusi ja teenuste optimeerimisvõimalusi jpm. Erkil on põhjalik kogemus nii kvantitatiivsete kui kvalitatiivsete andmekogumise- ja analüüsi meetoditega. Käesolevas projektis täidab Erki peamiselt finantssuunitlusega eksperdi rolli.

Erki on varasemalt panustanud mitmes SKA poolt tellitud/koordineeritud projektis, näiteks: Taastava õiguse vabatahtlike konfliktivahendajate kogemuste ja vajaduste analüüs; KOV lastekaitse korralduse üle haldusjärelevalve teostamise riskimudeli väljatöötamine ning seadusest tuleneva järelevalve ohuproгноosi raamistiku koostamine üldhooldusteenuse osutamise kohta. Samuti on Erkil mitmekülgne varasem kogemus finants ning kulu-tulu analüüside läbiviimisel, sh sellel aastal teostatud ning pakkumuse avasõnas mainitud Justiits- ja Digiministeeriumi projektid.

Vt lisaks ka meeskonnaliikme CV-d.

# Meie meeskond



**Karmen Limmer**

Ekspert  
+372 5698 7720  
karmen.limmer@pwc.com

Karmen on PwC ärinõustamise osakonna juhtivkonsultant, projektijuht ja strateegilise nõustamise ekspert, eelkõige suunitlusega avaliku sektori institutsioonidele. Tal on magistrikraad juhtimise ja turunduse erialal sisulise spetsialiseerumisega strateegilisele juhtimisele. Karmen on 10-aastase PwC karjääri jooksul omandanud laiapõhjalise analüüsi- ja nõustamisprojektide läbiviimise kogemuse nii eksperdi, metoodiku kui projektijuhina. Ta on läbi viinud projekte, mis sisaldavad strateegilise planeerimise kujundamist, poliitikameetmete analüüsi (sh mõjuanalüüsid), sihtturgude kaardistusi, teenuste kaardistamist ja analüüsi, protsessijuhtimist ja ümberkujundamist, kulu-tulu analüüsi ja palju muud.

Karmen täidab käesolevas projektis eksperdi rolli, täites kõik ekspertidele seotud nõuded. Käesolevas projektis on ta peamiselt kvalitatiivsele infokorje ja -analüüsi suunitlusega ekspert. Tal on laialdane kogemus nii kvantitatiivsete kui ka kvalitatiivsete uuringute läbiviimisel. Praegu panustab Karmen projektis, mille eesmärgiks on rakendusstrateegia loomine, parandamaks vaimse tervise valdkonna praktikaid ja kättesaadavust Eesti esmatasandi tervishoius.

Vt lisaks ka meeskonnaliikme CV-d.



**Gert Avar Reinumägi**

Toetav ekspert  
+372 5910 1757  
gert.avar.reinumagi@pwc.com

Gert liitus PwC-ga 2023. aasta sügisel. Tema peamised ülesanded on andmete kogumine ja analüüs, intervjuude läbiviimine ja töötubade läbiviimise toetamine, aruannete koostamine ning koosolekute ja intervjuude protokollimine. Gert on varasemalt osalenud RaM-i tellitud RES-RE planeerimis- ja aruandlustsükli analüüsiprojektis ning Euroopa Komisjoni tellitud projektis - „Regulaarsete tõhustamiskavade ja poliitika hindamiste integreerimine keskpika perioodi eelarveraamistikku Eestis ja Soomes“, mille raames teostas hetkeolukorra kaardistust, rahvusvahelise parima praktika analüüsi ning esitles tulemusi rahvusvahelisele üldsusele ja toetas töötubade läbi viimist. Viimati panustas Gert tõhustamiskavade välja töötamise projektis RaM-ile, valveringide analüüsi projektis Tervisekassale ning IKT tarneahela turvalisuse tagamise metoodika väljatöötamise projektis RIT-ile, mõlemal juhul viidi läbi mitmeid intervjuusid ja dokumendianalüüs, mistõttu on Gerdil peamiselt kvalitatiivsete metoodikate oskused ja kogemused. Käesolevas projektis täidab Gert toetava eksperdi rolli, kelle ülesandeks on mh intervjuude aegade kokkuleppimine, intervjuude läbiviimine kohtumiste ettevalmistamine ja protokollimine, dokumendianalüüsis ekspertide abistamine ning aruande koostamisse panustamine. Gert on kaasatud intervjuude läbiviimise asendusvõimekuse tagamiseks ja abistamaks tehnilist laadi ülesannetega.

Vt lisaks ka meeskonnaliikme CV-d.

**Erki Mägi**

Kvaliteedijuht, ärikonsultatsioonide üksuse juht

+372 5625 6340

[erki.magi@pwc.com](mailto:erki.magi@pwc.com)

Erki on lõpetanud Stockholmi Kõrgema Majanduskooli Riias majanduse ja ärijuhtimise erialal. Ta on Eesti Vabariigi vandeaudiitor aastast 2005 ning omab rahvusvahelise siseaudiitorite ühingu (Institute of Internal Auditors) litsentseeritud siseaudiitori tunnistust (Certified Internal Auditor) aastast 2006.

Erkil on suur kogemus avaliku sektori klientide nõustamisel, olles osalenud nii projektijuhi, eksperdi kui kvaliteedijuhina erinevate avaliku sektori uuringute, finantsanalüüside, mõjuanalüüside, tasuvusanalüüside, juhtimis- ja toimetumodelite analüüside, SWOT analüüside, strateegia ja ärimudelite analüüside, organisatsiooni struktuuri analüüside, protsesside kaardistamise ja tõhususe analüüside ning auditite ja riskihindamiste projektides.

Käesolevas projektis täidab Erki kvaliteedijuhi rolli. See tähendab, et Erki vaatab üle kõik peamised kirjalikud tulemid, mida Tellijale esitatakse, ning annab juhiseid ja suuniseid projekti lähenemise asjakohasusele tagades seeläbi, et tulemid vastavad Tellija ootustele.



# Meie nägemus koostööst tellijaga (1/2)

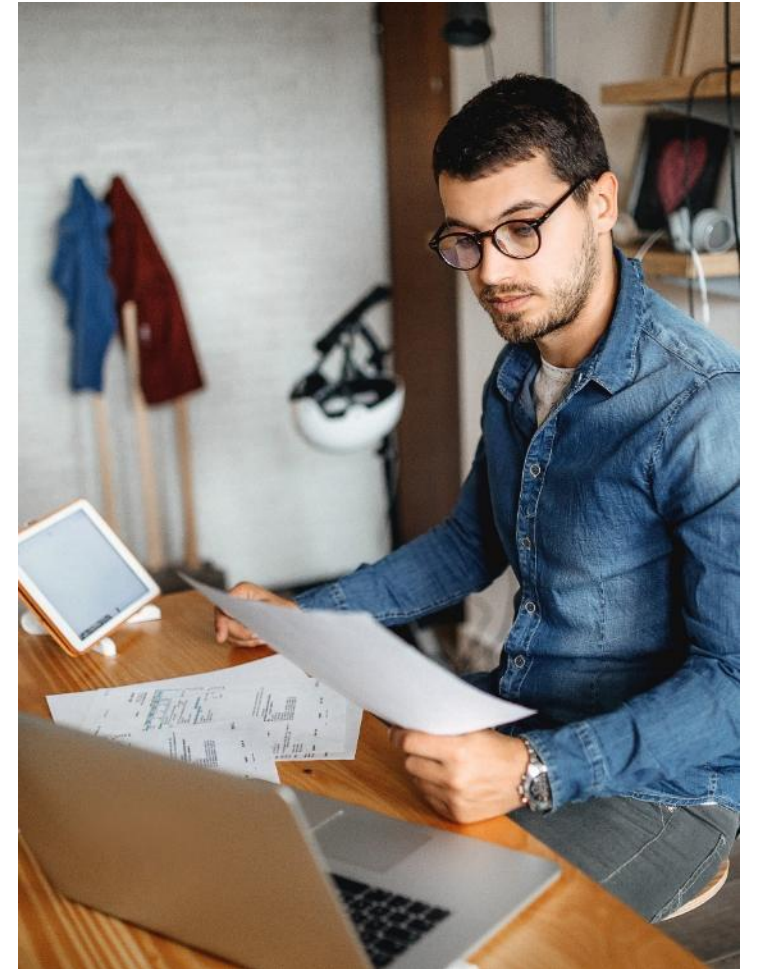
## Omavaheliseks koostööks projekti käigus pakume välja järgmised kommunikatsiooni- ja koostöövormid:

➤ **Kohtumised Tellija juhtrühmaga:** igakuised kohtumised või videolahenduste teel nõupidamised avakohtumisel kokkulepitud aegadel, veendumaks, et projekti progress ja tegevused on ootuspärased, vajadusel korrigeeritakse tegevusplaani.

➤ Iga analüüsi puhul hindame konkreetsemalt koostöövajadusi sõltuvalt analüüsi valdkonnateemast kui ka ulatusest. Üldjuhul näeme teatud tegevuste juures ette — näiteks olemasoleva informatsiooni kaardistamine, projekti detailse aja- ja tegevuskava kinnitamine, protsessi kaasatavate osapoolte määramine — **tihedat vajaduspõhist suhtlust Tellijaga**. Samuti oleme valmis korraldama **vajaduspõhiseid kohtumisi Tellija esindajatega** näiteks täiendava informatsiooni kogumiseks, otsuste vastuvõtmiseks, nõustamise läbiviimiseks vms.

➤ Soovime leppida kokku Tellijaga analüüside alguses lisaks kommunikatsiooni põhimõtetele ka **projekti ühise meeskonna** (nii pakkuja meeskond kui Tellija juhtrühm ja meeskond) **visiooni, väärtused ja toimepõhimõtted** — see tähendab, et me loome alused tulemuslikuks koostööks ja teineteise mõistmiseks. Näiteks leppida kokku „tööajad“, paindlikkuse põhimõtted, eelistatud suhtluskanalid jms.

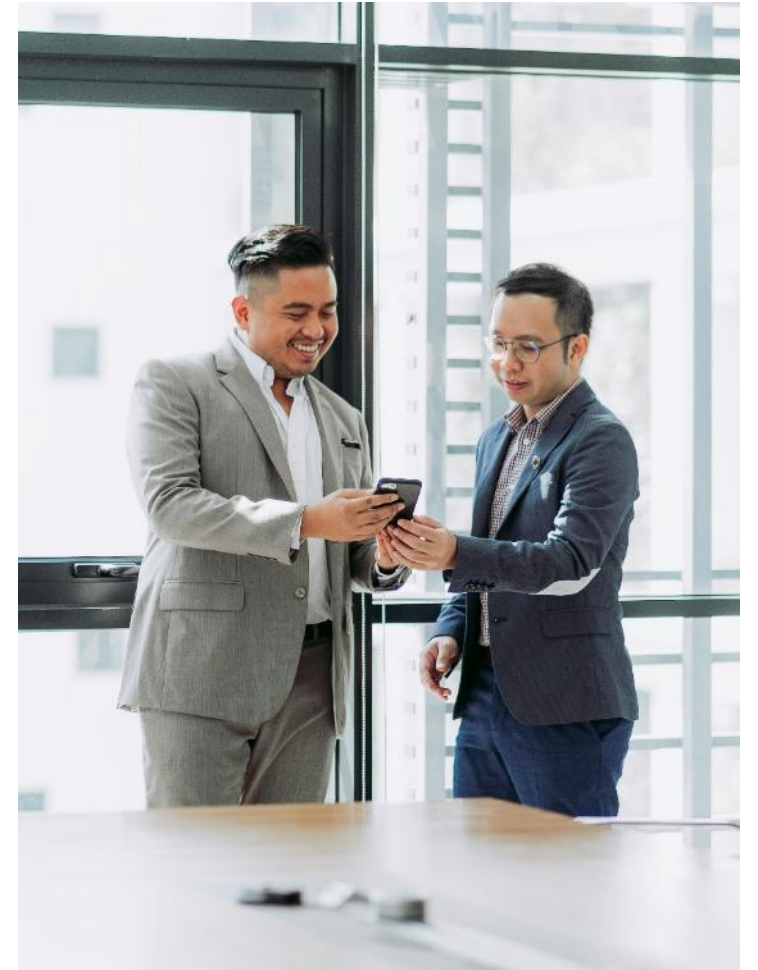
➤ Olulise tegevusega näeme ka regulaarset suhtlust Tellija ja tema esindajatega/projekti juhtrühmaga, kellele edastame regulaarseid staatusraporteid projekti tegevustest ja käekäigust, mis võimaldab Tellijal olla kursis projekti sündmustega ning võimalike väljakutsete korral operatiivselt reageerida. Staatusraportite regulaarsus (kord nädalas, üle nädala vmt) lepime kokku projekti avakohtumisel.



# Meie nägemus koostööst tellijaga (2/2)

## Tulemuste kvaliteedi tagamiseks peame oluliseks sätestada oma täiendavad ootused Tellijale:

- Tellija teeb kättesaadavaks tema valduses olevad töö läbiviimiseks **vajalikud materjalid** ja aitab vajadusel kaasa lisainfo hankimisele teistelt kaasatud osapooltelt. **Tellija teavitab intervjueeritavaid isikuid, ümarlaudades osalejaid eelinfona projekti sisust, ootustest ja eesmärkidest.**
- Tellija määrab projektile **omapoolse projektijuhi** (ning vajadusel laiema projektimeeskonna), kellel on piisavalt ajalist ressursi operatiivseks panustamiseks, pädevust projekti käigus loodavate tulemite üle vaatamiseks ja võimekust/volitust vajadusel meie tööd suunata.
- Tellija annab vastavalt kokkulepitule **tagasisidet projekti tulemite** kohta ning avaldab projekti algusfaasis meile oma hinnangu tegevusplaani korrigeerimisvajaduse osas (juhul kui osad tegevused ei ole Tellija hinnangul vajalikud ega too talle teadaolevalt eelduslikult loodetud tulemit).
- Tellija ootused analüüside erinevate etappide tulemuste detailsuse osas on mõistlikus **kooskõlas planeeritud töömahtude ulatusega** ning arvestavad projekti ajaraamiga.
- Tellija on vajadusel valmis **koostöös lahendama projekti käigus esile kerkivaid probleeme** ning suunama meie projektimeeskonda juhul, kui töö käigus selgub, et meie poolt väljapakutud lähenemist on vaja hanke eesmärkide saavutamiseks muuta. Juhul, kui meist mittedõlmatel asjaoludel (nt kaasatavad osapooled ei ole kohtumisteks kättesaadavad, juhtrühm ei suuda operatiivselt töö jaoks vajalikku sisendit anda vms), on Tellija koostööaldis ning lahendustele orienteeritud ning alternatiivi puudumisel aktsepteerib piiratud informatsiooni alusel analüüsiga jätkamist või ajaplaani korrigeerimist. Tööplaanis muudatuste tegemisel arvestavad osapooled projekti eeldatava töömahu piiranguid ning ajakavast tulenevaid võimalusi.



# Meie varasem kogemus

## Taastava õiguse vabatahtlike konfliktivahendajate kogemuste ja vajaduste analüüs

Tellija: Sotsiaalkindlustusamet

Kontakt: Liis Sild-Harutši, 5194 9691, liis.sild-harutsi@sotsiaalkindlustusamet.ee

Lepingu periood: 2024

Projekti eesmärgiks oli taastava õiguse vabatahtlike konfliktivahendajate süsteemi kitsaskohtade ja arendusvõimaluste analüüs. Analüüsi sihtrühmaks oli eelkõige taastava õiguse konfliktivahendajad, sh eristatult teistest vabatahtlikest (MARAC ja psühholoogilise kriisiabi vabatahtlikest). Analüüsi raames viidi läbi vabatahtlike konfliktivahendajatega intervjuud ja nende baasil koostati ettepanekud vabatahtlike süsteemi parendamiseks. Analüüsi käigus uuriti ka: Millist toetust (nt koolitused, nõustamine, vestluskaardid jne) vabatahtlikud vahendajad Sotsiaalkindlustusametilt vajavad? Mis motiveerib vabatahtlike vahendajaid olema taastava õiguse vabatahtlik? Mis on süsteemi kitsaskohad ja mis toimib hästi? Analüüsisime taastava õiguse teenuse hetkeolukorda (AS-IS), mis sisaldab vabatahtlike profiile, motivaatoreid, kliendi poolt pakutavat tuge ning vabatahtlike vajadusi, AS-IS korralduse tugevusi ja kitsaskohtasid. Koostasime soovitusel taastava õiguse teenuse hoidmiseks ja jätkusuutlikkuse tagamiseks. Kasutatud metoodika: individuaal- ja grüpiintervjuud (koolitajaga), fookusgrüpiintervjuud.



## Eesti vanglakohtade välja rentimise finantsanalüüs

Tellija: Justiitsministeerium

Kontakt: Tiina Unuks, +372 620 8100, tiina.unuks@justdigi.ee

Lepingu periood: 2024 – 2025

Hanke eesmärgiks oli finantsanalüüs, mis hindab, millised on võimalikud mõjud Eesti riigieelarvele, millised on vanglakohtade renditeenuse kuluread ja kulusummad ning potentsiaalne tulu (kasum) teistele riikidele vanglate rentimise korral. Lisaks võimalikud riskistsenaariumid, nende esinemise tõenäosus ja riskide maandamismeetme ettepanekud. Finantsanalüüs käsitles, millised oleksid kuluread teenuse pakkumisel Eesti riigile, millised finantsmõju omavad riskid kaasneksid ning millised oleksid riskide maandamismeetmed, juhul kui Eesti läheb edasi plaaniga rentida välja vabad vanglakohad. Mõjuanalüüsis tuleb kirjeldada võimalikud stsenaariumid ja nende realiseerumise tõenäosus (madal, keskmine, kõrge). Juurde tuleb pakkuda võimalikud riski maandamise meetodid. Mh viidi lisaks finants- ja riskianalüüsile töö teostamise raames läbi rahvusvahelise praktika kaardistamist, intervjuusid ja töötubasid seotud osapooltega ning koostati võimalikud stsenaariumid ning esitati üldhinnang.





# Meie varasem kogemus

## Raudtee kaubaveo turusegmentide maksevõime määramine

**Klient:** Tarbijakaitse ja Tehnilise Järelevalve Amet

**Lepingu kestus:** 2020

Analüüsi eesmärk oli uurida raudtee kaubaveo turusegmentide maksevõime hindamise viiside alternatiivseid võimalusi (sh arvestades poliitilist ja sotsiaalmajanduslikku mõju), et optimeerida turusegmentide hinnastamist ning võimaldada potentsiaalselt lisatasude määramist pikemaks kui üheks liiklusgraafikuperioodiks. Analüüsisime tänast lisatasude arvestuse aluseks olevat metoodikat koos lähteandmetega, viisime läbi täiendava dokumendianalüüsi, sh töötades läbi varasemad uuringud, korraldas mõttevahetusi vastavate PwC rahvusvahelise võrgustiku ekspertidega ning viisime läbi mitmeid arutelusid (sh intervjuud) peamiste turuosalistega. Samuti korraldasime andme- ja dokumendianalüüsi ning intervjuude järgselt turuosalistega ka ühise töötoa, mille käigus arutati peamiseid tähelepanekuid ning väljakujunenud alternatiive ja mille järgselt koguti turuosaliselt täiendavat tagasisidet.



## Riiklike raamatukoguteeninduse koordineerimise ülesannete ja nende rahastuse mudeli väljatöötamine

**Klient:** Kultuuriministeerium

**Lepingu kestus:** 2023

Analüüsi/uuringu eesmärk oli välja töötada uus riiklike raamatukoguteeninduse koordineerimisülesannete mudel (koordineerimismudel). Projekti tulemusena valmis ümberkorraldatud riiklike koordineerimisülesannete (keskne) korraldusmudel, sh kirjeldati muutuste juhtimine (sh tugiteenused, kommunikatsiooni tegevuskava), rakendamise eeldused, elluviimiseks vajalikud ressursid (ametikohtade jaotus, esialgne hinnanguline rahastus), kvaliteedijuhtimine. Mh viidi läbi maakonnaraamatukogudele suunatud küsitlus.





# Meie varasem kogemus

## Prokuratuuri võimekuste analüüs Rahandusministeeriumile

**Klient:** Rahandusministeerium

**Lepingu kestus:** 2021 – 2022

Analüüsi eesmärk oli saada detailne ülevaade tänasest ressursikasutusest ja selle optimaalsusest ning leida viise töökorralduse efektiivistamiseks (sh AS-IS ja TO-BE struktuuri vajaduste vaates). Töö käigus käsitleti järgmisi teemasid ja valdkondi: kinnisvara ja vallasvara (sõidukid) kasutus ning piirkondlik paiknemine; teenistujate töökoormus ja ametikohtade puudujääk ning paindlike meeskondade kujundamine; juhtide arv ja juhtimistasandite optimaalsus; asutuse efektiivsuse ja optimaalsuse hindamise mõõdikud; (tugi)teenuste delegeerimise võimaluste kaardistamine ja üldised struktuurimuudatuse vajadused. Kasutasime kvalitatiivset ja kvantitatiivset metoodikat: ressursikasutuse puhul kinnis- ja vallasvara vaates suhtarvude analüüs, tööjõu ajakaardistus ja andmeanalüüs, dokumendianalüüs, (grupi)intervjuud, kodutööd, töörühma arutelud, rahvusvahelise praktika võrdlusanalüüs, strateegia analüüs, organisatsiooni disaini analüüs jm.



## Raudteetaristu halduse ja raudteetranspordi korralduse teiste transpordiliikidega ühendamise analüüs

**Klient:** Rahandusministeerium

**Lepingu kestus:** 2021

Analüüsi eesmärk oli tuvastada raudteetaristu halduse ja raudteetranspordi korralduse teiste transpordiliikidega ühendamise võimalused, otstarbekus ja võimalikud lahendused lähtuvalt riigireformi eesmärkidest. Analüüsi fookuses oli nelja arengustsenaariumi tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude tuvastamine nii õiguslikus kui ka majanduslikus vaates. Nelja stsenaariumi raames analüüsiti modifitseeritud AS-IS stsenaariumi, asutusega liitmise stsenaariumi, omandivormi muutmist; lisaks analüüsiti kasutustasu määramise funktsiooni ja Rail Baltic tulevast korraldusmodelit. Sellele järgnes kahe valitud stsenaariumi defineerimine ja detailsem analüüs, sh võimalike institutsionaalsete juhtimismudelite väljatöötamine. Valitud metoodika: dokumendianalüüs (varasemad uuringud, sisendandmed sektorist jms); **rahvusvahelise praktika kaardistus; süvaintervjuud, grüpiintervjuud, fookusgrupi arutelud, töötod turuosalistega;** stsenaariumite SWOT analüüs; stsenaariumite kriteeriumipõhine hindamine; stsenaariumite riskide analüüs; institutsionaalsete juhtimismudelite analüüs; õiguslik analüüs.



# Meie varasem kogemus

## Infrastruktuuri halduse divisjoni hooldusosakonna töö- ja protsesside uuring

**Klient:** Tallinna Sadam AS

**Lepingu kestus:** 2019

Uuringu eesmärgiks oli: tööde mahu ja töötajate optimaalsuse hindamine, eesmärkide saavutamist mõjutavate asjaolude ja arenguvõimaluste tuvastamine, töötajate oskuste hindamine ja nende arenguvõimaluste kaardistamine, osakonna eesmärkide täitmiseks vajaliku pädevuse kaardistamine. Metoodika: dokumendianalüüs, intervjuud, küsitlus.



## Põllumajandusameti ning Veterinaar- ja Toiduameti tegevuse optimeerimisvõimaluste analüüs

**Klient:** Rahandusministeerium

**Lepingu kestus:** 2017

Projekti eesmärgiks oli PMA ja VTA juhtimissüsteemide ümberkorraldamise võimalikkuse analüüs, mille põhjal koostati ettepanekuid asutuste sisese ja asutuste ülesete optimeerimis-võimaluste kohta. Töö raames kaardistati PMA ja VTA olemasolevad järelevalvesüsteemid, pakutavad teenused ning ressursid ning tuvastati kattuvused. Samuti hinnati tegevusmudeleid ning koostati protsesside ümberkujundamise ja elluviimise metoodika. Projekt hõlmas intervjuude läbiviimist PMA, VTA ja MeM esindajatega, dokumendianalüüsi, juhtgrupi arutelusid, VTA klientide küsitlust, piirkondlike keskuste juhtide küsitlust juhtimissüsteemide, ressursside kasutamise ja asutustevahelise koostöö valdkonnas ning välisriikide kogemuse uurimist. Analüüsi tulemusena loodi ettepanekud erinevate optimeerimisvõimaluste rakendamiseks mitmedimensioonilises vaates, pakkumaks lahendusi parema teenuse pakkumiseks, sealjuures halduskoormust vähendades.







# 6

## Riskid ja nende maandamine

# Riskide haldamise metoodika (1/3)



Riskijuhtimine keskendub projekti elutsükli jooksul tekkida võivate probleemide **süsteemaatilisele tuvastamisele**, analüüsimisele, ettevalmistamisele ja kiirele reageerimisele. Sellise ettevalmistuse korral püsib **projekt õigel rajal** ja jätkub eesmärgipäraselt ka ootamatult tekkida võivates olukordades.

**Agiilse riskijuhtimise** põhifookuseks on kõrvallekalle varajane avastamine ja valmidus reageerida ning teha muudatusi esialgsetes plaanides. Seda võimaldab eelkõige **läbipaistvus töötulemites**, mistõttu luuakse ka käesoleva projekti raames lahendusi jagatud keskkondades. Töötatakse viisil, kus iga projektietapp loob osa lõpptulemusest, mistõttu on tulemite ja väärtuse loomine kõigile osapooltele lihtsasti jälgitav.

Kuigi riskijuhtimise eest **vastutab projektijuht**, kes jälgib projekti kestel tekkivaid riske ning juhib nende meeskonna ja Tellija tähelepanu, on riskide jälgimise ning nendest teavitamise kohustus kõigil projektimeeskonna liikmetel. Enamasti toimub see projektimeeskonna sisestel nõupidamistel, kus vaadatakse üle ajagraafikud, planeeritud tegevused ning tehtud tööd. Sõltuvalt riski tüübist ning lahendusest räägitakse need läbi töövõtja meeskonna siseselt või ulatuslikumate teemade puhul kaasatakse ka Tellija võtmeisikuid.

Viimased räägitakse läbi **regulaarsetel kohtumistel Tellijaga**, kiireloomulisemates olukordades kas e-posti või telefoni teel. Vajadusel korraldatakse ühe poole soovil erakorralisi kohtumisi/koosolekuid riskijuhtimise arutamiseks.





# Riskide haldamise metoodika (2/3)

**Omavaheliseks koostööks projekti käigus pakume välja järgmised kommunikatsiooni- ja koostöövormid:**

- 1 Hanke alusdokumentide põhjalik läbitöötamine ja projekti täpse metoodika ning ajakava loomine.** Oleme riskide maandamiseks töötanud põhjalikult läbi hanke alusdokumendid juba pakumuse tegemisel ning loonud Tellija soovidele tuginedes võimaliku lähenemise teenuse osutamiseks. Võimalikke riske hinnatakse analüüsi aja- ja tegevuskava loomisel, kuid ka hiljem projekti vältel jooksvalt.
- 2 Tööde tulemites kokku leppimine enne nende teostamist.** On oluline, et projekti töövõtja ja Tellija poolne meeskond räägiks tööde tulemid põhjalikult läbi enne nende teostamist, et ühine arusaam oleks tagatud. Seda tehakse erinevates koostööformaatides, nt iganädalased kohtumised hetkeseisust ülevaate andmiseks.
- 3 Osapoolte vaheline kommunikatsioon.** Peame oluliseks, et Töövõtja meeskond ja Tellija meeskond suhtlevad omavahel tihedalt ning vahetult. Näeme, et aus ja sõbralik kommunikatsioon aitab vältida riskide realiseerumist oluliselt.
- 4 Pidev tagasiside tehtud töödele.** Ootame Tellija esindajatelt tagasisidet tehtud tööle projekti kestel ning võimalusel kaasame Tellijapoolse kontaktisiku operatiivsesse töösse.
- 5 Projektiplaani ajakohasena hoidmine.** Hoiame projektiplaani pidevalt ajakohasena ning teavitame Tellijat, kui tekib oht kõrvalekalleteks.

# Riskide haldamise metoodika (3/3)

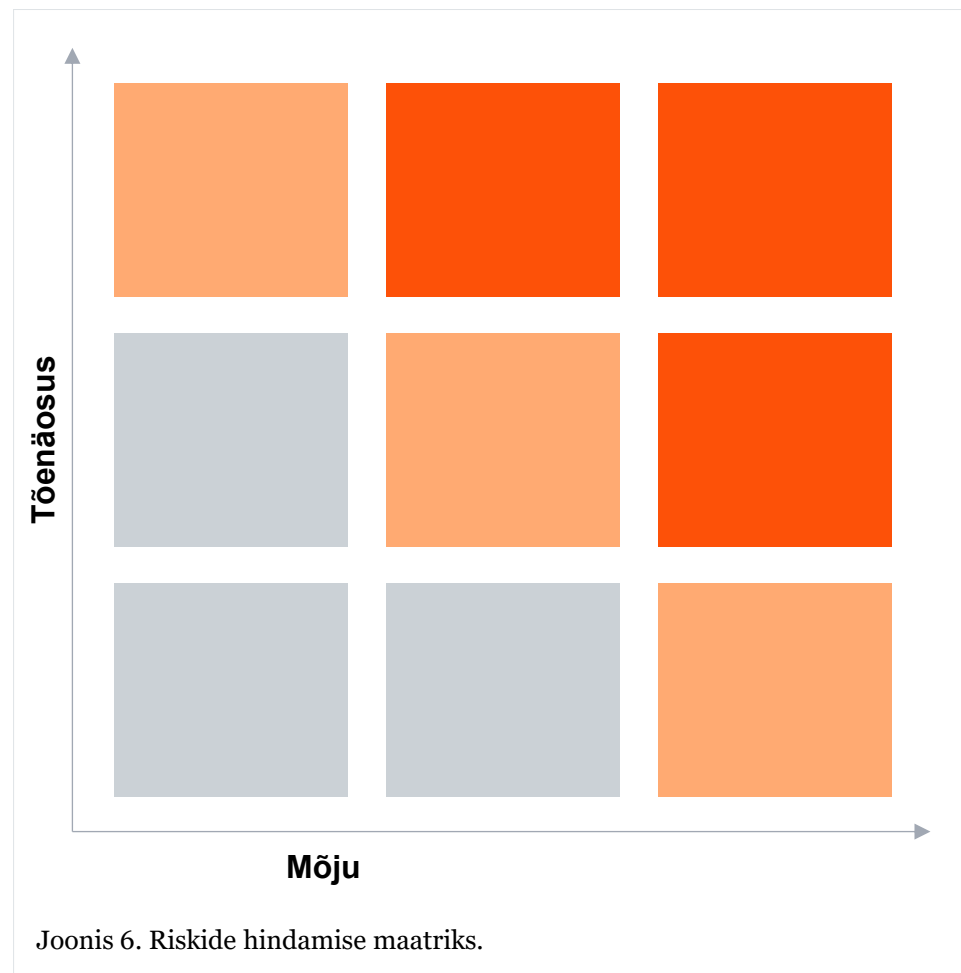
Riskijuhtimise käigus töötame selle nimel, et **minimaliseerida negatiivsete riskide realiseerumise tõenäosust**. Teeme seda läbi riskide tuvastamine, kvantifitseerimise, tegevuskava väljatöötamise ning elluviidud tegevuste kontrolli. Tegeleme riskide tuvastamise, täpsustamise ja maandamisega ning ennetamisega lisaks ettevalmistavale faasile ka projekti käigus, et tagada üles kerkinud probleemide tuvastamine ja nende lahendamine kõiki osapooli rahuldavalt.

**Riskide puhul arvestame, et projektiga kaasnevad oodatavalt erinäolised riskid. Seetõttu on riskide vaates samuti oluline agiilne projektijuhtimine ja riskide haldamine.**

Riskide juhtimisel lähtume järgmistel lehekülgedel kirjeldatud riskianalüüsi tabelist. Projekti ettevalmistuse faasis **hindame riskide võimalikku mõju ning realiseerumise tõenäosust** (skaalal 1-3). Hindamisel juhindume riskide hindamise mudelist. Projekti kestel keskendume riskidele, mis avalduvad maatriksi punasel osal ning jälgime neid, mis on kollased.

Riskijuhtimise üldvastutaja on projekti koordinaator ehk **projektijuht**, kes on kõige paremini kursis projekti arengutega ning saab vajadusel kiiresti reageerida muutuvatele oludele ning võtta kasutusele maandamismeetmed.

Alljärgnevas tabelis anname ülevaate meie **esmasest riskihinnangust tervikuna lepingu osas**, mille osas korrigeeritakse vajadusel lähenemist sõltuvalt analüüsi reaalsest vajadusest. Oleme ära märkinud enda nägemuse uuringu võimalikest sisu- ja teostamise riskidest, nende realiseerumise tõenäosusest ja mõjust, samuti riskide ennetamisega ja võimalike tagajärgedega seotud tegevused ja vastutaja. Vajadusel vaatame riskihinnangud koos Tellijaga üle analüüside alustamisel.



# Riskianalüüs (1/6)

## Nr. 1 Projektiga seotud Tellija poolseid võtmeisikuid ei ole võimalik kaasata piisaval määral ja õigel ajal

Tüüp	Mõju-hinnang	Esinemise tõenäosus	Maandamismeetmed ja tegevuskava	Vastutaja
Teostamine	3	1	Tellijapoolse projektijuhi ja juhtrühma liikmete panuse välja selgitamine ja piisavuse tagamine on eduka koostöö aluseks. Alustame kaasamistegevustega kohe projekti alguses. Selgitame välja oluliste isikute kättesaadavuse ja haldame seda informatsiooni kogu projekti kestel. Regulaarsed kohtumiste ajad lepitakse kokku avakohtumisel ja broneeritakse kalendrites varakult. Sealjuures arvestame võtmeisikutena peamisi otsustajaid vajadusel ka igas töörühmas ja ka koostöökogus. Eelduslikult on olulised iga töörühma juhid ja koostöökogu juht.	Projektijuht

## Nr. 2 Sujuv ja operatiivne kommunikatsioon Tellija ja projekti meeskonna vahel on häiritud

Tüüp	Mõju-hinnang	Esinemise tõenäosus	Maandamismeetmed ja tegevuskava	Vastutaja
Teostamine	3	1	Eeldame, et Tellija meeskonnas on määratud Tellija poolne projektijuht, kes on jooksvalt peamine kontaktisik ning kes vastutab Tellija poolsetest kokkulepetest ja ajakavast kinnipidamise eest. Lepime juba avakoosolekul kokku protseduurid, töövahendid ja eeldused efektiivse kommunikatsiooni tagamiseks. Jooksev kontroll protseduuridest kinnipidamiseks. Räägime läbi kõikide osalejate vastutuse projekti läbiviimisel. Jooksva kommunikatsiooni tagamiseks täpsustame agiilse projektijuhtimise meetodid ja võtted projekti alustamisel, töörühmadega seotud kommunikatsiooni tagamiseks kasutame oodatavalt ka ühiskasutatavaid dokumentide ja ülesannete jagamise keskkondi (nt Microsoft SharePoint). Iga minihanke raames võib olla vajalik sealjuures põhimõtted üle vaadata.	Projektijuht

# Riskianalüüs (2/6)

## Nr. 3 Vajalike huvigruppide kaasamine analüüsiprojekti on vähene või mitte võimalik.

Tüüp	Mõju-hinnang	Esinemise tõenäosus	Maandamismeetmed ja tegevuskava	Vastutaja
Teostamine	3	3	<p>Kui analüüsi tulemustele või tehtavatele ettepanekutele ei ole huvigruppide seas laialdast toetust, võib see takistada soovitud muudatuste rakendamist. Vastuseis või motivatsiooni puudumine võib tuleneda ebapiisavast kaasamisest, kommunikatsioonist või muudatuste tajutavast koormusest. Sellised takistused nõuavad osalusprotsesside tugevdamist ja läbipaistvust.</p> <p>Samuti arvestatakse analüüsi ellu viimisel erinevate huvigruppide ajaliste võimalustega ning kokku lepatakse ühistes kommunikatsiooni vormides ja aegades. See on oluline, kuivõrd riigiasutustes töötavate inimeste tööajad võivad olla erinevad vabatahtlike ajalitest saadavustest, kuivõrd sageli on vabatahtlikud põhitöökohaga päeval hõivatud.</p>	Projektijuht

## Nr. 4 Koondatud andmete põhjal ei ole võimalik teha laiaulatuslikke järeldusi.

Tüüp	Mõju-hinnang	Esinemise tõenäosus	Maandamismeetmed ja tegevuskava	Vastutaja
Teostamine	3	3	<p>Projekti nõuetekohaseks läbiviimiseks on oluline saada täielik ja asjakohane andmestik. Kui Tellija poolt ei ole võimalik esitada kõiki vajalikke andmeid või on andmed osaliselt kättesaamatud, võib see tugevalt piirata analüüsi põhjalikkust ja usaldusväärsust. Andmete puudumine võib põhjustada ebatäpsusi mudelites ja takistada süsteemsete järelduste tegemist.</p> <p>Seetõttu on oluline, et juba enne projekti alustamist on projekteerimeeskond kaardistanud võimalikud lähenemised vajaminevatele andmetele, sh otsinud ka avalikult kätte saadavaid andmeid, mida on võimalik kasutada analüüsis.</p>	Projektijuht

# Riskianalüüs (3/6)

## Nr. 5 Töövõtja meeskonnaliikmeid on vaja asendada erakorralistel juhtudel (näiteks töötaja pikaajaline haigestumine, töötaja lahkumine ettevõttest jms).

Tüüp	Mõju-hinnang	Esinemise tõenäosus	Maandamismeetmed ja tegevuskava	Vastutaja
Teostamine	2	1	Meeskonna komplekteerimine lähtub eelkõige osalejate kompetentsidest. Vähemalt mõned projekti kaasatud eksperdid on nõutust laiemaprofiiliga, mistõttu on nad võimelised teineteist (lühiajaliselt) asendama. Töövõtja organisatsioonis on pakkumise tegemisel olemas ka alternatiivne ekspert, kes vajadusel saab meeskonnaga liituda. Töötajate vahetuse sujuvuse tagab meie teadmushalduse protsess ja projekti dokumenteerimine. Meeskonnaliikmete tööga on kursis ka teised projekti meeskonna liikmed, kes saavad vajadusel töö üle võtta või kogutud teadmisi/infot edasi anda. Tervikuna oleme meeskonna komplekteerimisel arvestanud asendusvõimekusega ning asjaoluga, et ühes valdkonnas oleks rohkem kui üks ekspert.	Projektijuht

## Nr. 6 Puhkuste plaanid on osapoolte vahel kooskõlastamata ja kommunikeerimata.

Tüüp	Mõju-hinnang	Esinemise tõenäosus	Maandamismeetmed ja tegevuskava	Vastutaja
Teostamine	2	1	Selgitame oluliste isikute puhkuseplaanid välja kohe projekti alguses. Iga etapi puhul arvestame projektiplaanis vastavalt puhvriga, sh arvestame riigipühade ja levinud puhkuseperioodidega. Küll aga oleme valmis vajadusel töörühmasid operatiivselt ümber suunama ka olukorras, kus mõni üksik osapool ei ole kättesaadav (üldiselt üritame tööde suunamisel vältida sõltuvust üksikutest isikutest ja nende kättesaadavusest).	Projektijuht



# Riskianalüüs (4/6)

Nr. 7 Kinnitatud ja kooskõlastatud ajakavast ei peeta kinni teenuse osutamise lepingu pool(t)e süül (ei ole tegemist vääramatu jõuga).				
Tüüp	Mõju-hinnang	Esinemise tõenäosus	Maandamismeetmed ja tegevuskava	Vastutaja
Teostamine	2	1	Projekti raames jooksev suhtlus ja meeldetuletused enne tähtaegade saabumist, töö jagamine väiksematesse tükkidesse (vajadusel andmepäringu vms n-ö tükeldamine) ja regulaarne infovahetus. Kokkuleppele jõudmine poolte vahel ning muudetud ajakava koostamine, mis tagaks projekti õigeaegse valmimise, põhjustades samas pooltele võimalikult vähese täiendava lisaressursi kaasamise vajadust. Töövõtja vaatest oleme arvestanud hankekutses nõutust suurema meeskonnaga, et tagada asendusvõimekus ja tagada ekspertiisi kaasamise võimalus laiemalt (sh nt toetava konsultandi kaasamine).	Projektijuht

Nr. 8 Sisendit andvate osapoolte vastused võivad jääda kasinaks või ebatäpseks.				
Tüüp	Mõju-hinnang	Esinemise tõenäosus	Maandamismeetmed ja tegevuskava	Vastutaja
Sisu	2	1	Süsteemselt ettevalmistatud agendade koostamine ja sisendmaterjali ning agendade edastamine enne kohtumisi aitab kaasataval osapooltel paremini kohtumiseks ette valmistuda ja muudab arutelud sisukamaks. Erinevate tehnikate rakendamine (avatud/suletud küsimused jm) aitab tulla toime erinevat tüüpi intervjuueeritavatega. Vajadusel valimi ülevaatamine, kui tegevuste käigus selgub, et isikute teadmised ei ole teemavaldkonnas piisavad. Eeldame, et enamik kohtumisi toimuvad grupiaruteludena, mis vähendab riski, et ükski osaleja ei ole võimeline asjakohaselt sisendit andma.	Projektijuht

# Riskianalüüs (5/6)

## Nr. 9 Ootused projekti tulemite suhtes on osapooltel erinevad.

Tüüp	Mõju-hinnang	Esinemise tõenäosus	Maandamismeetmed ja tegevuskava	Vastutaja
Sisu	3	1	<p>Ootuste ja skoobi juhtimine toimub jooksvalt projekti kulgedes, tulemite eesmärgid ja sisu komponendid räägitakse läbi enne iga etapp juhtrühmas, nii et enne etapi algust on võimalik järgmise etapi ootuseid ja sellest tulenevalt ka vajalikku töömahtu täpsustada. See tagab ka Tellija esindaja pideva kaasatuse projekti.</p> <p>Projekti meeskond tagab vaheülevaadete/staatusraportite esitamise projekti hetkeseisust vahekoosolekute raames ning vajaduse ilmnemisel projekti tulemuste korrigeerimise, vajadusel täiendavate toimingute teostamise (töömahu piires).</p>	Projektijuht, Kvaliteedijuht

## Nr. 10 Tulemite loomisel sisendi tõlgendusvigade esinemine.

Tüüp	Mõju-hinnang	Esinemise tõenäosus	Maandamismeetmed ja tegevuskava	Vastutaja
Sisu	2	1	<p>Tõlgendusvigade peamiseks maandamismeetmeteks on asjakohane projekti dokumenteerimine, neljasilma printsiip kvaliteedikontrollil (PwC sisemine riskijuhtimise mehhanism – tulemeid kontrollib kvaliteedijuht), regulaarne Tellija informeerimine. Iga etapi tulemusi tutvustatakse Tellijale. Lisaks arvestame iga rakendatava meetoodika kasutamisel võimalikku meetoodika puudujääki ning toome selgelt välja lõppraportis selliste puudujääkide võimaliku mõju tulemitele. Asjakohane koostöö Tellijaga vigade täpsustamiseks, vigade põhjuste selgitamine dokumenteeritud materjalide alusel, vajadusel asjakohaste täiendavate analüüsitegevuste läbiviimine pakkumuse töömahu sees.</p>	Projektijuht, Kvaliteedijuht

# Riskianalüüs (6/6)

**Nr. 11** Vastandlike tulemuste avaldumine projekti käigus, tulenevalt kaasatud isikute varasemast kogemusest, valmisolekust ning meelsusest (intervjuudes) või teaduskirjandusest.

Tüüp	Mõju-hinnang	Esinemise tõenäosus	Maandamismeetmed ja tegevuskava	Vastutaja
Sisu	2	2	Vajadusel täiendavate selgituste küsimine, vastuste, andmete ja aluseelduste võrdlemine ning valideerimine dokumendianalüüsi sisendi ning juhtrühmaga. Analüüsimetoodika kohandamine ning vajadusel täiendava uurimistöö tegemine projekti töömahu piires vastandlike tulemuste saamise korral.	Projektijuht

**Nr. 12** Tellijat ei rahulda projekti tulemused.

Tüüp	Mõju-hinnang	Esinemise tõenäosus	Maandamismeetmed ja tegevuskava	Vastutaja
Sisu	2	1	Tellija ootuste kaardistamine, analüüsi fookuse ja andmeanalüüsivahendi sisu ja vormi osas ootuste kokkuleppimine projekti alustamisel, pidev suhtlus Tellija ja Töövõtja vahel, projekti tulemuste regulaarne kooskõlastamine ning juhtrühma koosolekud. Täpsete põhjuste selgitamine, miks ja millega Tellija rahul ei ole, kava koostamine puuduste kõrvaldamiseks.	Projektijuht

# Kvaliteedijuhtimine

**Kvaliteet on iga projekti kõige olulisem komponent.** Käesolevaks projektiks kohandame PwC kvaliteedijuhtimise plaani, milles on sätestatud soovitatavad kvaliteedi tasemed, kvaliteedi väljundid ning kirjeldatud, kuidas projekti käigus tagatakse väljundite ning tegevuste kvaliteet.

**Meie kvaliteedi juhtimise plaan sisaldab seega nii projekti väljundeid/tulemeid kui ka tööprotsesse eesmärgiga tagada, et:**

- Väljundid ja tulemid vastavad eelnevalt kokku lepitud standarditele, nõuetele ning kvaliteedi tasemele;
- Ülesannete täitmiseks ning tulemuste saavutamiseks on sisse seatud tööprotsessid, mis on efektiivsed ning nõuetekohaselt ellu viidud;
- Võimalikud probleemid projektis on varakult tuvastatud ning tegevused probleemide lahendamiseks on teostatud.

**Kvaliteedi juhtimise plaani koostame projekti alguses.** Plaan sisaldab järgmisi komponente:

1. Kvaliteedi eesmärgid;
2. Projekti võtmetulemid ning protsessid, mille kvaliteeti kontrollitakse;
3. Kvaliteedistandardid ja kriteeriumid;
4. Kvaliteedi kontrolli meetodid;
5. Kvaliteedi juhtimise teostajate rollid ning vastutused;
6. Kvaliteedi tagamise vahendid;
7. Kvaliteedi kontrolli käigus tuvastatud probleemide raporteerimise süsteem.

Kvaliteedi juhtimise plaani koostamine kuulub projekti ettevalmistavate tegevuste hulka ning seda uuendatakse jooksvalt projekti vältel.

**Analüüsi teostamisel viime läbi järgmisi tegevusi:**

- Kvaliteedikontrolli tegevused tagamaks, et projekti tulemused vastavad kokkulepitud kvaliteedile;
- Kvaliteedi tagamise tegevused tagamaks, et protsessid tulemite tootmiseks on ellu viidud ning efektiivsed.

Enne tulemite Tellijale esitamist läbivad kõik projekti tulemid kvaliteedikontrolli tagamaks nende vastavus kõrgetele kvaliteedistandarditele. Meie **tulemite keeleline korrektsus, vormistamine ning esitlemine** läbib ka kvaliteedijuhi kontrolli. Tema rolliks on tagada, et projekti tulemite saavutamiseks läbi viidud tegevused vastaksid PwC kvaliteedistandarditele.

Kvaliteedi juhtimise plaani täitmise eest vastutab **kvaliteedijuht** tihedas koostöös projektijuhiga. Käesolevas projektis täidab kvaliteedijuhi rolli PwC ärinõustamise üksuse juht Erki Mägi.



7

Maksumus

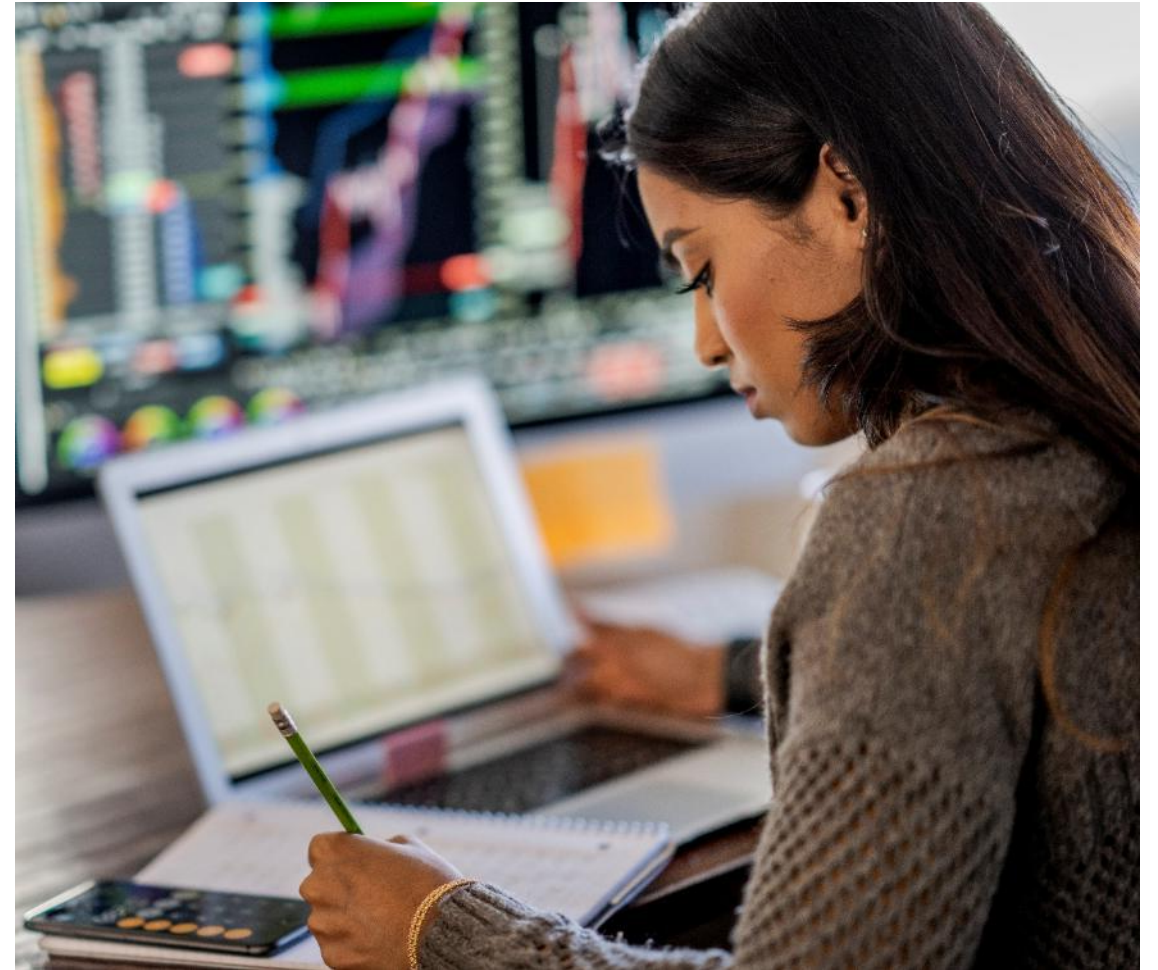


# Maksumus

Kinnitame, et meie pakkumuse maksumus sisaldab kõiki kulusid, mis on vajalikud lepingu täitmiseks ning on seotud analüüsi dokumendi koostamisega ja nende üleandmisega Tellijale.

Eelduslik töömaht tundides	Maksumus (EUR, käibemaksuta)	Käibemaksumäär	Maksumus (EUR, käibemaksuga)
600 tundi	53 690	24%	66 575.60

Käesolev pakkumus kehtib 60 päeva alates pakumuste esitamise tähtpäevast.





8

Lisad

# Lisad

- [Lisa 1 Aja- ja tegevuskava.xlsx](#)
- [Lisa 2 CV Kristel Jakobson-Pallo Projektijuht.asice](#)
- [Lisa 3 CV Erki Raja Ekspert.asice](#)
- [Lisa 4 CV Karmen Limmer Ekspert.asice](#)
- [Lisa 5 CV Gert Avar Reinumägi Ekspert.asice](#)



# Aitäh!