

Siseministeriumi ühiste siseteenuste keskuse võimaluste ja
tasuvuse analüüs

Lõpparuanne

27.02.2013

Sisukord

Sisukord.....	2
1. Sissejuhatus	4
1.1 Projekti taust.....	5
1.2 Analüüsi eesmärk ja metoodika	5
1.3 Aruandes kasutatavad lühendid ja mõisted	6
2. Siseteenuste ülevaade	7
2.1 Siseteenusega hõivatud töötajate hulk valitsemisalas	8
2.2 Teenuste osutamine valdkondade lõikes.....	9
2.3 Teenuste osutamine asutuste lõikes	10
3. Siseteenuste tsentraliseerimise võimaluste analüüs	13
3.1 Teenuse hindamise kriteeriumid	13
3.2 Haldus.....	15
3.2.1 Maismaasõidukite tagamise teenus	15
3.2.2 Veosõidukite tagamise teenus.....	17
3.2.3 Õhusõidukite tagamise teenus	18
3.2.4 Veoteenus	19
3.2.5 Erivahendite tagamise teenus	21
3.2.6 Teenistusrelvade ja laskemoona tagamise teenus.....	22
3.2.7 Vormiriietuse ja isikukaitsevahendite tagamise teenus	23
3.2.8 Kinnisvara tagamise teenus	24
3.2.9 Laoteenus	26
3.2.10 Toitlustusteenus	27
3.2.11 Töökoha tagamise teenus	28
3.2.12 Hangete teenus	30
3.2.13 Piiri seire- ja valveseadmete haldamise teenus	31
3.3 Asjaajamise valdkond	32
3.3.1 Dokumendihaldusteenus	32
3.3.2 Arhiiviteenus.....	33
3.3.3 Tõlketeenus	34
3.4 Kommunikatsioonivaldkond.....	35
3.4.1 Rahvusvahelise koostöö tagamise teenus.....	35
3.4.2 Väliskommunikatsiooni teenus.....	36
3.4.3 Sisekommunikatsiooni teenus	37
3.5 Teabeturbe valdkond.....	38
3.5.1 Infoturbe haldamise teenus	38
3.5.2 Riigisaladuse ja salastatud välisteabe kaitse korraldamise teenus.....	39
3.6 Rahandusvaldkond	40
3.6.1 Raamatupidamise teenus	40
3.6.2 Eelarvestamise teenus	42
3.6.3 Juhtimisarvestuse teenus.....	43
3.7 Personali valdkond	44
3.7.1 Töö- ja teenistussuhete korraldamise teenus	44
3.7.2 Tööalase ettevalmistuse teenus	46
3.7.3 Mehitamise (järelkasvu tagamise) teenus (<i>staffing</i>)	47
3.7.4 Töökeskkonna tagamise teenus	48
3.8 Õiguse valdkond	49
3.8.1 Õigusloome teenus	49
3.8.2 Õigusteeninduse teenus	50
3.9 Teenuste esmaste hinnangute koondtabel.....	51
4. Ühiste siseteenuste korraldamise alternatiivid	54
4.1 Ühiste teenuste keskuse loomise võimalused	54
4.2 Ühiste teenuste keskuse loomise organisatsioonilised alternatiivid	54
4.2.1 Ühiste siseteenuste keskus	58
4.2.1.1 Organisatoorne toimimismudel	58
4.2.2 Kompetentsikeskus	59
4.2.3 Ministertiumi siseteenuste osakond	60
4.2.4 Kokkuvõte	60
5. Tasuvusanalüüs.....	62
5.1 Tasuvusanalüüsi eeldused.....	62

5.2	Tasuvusanalüüsi komponendid	62
5.3	Tasuvusanalüüsi tulemuste kokkuvõte	63
6.	Ülemineku kava	76
6.1	Ülemineku põhimõtted/strateegia	76
6.2	Ülemineku meetod	77
6.2.1	Teenuste ülemineku järjekord	77
6.3	Teenuste ettevalmistamise kava	78
6.3.1	Teenuste ettevalmistamise tegevused	79
6.3.2	Teenuste rahaline arvestus	80
6.3.3	ÜSKI moodustamisega seotud tegevused	81
7.	LISAD	83
7.1	Valitsemisala struktuuriüksuste ülesehitus	83
7.2	Politsei- ja piirivalveamet (PPA)	85
7.2.1	Tugistruktuuri kirjeldus	85
7.2.2	Tugistruktuurides töötavad inimesed	85
7.2.3	Regionaalne paiknemine	86
7.3	Päästeamet	87
7.3.1	Tugistruktuuri kirjeldus	87
7.3.2	Tugistruktuurides töötavad inimesed	87
7.3.3	Regionaalne paiknemine	88
7.4	Sisekaitseakadeemia	89
7.4.1	Tugistruktuuri kirjeldus	89
7.4.2	Tugistruktuurides töötavad inimesed	89
7.4.3	Regionaalne paiknemine	89
7.5	Siseministeeriumi infotehnoloogia- ja arenduskeskus	90
7.5.1	Tugistruktuuri kirjeldus	90
7.5.2	Tugistruktuurides töötavad inimesed	90
7.5.3	Regionaalne paiknemine	90
7.6	Häirekeskus	91
7.6.1	Tugistruktuuri kirjeldus	91
7.6.2	Tugistruktuurides töötavad inimesed	91
7.6.3	Regionaalne paiknemine	91
7.7	Maavalitsused	92
7.7.1	Tugistruktuuri kirjeldus	92
7.7.2	Tugistruktuurides töötavad inimesed	93
7.7.3	Regionaalne paiknemine	93
7.8	Siseministeeriumi tugivaldkond	93
7.8.1	Tugistruktuuri kirjeldus	93
7.8.2	Tugistruktuurides töötavad inimesed	95
7.8.3	Regionaalne paiknemine	95

Kokkuvõte

Käesolev aruanne koondab Siseministeeriumi haldusala ühiste siseteenuste keskuse (edaspidi ÜSK) võimaluste ja tasuvuse analüüsi tulemused. Analüüsiga olid hõlmatud Siseministeerium, Politsei- ja Piirivalveamet, Päästeamet, Häirekeskus, Sisekaitseakadeemia, Siseministeeriumi infotehnoloogia- ja arenduskeskus ja maavalitsused.

Võimaluste analüüsi tulemusena leiti, et 19 teenuse puhul tasub kaaluda teenuse tsentraliseerimist. Suurema tsentraliseerimispotentsiaaliga teenused on sellised, millega on hetkel seotud suhteliselt suurem hulk töötajaid, samuti on eelistatud keskendumine sellistele teenustele, mis on oma loomult pigem transaktsioonipõhised, standardised ja rutiinsed. Sellisteks teenusteks on muuhulgas dokumendihaldusteenus, kinnisvara tagamise teenus, maismaasõidukite tagamise teenus ning raamatupidamise ja personaliarvestuse teenus jt.

Siseministeeriumi valitsemisalas osutatavate ja analüüsitud siseteenuste hulk on suur ja teenuste iseloom väga varieeruv. Analüüsi käigus käsitletavate teenuste hulka kuulusid nii väga spetsiifilised ja kõrget kompetentsi ja pigem erijuhtudele keskenduvad teenused (nt õigusteenus) kui ka rutiinsemad ja standardsemad teenused (raamatupidamine, personaliarvestus). Sellisest mitmekesisusest tulenevalt ei olnud võimalik pakkuda välja ühte lahendusalternatiivi kõigile teenustele, vaid pakuti välja mitu erinevat alternatiivi (eraldi asutuse loomine, mõne olemasoleva asutuse juures toimiva kompetentsikeskuse loomine, tsentraliseerimine Siseministeeriumi siseteenuste osakonda). Analüüsi läbiviijate hinnangul oleks otstarbekas mahukate transaktsioonipõhiste teenuste puhul kaaluda ühisteenuste keskuse alternatiivi. Väiksema mahuga, spetsiifilisemate ja erinevate üksikjuhtumitega seotud teenuste korral tasub aga kaaluda ministeeriumi sisuosakonna alternatiivi. Alternatiivide lõplikul valikul tuleb silmas pidada asjaolu, et Politsei- ja Piirivalveamet (edaspidi PPA) kui üks valitsemisala asutus on teistest asutustest märkimisväärselt suurem ja seetõttu ka suurema siseteenuste mahuga. Seetõttu tuleb olla ettevaatlik PPA jaoks kriitiliste siseteenuste eraldamisel ametist ja viimisel ühiste siseteenuste keskusesse. Soovitame seda kaaluda alles pärast teenuse õnnestunud standardimist ja juhul, kui teenuse sisuline analüüs on kinnitanud tsentraliseerimise otstarbekust.

Teenuskeskuse loomise majandusliku tasuvuse hindamisel võtsime arvesse mitmeid aspekte, sealhulgas seda, milliseid samme on organisatsioon juba varem teinud teenuste standardimisel ja tsentraliseerimisel. Siseministeeriumi valitsemisalas on mitmed sellelaadsed algatused juba ellu viidud, nagu näiteks Politsei- ja Piirivalveameti kui valitsemisala suurima asutuse loomine, mille käigus tsentraliseeriti suur hulk tugiteenuseid. Samuti on maavalitsuste raamatupidamise ja personaliarvestuse teenus koondatud ühe maavalitsuse juurde. Kuigi protsesside ja teenuste standardimine on jätkuvalt võimalik, ei ole saavutatav efekt enam nii suur kui see oleks suurema hajususega lähteseisus oleva organisatsiooni korral. Hindasime siseteenuste ümberkorraldamise käigus saadava võimaliku efekti kumulatiivseks suuruseks 5,1 milj eurot, mis saavutatakse 5 aasta jooksul. Projekti ligikaudseteks otsesteks kuludeks oleme hinnanud 0,7 milj eurot, mis kulub eelkõige nõustamis- ja analüüsitöödele ning infosüsteemide arendusele.

Ükskõik millises vormis teenuskeskuse loomine eeldab iga teenuse lõikes ettevalmistavate tegevuste läbiviimist, nagu teenuseomanike määramist, teenust toetavate protsesside detailset analüüsi, võimalike infosüsteemi arenduste ettevalmistamist ja tellimist, teenuse uue toimemudeli defineerimist ning koolitusi. Oluline on mitte alahinnata inimfaktoriga seotud riske, sest Siseministeeriumi valitsemisala asutused on viimastel aastatel olnud sagedaste muudatuste keskel ja on suur risk töötajate motivatsiooni langusele uute muutuste algatamisel. Seetõttu peame vajalikuks piisavate lisaressursside kaasamist projekti läbiviimise ajal ning projekti tegevuste põhjalikku planeerimist, sh ajaliste puhvritega arvestamist.

1. Sissejuhatus

Ernst & Young Baltic AS viis koostöös Siseministeeriumiga läbi Siseministeeriumi haldusala ühiste siseteeenuste keskuse võimaluste ja tasuvuse analüüsi. Käesolev aruanne kajastab läbiviidud analüüsi tulemusi.

Aruande teine peatükk annab ülevaate siseteeenuste osutamise mahtudest ja ulatusest Siseministeeriumi valitsemisalas. Lisatud on mõned võrdlevad kvantitatiivsed näitajad. Kolmas peatükk esitab siseteeenuste võimaluste analüüsi, mis käsitleb igat teenust eraldi, tuues välja teenuse osutamise ressursside mahu, teenuse osutamise eripärad ning annab hinnangu teenuse ühtlustatavusele ja tsentraliseeritavusele.

Neljas peatükk käsitleb siseteeenuste alternatiive, mis analüüsiprojekti käigus formuleeriti ning osutuseid projekti osapoolte poolt valituks edasises käsitluses.

Viies peatükk esitab ühiste siseteeenuste keskuse tasuvusanalüüsi.

Kuues peatükk annab ülevaate siseteeenuste keskuse rakendamiseks vajalikest sammudest ja esitab üldise üleminekukava.

Aruande lisas on toodud Siseministeeriumi valitsemisala asutuste siseteeenuste korraldamise korralduse kirjeldused.

1.1 Projekti taust

Siseministeeriumi tegevus siseteeenuste ühtlustamiseks algas Rahandusministeeriumi TUTSE¹ projektiga, mis hõlmab endas raamatupidamise ja personaliarvestuse valdkondi. Siseministeerium on oma valitsemisalas tegelenud siseteeenuste ühtlustamisega juba neli aastat ja siiani on suurimad tehtud tööd olnud maavalitsuste raamatupidamise, personali- ja palgaarvestuse koondamine Viljandisse ja PPA ning Päästeameti siseteeenuste konsolideerimine ametite tasemel.

Töstmaks Siseministeeriumi valitsemisala siseteeenuste taset ja tõhusust alustas Siseministeerium projektiga, mille eesmärgiks on analüüsida võimaliku ühiste siseteeenuste keskuse (ÜSK) loomise võimalusi ja tasuvust.

1.2 Analüüsi eesmärk ja meetoodika

Analüüsi laiem eesmärk on hinnata ÜSK-i loomise võimalusi määratledes ÜSK-i loomise kolm võimalikku alternatiivi ja hinnata alternatiivide tasuvust.

Aruandes kasutatud kvantitatiivne andmestik on kogutud ministeeriumi valitsemisala finants- ja personaliarvestuse süsteemidest. Siseteeenuste osutamisega seotud töökoormuse andmed on kogutud andmekogumise vormidega siseteeenuste valdkonna esindajatelt.

Palgakulude arvutamiseks on andmepäringu käigus saadud asutuste 9 kuu palgakulu ekstrapoleeritud 12 kuule, et edaspidi opereerida aastaste palgakuludega. Töötajatega seotud kogukulude arvutamiseks on palgakulule lisatud 17%. 17-protsendiline lisakulu on võetud aluseks varasematest sarnastest tasuvusanalüüsides (n maavalitsuste raamatupidamise tsentraliseerimise projekt) ning kooskõlastatud Siseministeeriumi rahandusosakonnaga.

¹ Riigi tugiteenuste ühendamise projekti ülevaade: <http://www.fin.ee/tugiteenused>

1.3 Aruandes kasutatavad lühendid ja mõisted

Mõiste/lühend	Selgitus
PPA	Politsei- ja Piirivalveamet
PPA ADM	Politsei- ja Piirivalveameti administratsioon
PäA	Päästeamet
SKA	Sisekaitseakadeemia
SMIT	Siseministeeriumi infotehnoloogia- ja arenduskeskus
HK	Häirekeskus
MV	Maavalitsus
SIM	Siseministeerium
RKAS	Riigi Kinnisvara Aktsiaselts
ÜSK	Ühiste siseteeuste keskus
Tugitöötaja	Siseministeeriumi valitsemisala asutuste tugistruktuuri kuuluv töötaja. Tugitöötaja mõiste ei määratle üheselt tema tegevusala, vaid asukoha struktuuris.
Roll	Töötaja üks tööülesannetest, mis ei pruugi võtta kogu tema tööaega.
TTE	Täistööaja ekvivalent (ingl k <i>FTE - Full Time Equivalent</i>)

2. Siseteenuste ülevaade

Analüüsiga on hõlmatud kõik SIMi valitsemisala asutused, va Kaitsepolitseiamet:

- Siseministeerium (SIM)
- Politsei- ja Piirivalveamet (PPA)
- Päästeamet (PÄA)
- Häirekeskus (HK)
- Sisekaitseakadeemia (SKA)
- Siseministeeriumi infotehnoloogia- ja arenduskeskus (SMIT)
- 15 maavalitsust (MV)

Siseministeeriumis tegutseb alates 2012. aasta algusest siseteenuste kirjeldamise töörühm, mis kaardistas valitsemisala siseteenuste valdkonnad ja kirjeldas ühtlustatud tugiteenuste nimetused, kirjeldused, protsessid ja alamprotsessid. Töörühma tegevuse tulemusena loodi nimekirj 7 tugivaldkonna 30 teenusest, mis on välja toodud alljärgnevas tabelis.

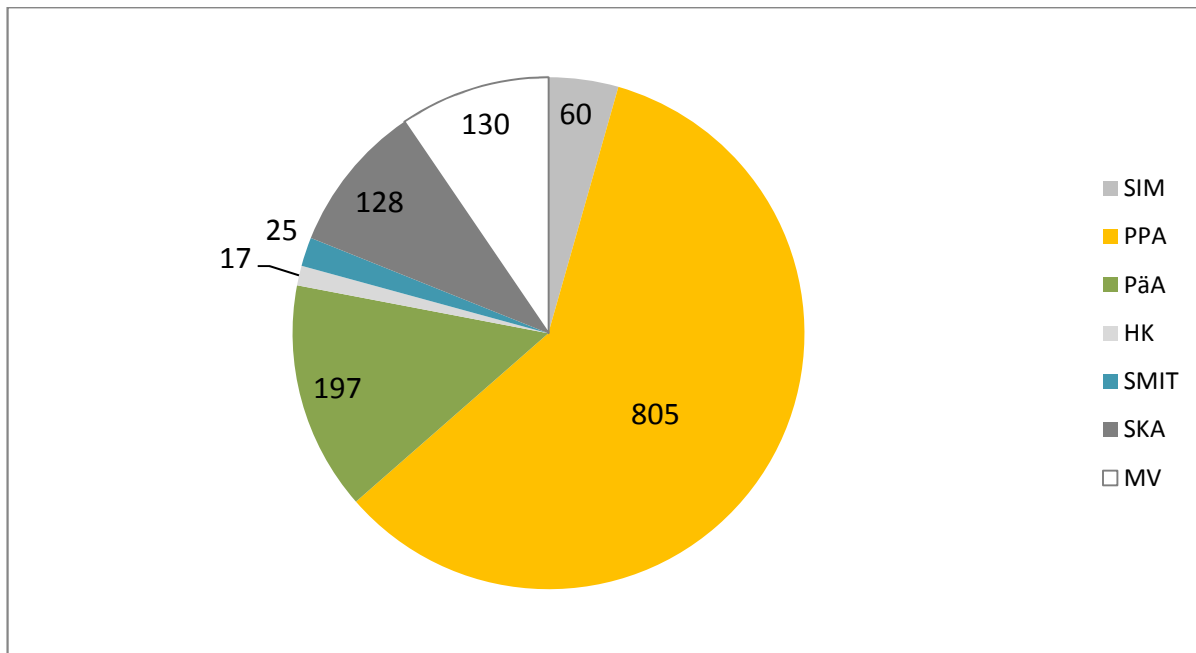
Tabel 1. Siseteenused ja valdkonnad

Valdkond	Teenus
1. Haldus	1.1. Maismaasõidukite tagamise teenus
	1.2. Veosõidukite tagamise teenus
	1.3. Öhusõidukite tagamise teenus
	1.4. Veoteenus
	1.5. Erivahendite tagamise teenus
	1.6. Teenistusrelvade ja laskemoona tagamise teenus
	1.7. Vormirietuse ja isikukaitsevahendite tagamise teenus
	1.8. Kinnisvara tagamise teenus
	1.9. Laoteenus
	1.10. Toitlustusteenus
	1.11. Töökoha tagamise teenus
	1.12. Hangete teenus
	1.13. Piiri seire- ja valveseadmete haldamise teenus
2. Asjaajamine	2.1. Dokumendihaldusteenus
	2.2. Arhiiviteenus
	2.3. Tõlketeenus
3. Kommunikatsioon	3.1. Rahvusvahelise koostöö tagamise teenus
	3.2. Väliskommunikatsiooni teenus
	3.3. Sisekommunikatsiooni teenus
4. Teabeturve	4.1. Infoturbe haldamise teenus
	4.2. Riigisaladuse ja salastatud välisteabe kaitse korraldamise teenus
5. Rahandus	5.1. Raamatupidamise teenus
	5.2. Eelarvestamise teenus
	5.3. Juhtimisarvestuse teenus
6. Personal	6.1. Töö- ja teenistussuhete korraldamise teenus
	6.2. Töölase ettevalmistuse teenus
	6.3. Mehitamise (järelkasvu tagamise) teenus (<i>Staffing</i>)
	6.4. Töökeskkonna tagamise teenus
7. Õigus	7.1. Õigusloome teenus
	7.2. Õigusteeninduse teenus
Teenuseid kokku	30

2.1 Siseteenusega hõivatud töötajate hulk valitsemisalas

Analüüsi raames läbiviidud andmekogumine tõi välja, et analüüsitava asutuste tugistruktuurides töötab kokku ligi 1 360 ametikohta. Kõige suurem on tugiteenuste osutamisega tegelevate ametikohtade arv PPA-s (üle 800 töötaja), Päästeametis on selliseid ametikohti ca 197 ning teistes asutustes vähem. Maavalitsustes on kokku ligi 130 tugiteenuste osutamisega tegelevat ametikohta.

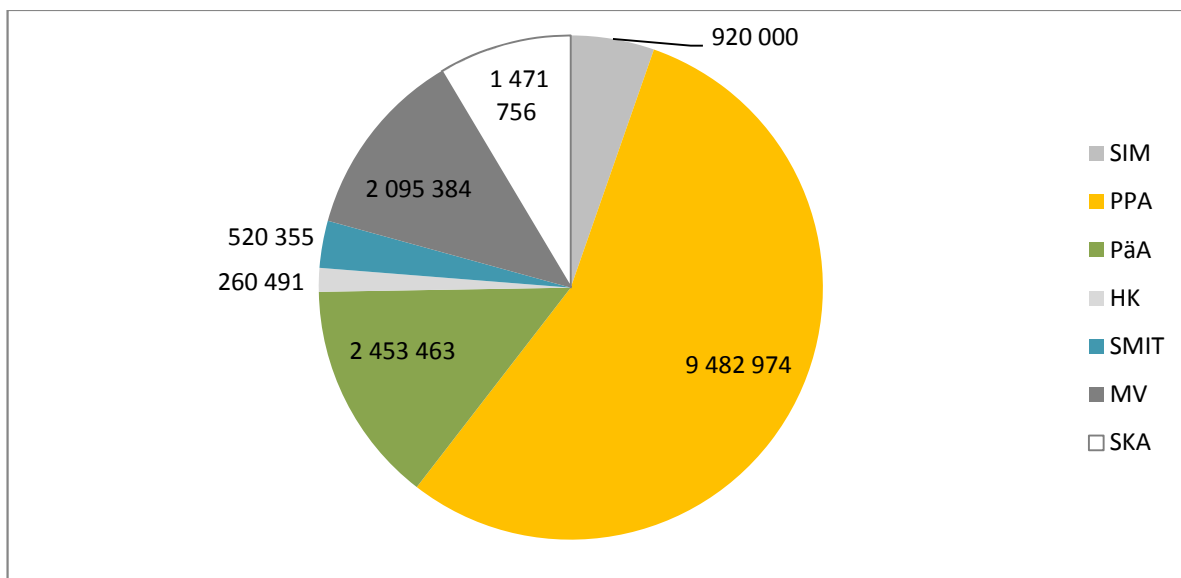
Joonis 1. Siseteenuste töötajate arv valitsemisalas (täiskohani ümardatud TTE)



Allikas: teabepäring Siseministeeriumist

Sarnaselt töötajate arvuga on ka tugiteenustega tegelevate töötajate tööjõukulu kõige suurem PPA-s ja PäA-s.

Joonis 2. Siseteenuste töötajate arvestuslik 2012. aasta tööjõukulu (12 kuud)

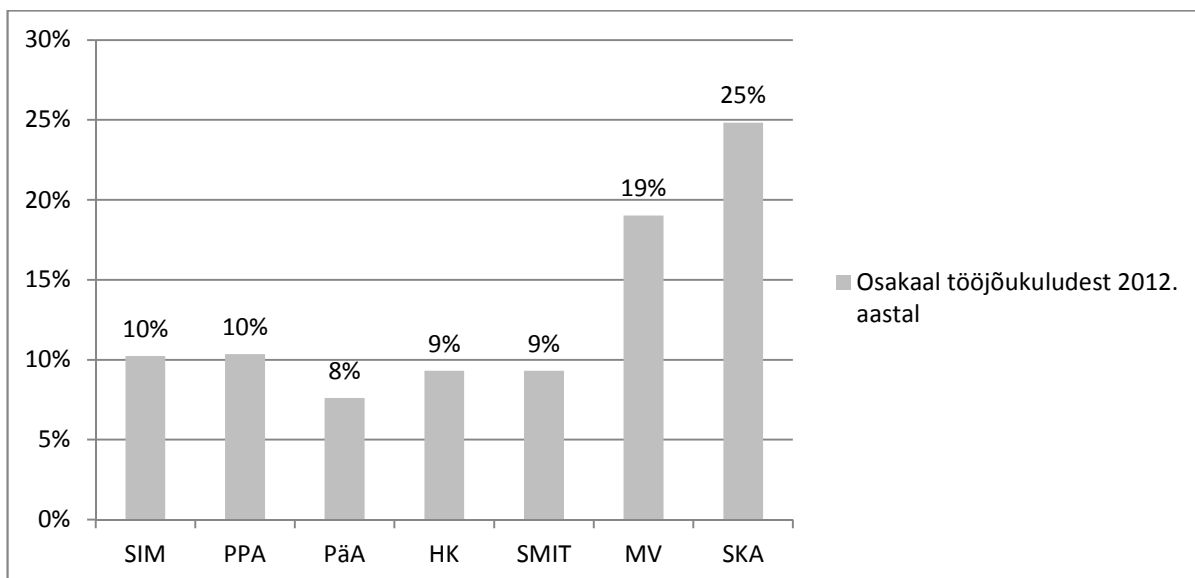


Allikas: teabepäring Siseministeeriumist

Erinevates asutustes on siseteenuste osakaal asutuste eelarvest küllaltki erinev. Samas tuleb andmete tõlgendamisel arvestada, et asutuste eelarvete tegevuskulude real võivad sisalduda ka erineva mahuga investeeringud, mis omakorda mõjutavad siseteenuste osakaalu. Joonis 3 nähtub, et suurim siseteenuste osakaal tegevuskuludest on maavalitsustes ja Sisekaitseakadeemias. Maavalitsuste kõrgeim näitaja võib olla tingitud personalikulude suures osakaalust üldises maavalitsuste eelarves.

Sisekaitseakadeemia eripäraks on teiste asutustega võrreldes ebaproportsionaalselt suur teenindatavate isikute hulk (kursandid, kadetid), kelle teenindamiseks kulub ka rohkem siseteeenuste ressursse. Suurimates asutustes PPAs ja PÄAs on siseteeenuste osakaal samane, mis võib olla tingitud investeeringute mahust.

Joonis 3. Siseteeenuste töötajate tööjõukulude osakaal asutuse tööjõukuludest



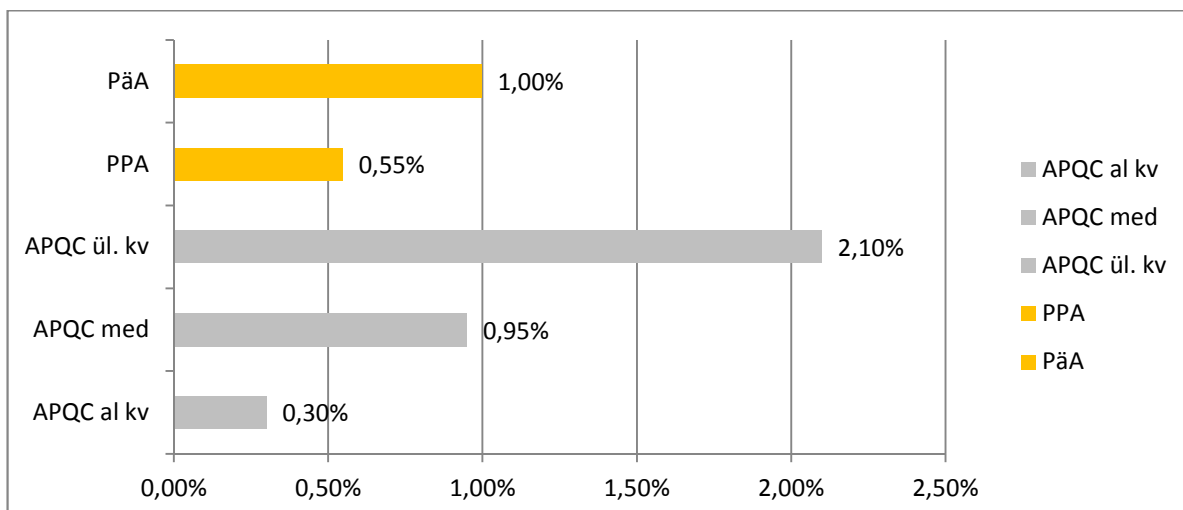
Allikas: teabepäring Siseministeriumist, 2012. aasta riigieelarve, saldo.fin.ee

2.2 Teenuste osutamine valdkondade lõikes

Siinkohal on teostatud kahe tüüpiliselt tsentraliseeritava siseteeenuste valdkonna – rahandus ja personaliarvestus – võrdlus maailmapraktikaga. Analüüsiks asutuste teenuste erinevaid suhtarve kasutatakse APQC² teenuste raamistikku. Arvestades asutuste suurust on võrreldud ainult PPA ja PÄA kui kahe suurema asutuse rahanduse valdkonna kulusid. Allolevalt jooniselt nähtub, et PPA asub alumise kvartiili ja PÄA mediaani lähistel. Nendele andmete tuginedes saab väita, et arvestades kogutud maailmapraktikat paiknevad mõlema asutuse rahanduse valdkonna kulud keskmisel tasemel. Samas peab arvestama, et PPA ja PÄA rahandusvaldkonna kulud ei kajasta APQC poolt hõlmatud teemasid täielikult (nt. juhtimisarvestus, mis hetkel mõlemas asutuses puudub), siis on tegelik kulu suurem.

² www.apqc.org APQC (American Productivity & Quality Center) on maailma juhtivamaid mitte-tulunduslikke organisatsioone, mis on pühendunud erinevate parimate praktikate ja võrdlusandmete koostamisele

Joonis 4. Võrdlusanalüüs rahanduse valdkonna kulu osakaal eelarvest

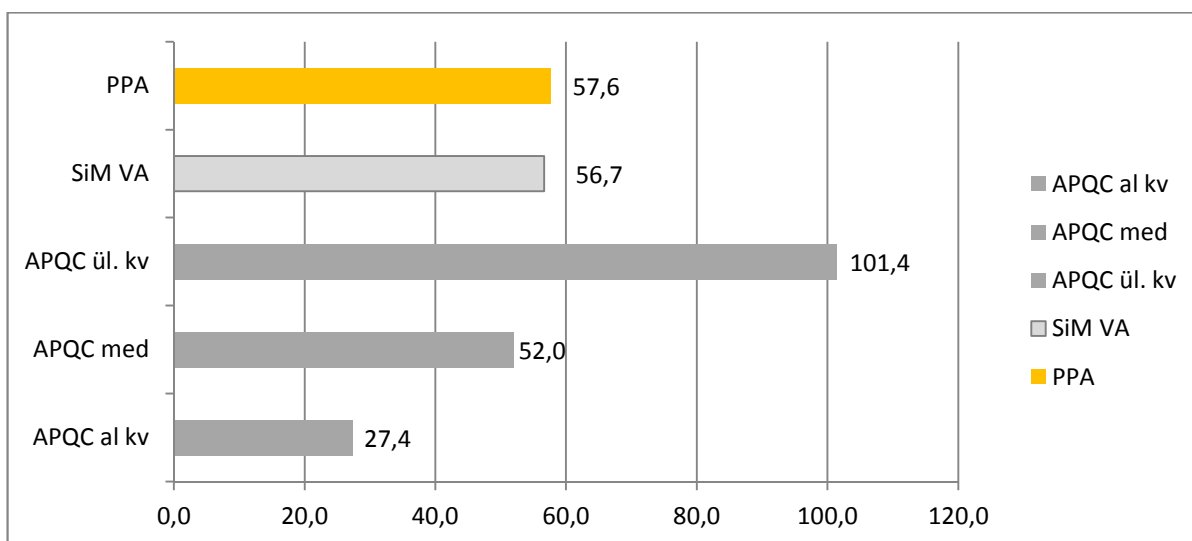


Allikas: teabepäring Siseministeeriumist, 2012. aasta riigieelarve, APQC

Võrdlemaks personali valdkonna tõhusust võrreldi APQC raamistiku näitajat, milleks on töötajate arv personalivaldkonna töötaja kohta (vt. Joonis 5). Jooniselt nähtub, et töötajate arv ühe personali valdkonna töötaja kohta oli APQC andmetega võrreldes mediaaniga lähedasel tasemel.

Sarnaselt rahanduse valdkonnaga ei kata personali valdkond kõiki teenused, kuid erinevus on rahanduse valdkonnast tõenäoliselt väiksem. Valdkonna eripära on SKAs, kus on iga-aastaselt mitu tuhat kursanti ja täiendkoolituse saajad, mistõttu on seal võimalik tugipersonali hulk suurem.

Joonis 5. Võrdlusanalüüs töötajate arv personali töötaja kohta



Allikas: teabepäring Siseministeeriumist, 2012. aasta riigieelarve, APQC




2.3 Teenuste osutamine asutuste lõikes

Asutuste poolt osutatavad siseteenuste ulatus varieerub asutuste lõikes. Alltoodud tabel kajastab seda, milliste tugiteenuste osutamisega analüüsitavates asutustes tegeletakse. Tabelist nähtub, et esineb teenuseid, mille osutamisega tegelevad kõik asutused. Nendeks on kõik personali- ja õigusvaldkonna teenused, aga ka maismaasõidukite tagamine, hankimine, töökoha tagamine ja dokumendihaldus.

Samas on teenuseid, mis on seotud vaid ühe asutuse tegevusega (õhusõidukite tagamise teenus, piiri seire- ja valveseadmete haldamise teenus PPA-s) või üksikute asutustega (nt teenistusrelvade ja laskemooni tagamise teenus, toitlustusteenus jne).

Teenuse osutamise väljatoomisel kasutatakse värviskaalat, mis on selgitatud järgnevas tabelis.

Tabel 2. Teenuste elluviimine valitsemisala asutustes

	Asutuses teenust ei osutata
	Asutuses osutatakse teenust vähesel määral
	Asutuses toimub teenuse osutamine

Tabel 3. Teenuste elluviimine valitsemisala asutustes

Valdkond	Teenus	PPA	PäA	SKA	SMIT	HK	MV	SiM
Haldus	Maismaasõidukite tagamise teenus	●	●	●	●	●	●	●
	Veesõidukite tagamise teenus	●	●	●	●	●	●	●
	Õhusõidukite tagamise teenus	●	●	●	●	●	●	●
	Veoteenus	●	●	●	●	●	●	●
	Erivahendite tagamise teenus	●	●	●	●	●	●	●
	Teenistusrelvade ja laskemoona tagamise teenus	●	●	●	●	●	●	●
	Vormiriietuse ja isikukaitsevahendite tagamise teenus	●	●	●	●	●	●	●
	Kinnisvara tagamise teenus	●	●	●	●	●	●	●
	Laoteenus	●	●	●	●	●	●	●
	Toitlustusteenus	●	●	●	●	●	●	●
	Töökoha tagamise teenus	●	●	●	●	●	●	●
	Hangete teenus	●	●	●	●	●	●	●
	Piiri seire- ja valveseadmete haldamise teenus	●	●	●	●	●	●	●
Asjaajamine	Dokumendihaldusteenus	●	●	●	●	●	●	●
	Arhiiviteenus	●	●	●	●	●	●	●
	Tõlketeenus	●	●	●	●	●	●	●
Kommunikatsioon	Rahvusvahelise koostöö tagamise teenus	●	●	●	●	●	●	●
	Väliskommunikatsiooni teenus	●	●	●	●	●	●	●
	Sisekommunikatsiooni teenus	●	●	●	●	●	●	●
Teabeturve	Infoturbe haldamise teenus	●	●	●	●	●	●	●
	Riigisaladuse ja salastatud välisteabe kaitse korraldamise teenus	●	●	●	●	●	●	●
Rahandus	Raamatupidamise teenus	●	●	●	●	●	●	●
	Eelarvestamise teenus	●	●	●	●	●	●	●
	Juhtimisarvestuse teenus	●	●	●	●	●	●	●
Personal	Töö- ja teenistussuhete korraldamise teenus	●	●	●	●	●	●	●
	Töölase ettevalmistuse teenus	●	●	●	●	●	●	●
	Mehitamise (järelkasvu tagamise) teenus (Staffing)	●	●	●	●	●	●	●
	Töökeskkonna tagamise teenus	●	●	●	●	●	●	●
Õigus	Õigusloome teenus	●	●	●	●	●	●	●
	Õigusteeninduse teenus	●	●	●	●	●	●	●

Allikas. Intenjuud valitsemisala asutustega ja teabepäring asutustest

3. Siseteenuste tsentraliseerimise võimaluste analüüs

Käesolev peatükk annab ülevaate tugiteenuste iseloomust Siseministeeriumi valitsemisalas valdkondade kaupa.

3.1 Teenuse hindamise kriteeriumid

Analüüsimaiks iga valdkonna ja selle teenuste võimalikku koondamist ühtse juhtimise alla, on iga valdkonna teenused välja toodud koos vastava teenuse osutamise eripäradega.

Eripärade kirjeldamisel lähtuti kolmest kriteeriumist:

- Teenusega tegelevate asutuste arv

Vastati küsimusele: „Kas teenust viib ellu rohkem kui üks asutus?“ Teenust ei ole tõenäoliselt mõistlik koondada ühtse juhtimise alla, kui seda teostab ainult üks asutus ehk on asutuse spetsiifiline. Sellisteks teenusteks on piiri seire- ja valveseadmete haldamise teenus ja õhusõidukite tagamise teenus, mida korraldab vaid PPA (vt joonis 2).

- Valdkondlik spetsiifika

Vastati küsimusele: „Kas teenus on valdkonna spetsiifiline?“ Sellisteks teenusteks on näiteks erivahendite tagamine, kuna erivahendid erinevad PPA-s ja PÄA-s (nt hingamisseadmed ja teleskoopnuiad).

- Asukoha spetsiifika

Vastati küsimusele: „Kas teenuse elluviimine on seotud asukohaga?“ Teenus võib olla seotud tihedalt füüsilise asukohaga, mistõttu on tema lahutamine asukohast ebamõistlik. Sellisteks teenusteks on näiteks vormi- ja isikukaitseriietuse tehniline ülevaatamine ja kontrolli korraldamine, mis peab toimuma konkreetses asukohas.

Iga teenuse puhul on välja toodud ka teenusega seotud töötajate arv ja osakaal ning 2012. aasta projekteeritud teenuse elluviimise kulu. Teenusega seotud töötajate arv on taandatud täistööaja ekvivalendile (TTE) ja teenuse elluviimise kulu koosneb teenusega seotud töötajate keskmisest palgakulust, millele on lisatud koos Siseministeeriumiga välja töötatud hinnanguline 15% üldkulude koefitsient. Tabelites väljatoodud andmed on hetkeolukorra kirjeldus ja on aluseks edasiseks analüüsiks.

Tulenevalt valdkonna hindamise kriteeriumitest hinnati iga teenuse võimalikku tulevast korraldust arvestades projekti eesmäärke.

Teenuse hindamiseks kasutatakse teenuse hindamistabelit, mis on jaotatud kaheks – juhtimise korraldus ja füüsiline paiknemine.

- Juhtimise korralduse all mõistetakse millisel tasemel on võimalik ja otstarbekas korraldada teenuse juhtimist. Juhtimise korralduse kriteerium hõlmab endas nii juhtimisprotsessi tsentraliseeritavust, teenuseks vajalike protsesside ühtlustatavust ning infotehnoloogilist automatiseeritavust. Juhtimise korraldus tähendab seega sisuliselt järgmisi tegevusi: protsesside väljatöötamine, standardiseerimine, koordineerimine ja toimimise tagamine. Juhtimise korralduse protsessid on varasemalt siseteenuste ühtlustamise töögrupis välja töötatud ja neid protsesse olemasolevas analüüsis eraldi enam välja ei tooda.
- Füüsiline korralduse all mõistetakse, millisel tasemel on võimalik ja otstarbekas korraldada teenuse reaalselt elluviimist. Füüsiline korraldamine tähendab sisuliselt teenuse reaalse elluviimise kohta nt. sõidukite hoolduse teostamine pääste komandos.

Iga teenuse puhul on toodud välja teenuse osutamise „organisatsiooniline tase“ juhtimise korralduse ja füüsilise osutamise vaates neljal hierarhilisel tasemel.

Tabel 4. Teenuse osutamise tasemed

Jaotus	Selgitus
--------	----------

ÜSK	Teenust osutatakse ühtses keskuses valitsemisala üleselt, hõlmab mitme asutuse teenuseid. Nimetus ÜSK on tinglik, et eristada seda teistest tasemetest.
Asutus	Teenust osutatakse ühtses keskuses asutuse tasemel.
Piirkond	Teenust osutatakse piirkondades mitme asutuse jaoks.
Asutuse piirkond	Teenust osutatakse piirkondlikult ühe asutuse raames.

Teenuste analüüs ja hindamine on tehtud teenuse tasemel, kuid analüüsi käigus on peetud silmas teenusega seotud protsesse ja alamprotsesse.

Iga teenuse hindamistulemus on esitatud tabelina (vt Tabel 5), mis kajastab teenuse hinnangut ja võimalikku tulevast paiknemist struktuuriüksuses. Tabelis on esitatud hinnang värvitud ruuduna, mis tähistab teenuse osutamise kohta organisatsiooni hierarhias.

Kui hindamise tulemusel on täidetud mitu lahtrit, siis tähendab see, et teenust saab osutada mitmel tasemel. Nt. veesõidukite tagamisega teenusega tegeletakse füüsiliselt nii asutuse tasandil, kui ka vastavas piirkonnas, kus veesõiduk asub. Mitut teenuse osutamise taset kasutatakse ainult füüsilise osutamise osas. Juhtimise korraldamise osas on asukoht defineeritud üheselt.

Lisaks eeltoodule on igas tabelis ka lahter, mille eesmärk on hinnata kuivõrd suur on teenuse optimeerimise potentsiaal. Optimeerimise potentsiaali vaadeldakse kahes vaates – teenuse protsesside ühtlustamine ning teenuse osutamise tsentraliseerimine.

- Teenuse standardiseeritavuse osakaal – hinnang, millises mahus on teenus standardiseeritav. Osakaalu hindamiseks kasutatakse viie tasemelist skaalat:
 - Väga madal - 0-20%
 - Madal – 21-40%
 - Keskmine – 41-60%
 - Kõrge – 61-80%
 - Väga kõrge – 81-100%
- Võimalik ÜSKi viidavate teenusega seotud töötajate arv – hinnang, kui palju töötajaid antud teenusega seotud koguarvust võiks paikneda keskses asutuses.
 - Väga madal - 0-20%
 - Madal – 21-40%
 - Keskmine – 41-60%
 - Kõrge – 61-80%
 - Väga kõrge – 81-100%

Tabel 5. Teenuse hindamise tabel

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
	Teenuse nimetus								
	Optimeerimise potentsiaal	Teenuse standardiseeritavuse osakaal.				ÜSKi koosseisus olevate võimalike töötajate osakaal.			
Teenuse ülesehituse kirjeldus.									

Juhul, kui on täidetud mitu tabeli lahtrit ehk teenuse võimalik toimumine oleks mitmel tasemel, siis sellisel juhul on järgnevalt avatud, millised protsessid vastas üksuses toimuksid.

Teenuse kulude andmetes välja toodud osakaal teenuse kuludest toob välja teenuse osakaalu kõikide siseteenuse kuludest.

3.2 Haldus

Halduse valdkond on ressursside ja töötajate osakaalu poolest kõige mahukam valdkond kogu valitsemisalas. Halduse valdkonnas on kirjeldatud kokku 13 teenust:

1. Maismaasõidukite tagamise teenus
2. Veesõidukite tagamise teenus
3. Õhusõidukite tagamise teenus
4. Veoteenus
5. Erivahendite tagamise teenus
6. Teenistusrelvade ja laskemoona tagamise teenus
7. Vormiriietuse ja isikukaitsevahendite tagamise teenus
8. Kinnisvara tagamise teenus
9. Laoteenus
10. Toitlustusteenus
11. Töökoha tagamise teenus
12. Hangete teenus
13. Piiri seire- ja valveseadmete haldamise teenus

Järgnevates jaotistes kirjeldatakse teenuste mahte asutuste lõikes, sh teenuse osutamise tegelevate ametikohtade arv. Lisaks teenuste mahtudele, kirjeldavad järgnevad alapeatükid teenuste eripärasid ning annavad esialgse hinnangu teenuste tsentraliseeritavusele.

3.2.1 Maismaasõidukite tagamise teenus

Maismaasõidukite tagamise teenuses on suurim hulk töötajaid hõivatud PPAs ja PÄAs.

Tabel 6. Maismaasõidukite tagamise teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	55,6	819 243
PäA	29,3	428 830
SMIT	0,3	6 388
SIM	0,6	12 065
MV	3,1	42 765
HK	0,3	4 187
SKA	3,9	44 464
Kokku	92,9	1 357 941
Osakaal	7,2%	7,6%

Eristamaks sõidukite soetamise protsesse ja hoolduse-remondi protsessidest on maismaasõidukite teenus jagatud kaheks – sõidukite soetamine ja sõidukite hooldus.

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none">• PPA maismaa sõidukeid haldavad prefektuurides asuvad regionaalsed majandustalitused, kus teostatakse ka remondi ja hooldustöid (nt. õlivahetus, rehvide vahetus). On välja arendatud viis remondibaasi Tallinnas (Ädala ja Rahumäe tn.), Narvas, Tartus ja Pärnus. Need baasid teenindavad vastavaid prefektuure.• PPAs teenust juhtiv transporditalitus koordineerib regioonide tööd, kuid peamised tegevused viiakse ellu regioonides. Transporditalitus korraldab tegevuste standardite loomise. Mõned tegevused nt. liisingsõidukite tagastamine võib toimuda ka keskse korraldusega. PPAs on hetkel ca 50% sõidukitest liisingus. PPA sõidukeid roteeritakse erinevate piirkondade vahel, mis läbi tagatakse optimaalsem ressursi kulumine. PPA olemasolev sõidukipark koosneb erinevatest sõidukitest, mistõttu nende sõidukorra tagamine on keerukas. PPAs toimub ca 250
-----------------------------	--

	<p>liiklusõnnetust aastas, mis tekitab piisava halduskoormuse, sest enamik õnnetusi juhtub liisingsõidukitega.</p> <ul style="list-style-type: none"> PäAs toimub sõidukite haldamine sarnaselt PPAle päästkeskuste juures paiknevates haldustalitustes. PäAs on olemas välja arendatud remondibaasid Põhja (Tallinnas) ja Ida (Rakvere) päästkeskustes. Mujal toimub teenus oluliselt piiratud tingimustes. Teenust juhib keskselt haldusosakonna tehnika- ja varustuse talitus. PäAs on vanemad sõidukid väga erinevad ja nende remondi korraldamine toimub peamiselt kohalikul tasandil. Hetkel on neljas keskuses remondi korraldus erinevalt üles ehitatud. HKS kolme sõiduki haldamisega seotud üks inimene, kes on multifunktsionaalne ja korraldab ka kinnisvara haldust. SMITis tegeleb üks töötaja, kes on ka autojuht transpordi korraldamisega (sh. teekonnalehed ja autopargi korraldus). SKAs on olemas igas õppekeskuse asukohas 1-2 autojuhti, kes teostavad sõite ja hoiavad sõidukeid korras. SKA omab ka õppeotstarbel eriotstarbelisi sõidukeid nagu nt. päästeautod Väike-Maarjas, mille hoolduse tagab õppepersonal. Mitmes MVs on tööl autojuhid, kes haldavad ka sõidukeid, ja samuti kasutatakse MVdes väikebusse ühistranspordi järelevalve korraldamiseks. Sõltuvalt sõiduki omamise viisist on korraldatud muudes asutustes ka vastav teenus. Kuna enamikel juhtudel on tegemist liisingautodega, siis ei ole ka muudes asutustes oma remondiparki, vaid enamik teenuseid ostetakse sisse. Valdkondliku eripäraga teenuse protsess on lisaseadmete paigaldamise korraldamine, mis toimub ainult PPAs, PäAs ja vähemal määral SKAs, mida korraldab ja paigaldab PPA sõidukitele SMIT. Sõltuvalt ostumüügi lepingust paigaldab lisaseadmed mõnikord ka sõiduki müüja. Intervjueeritud valdkonna spetsialistide arvates on sõidukite soetamisega seotud protsessid korraldatavad suures osas keskselt, kuid selle eeldus on sõidukite standardiseeritus. Samuti on korraldatav ka sõidukite remont piirkonna tasemel ühtselt ja eraldi asutusest. Seda eeldusel, et tooted ja protsessid on standardiseeritud.
Kasutatav infosüsteem	<ul style="list-style-type: none"> Süsteemi nimetus: SÕIDUK Kasutajad: PPA, alates 2013 Pää

Tabel 7. Maismaasõidukite tagamise teenuse osutamine (soetamine)

		Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
Valdkond	Siseteenus	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
HALDUS									
	Maismaasõidukite tagamise teenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Ühtlustatavus – kõrge				Tsentraliseeritavus - kõrge			
Juhtimisprotsessid viiakse ellu enamuses ÜSKis sh. vajaduste koondamine. Teenus paikneb ligikaudu poolte ressursside osas ÜSKis, kuid kohapeal on vajalik asutuse spetsiifiline sisuteadmine (nt. Pää erisõidukid).									

Tabel 8. Maismaasõidukite tagamise teenuse osutamine (hooldus-remont)

Juhtimise korraldus	Füüsiline paiknemine
---------------------	----------------------

Valdkond	Siseteenus	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
HALDUS									
Maismaasõidukite tagamise teenus									
Optimeerimise potentsiaal		Standardiseeritavus - keskmine				Tsentraliseeritavus - madal			
Teenuse juhtimine toimub ÜSKis (sh. standardid, protseduurid). Teenus viiakse reaalselt ellu piirkonna tasandil.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> • Maismaasõidukite soetamisega seotud tegevused on otstarbekas koondada ühisteenuste keskusesse, kus keskus korraldab hankeprotsessid, kuid sisuteadmise hangitavast esemest annab soetamise protsessi ajal asutus; • Soovitav on võtta kogu valitsemisalas kasutusele ühtne sõidukite haldamise tarkvara (hetkel kasutusel PPAs SÕIDUK); • Hoolduse ja remondi korraldus on mõistlik viia ühtse juhtimise alla juhul kui minnakse üle rendisõidukitele, seda eelkõige sõiduautode ja teiste standardsete sõidukite osas. ÜSK töötab välja hoolduse ja remondi korralduse aluspõhimõtted (nt. sõidupäevikute pidamise korra valitsemisalas), kuid reaalselt viiakse teenus ellu piirkonnas, kus võiks olla piirkonna keskne koht hooldus- ja remonditegevuse elluviimiseks. • Soovitame kaaluda ka täisteenusrendiga sõidukite soetamise mudelit kasutusele võtmist; • Juhul kui jäädakse sõidukite ostmise mudeli juurde ja jätkatakse oma remondibaasiga, soovitame ühitada piirkondlikud remondibaasid üle valitsemisala;
Tsentraliseerimise eeldused	<ul style="list-style-type: none"> • Keskse soetamise efektiivseks toimimiseks on vajalik sõidukite standardite ühtlustamine; • Sõidukite hoolduse korraldus (nt. hoolduspäevikud, protseduurid hoolduse/remondi tellimiseks) on standardiseeritud protsessid.

3.2.2 Veesõidukite tagamise teenus

Veesõidukitega on sarnaselt maismaasõidukitega enim seotud töötajaid PPAs. Lisaks on vähesel määral seotud teenusega inimesi Pääs ja SIMis.

Tabel 9. Veēsõidukite tagamise teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	12,0	207 040
Pää	4,4	64 508
SIM	0,4	8 109
Kokku	16,8	279 657
Osakaal	1,3%	1,6%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> • Asutustest tegeleb veesõidukite tagamisega valdavalt PPA Piirivalve osakonna merevalvebüro laevastiku talitus.
-----------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • PPA-s on suuremad laevad ja hetkel toimub PPA-s sadamate ühildamise teemal arutelud. • PÄ tegeleb teenusega oluliselt väiksemas mahus kuna enamik ujumahendeid ei ole pidevalt veestatud ning veestatakse vastavalt vajadusele kui navigatsioonitingimused seda võimaldavad. Lisaks järelveetavatele pinnaltpääste mootorpaatidele (40 tk) ja sõudepaatidele (14 tk) kasutab PÄ kolme kuni 9 meetrist töölaeva päästjate väikesaartele viimiseks. Töölaevad paiknevad Kunda, Haapsalu ja Muuga päästekomandode juures. • MV on hankinud saarteveetajatele lihtsamaid paate, millega nad saaksid oma ülesandeid täita. • Kogutud valdkonnaga seotud töötajate hinnangute põhjal on võimalik osutada teenust tsentraalselt, kuid küsimus sellest saadavas väärtuses.
--	---

Tabel 10. Hinnang teenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
HALDUS									
	Veesõidukite tagamise teenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus – madal				Tsentraliseeritavus – väga madal			
Teenuse juhtimine toimub asutuse tasandil, kus töötatakse välja teenuse toimimiseks vajalikud protsessid. Teenuse füüsiline elluviimine toimub suuremate laevade puhul asutuse keskselt ja väiksemate aluste puhul vastavas piirkonnas.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> • Teenus on asutuse spetsiifiline ja toimub valdavalt PPA-s. Teenuse koondamine ühe keskuse alla ei võimaldaks märkimisväärset ressursikokkuhoidu. • Soovitame eristada teenuse nimekirjas veesõidukite tagamise teenuses veesõidukite hankimise eraldi teenusena või liita hankimise alamprotsessid hangete teenusega.
Tsentraliseerimise eeldused	<ul style="list-style-type: none"> • Teenust saab tsentraliseerida teiste riigiasutuste vahel juhul kui veesõidukite hankimise ja hoolduse korraldus on standardne nt. Eesti Mereväe, Vee-tee ametiga. Seeläbi saavutatakse protsesside ühisel korraldamisel võimalik kuluefektiivsus.

3.2.3 Õhusõidukite tagamise teenus

Õhusõidukite tagamise teenus toimub ainult PPA-s. Teenuse osutamise tegeleb 26 töötajat, sh nendest kõik täistööajaga (st neile ei ole määratud muid ülesandeid). Kokku kulub teenusele ca 0,63 mln eurot aastas. Teenuses ei sisaldu lendav koosseis.

Tabel 11. Õhusõidukite tagamise teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	26,0	624 726
SIM	0,3	6 131
Kokku	26,3	630 890
Osakaal	2,0%	3,5%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> • Teenust viiakse ellu ainult PPA Piirivalve osakonna Lennusalgas, kus toimub nii lennukite ja kopterite hooldus kui ka kasutamine.
-----------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • PPA Lennusalk teenib omatulu tellimuslendude osutamiseks erinevatele osapooltele. • Samaselt veesõidukite teenusele on valdkonna intervjuudest valdkonna inimestega võimalik antud teenust osutada keskselt, kuid küsimus on saadavast kasust.
--	---

Tabel 12. Hinnang teenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
HALDUS									
	Õhusõidukite tagamise teenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus – kõrge				Tsentraliseeritavus – väga madal			
Teenuse juhtimise korraldus toimub asutuses ja elluviimine asutuses ning piirkonnas. Asutus, kui spetsiifilise oskusteabe omanik töötab välja teenuse toimimiseks vajalikud protseduurid.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> • Teenuse koondamine ühe keskuse alla ei võimaldaks ressursikokkuhoidu, seetõttu ei ole otstarbekas viia teenus ühise juhtimise alla. <i>*Samas tasub kaalumist teenuse ühendamise Eesti Õhuväe teenustega.</i>
Tsentraliseerimise eeldused	<ul style="list-style-type: none"> • Õhusõidukite tagamise teenus saab olla tsentraalne juhul, kui samaselt veesõidukite tagamise teenusele on protsessid standardiseeritud sarnase tegevusega asutusega nt. Eesti Õhuvägi. Samas on hetkel puudulik Eesti Õhuväel võime ja kogemus hallata keerukamaid vertikaaltõusu võimega õhusõidukeid.

3.2.4 Veeteenus

Veeteenust viivad ellu peaaegu kõik valitsemisala asutused. Suurim maht on PPA-s, kuid teenust osutatakse ka teistes asutustes peale SMITi.

Tabel 13. Veeteenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	37,7	555 346
PäA	9,8	143 677
SMIT	0,9	19 163
SIM	4,3	85 047
MV	3,3	45 346
SKA	5,2	60 055
Kokku	61,2	908 633
Osakaal	4,7%	5,1%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> • PPA-s toimuvad mahukamad veod jagunevad dokumentide- mahukauba ja reisijate vedudeks. Dokumentide ja mahukauba veod on ühildatud. On kaalutud ka nende lahutamist ning mahukauba vedude teenuse sisseostu, kuid see ei ole osutunud majanduslikult otstarbekaks. • PPA-s toimub igapäevane dokumendiringide korraldamine tagamaks Kodakondsus- ja Migratsiooniosakonna (KMO) teenuse elluviimist. Veoringe teostab kaks kaubikut. Samade veoringidega saadetakse ka muud kaupa prefektuuridesse (nt kuulivestid, voodipesu jms).
-----------------------------	---

	<p>Eraldi tellitakse sisse sularahaveo teenust, mis on tarvilik samuti KMO teenuste elluviimiseks.</p> <ul style="list-style-type: none"> Reisijate veo korraldamine toimub kõige suuremas mahus PPA-s, kellel on ka vastav sõidukipark ja autojuhid. Mahuliselt vähemal määral toimub reisijate vedu SKA-s, kus peamiselt sõidutatakse õppejõude erinevate kolledžite vahel. Sarnane inimeste vedu toimub ka PÄAs, kus tuuakse nt. Rakverest inimesi Jõhvi tööle. PÄA on olemas mikrobussid, mida kasutatakse peamiselt töötajate koolitustele viimiseks. Lisaks toimub reisijate vedu MV-des ja SIM-is, kus sõidutatakse peamiselt juhtivat isikkooseisu. Juhul, kui on vajalik suuremamahuline isikutevedu, siis ostetakse tavaliselt teenust sisse. SMITis regulaarseid vedusid ei toimu, vaid tegevus toimub vajadusepõhiselt. HKs on vedude maht sisuliselt olematu. Surnuveo korraldamine toimub ainult PPA-s ja see on sisseostetud. Sõidukite teisaldamise protsess toimub ainult PPA-s, kes teisaldab näiteks varastatud sõidukid ja ladustab need lepingupartnerite juures. Intervjueeritud valdkonna spetsialistide hinnangul võib teenus toimuda ühtsest keskusest, mis pakuks teenust kogu valitsemisalale.
--	---

Tabel 14. Hinnang veoteenuse reisijateveo osale

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
HALDUS									
	Veoteenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - keskmine				Tsentraliseeritavus - keskmine			
<p>Teenuse juhtimine ja korraldamine toimub ÜSKi tasandil, kuid füüsiliselt viiakse teenus ellu piirkonna tasandil, kus piirkond teenindab kõiki valitsemisala asutusi. ÜSKist toimub teenuse elluviimise koordineerimine ja asutuste tellimustele vastamine.</p>									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> PPA dokumentide- ja mahukauba vedude osas (eelkõige PPA-s) ei ole otstarbekas teenuse koondamine ühisesse keskusesse, kuna peamine mahavedu toimub PPA-s. Mujal puudub organiseeritud ja pidev kaubavedu; Reisijateveo osas tasub kaaluda sõidukite pargi ja veoteenuse keskset korraldust, et optimeerida ressursikasutust ning luua mitmekülgsem reisijateveo sõidukipark. Teenuse läbiviimise protsesside ja standardite loomine ja vajadusel hankimine toimuks ÜSKis, asutuses vajaduste koondamine. Füüsiliselt viidaks teenus ellu piirkonnas, kus piirkonna tasemel korraldatakse reisijatevedu. Soovitame kaaluda, et maavalitsuste veoteenusega seotud TTE-de arv ei ole märkimisväärne (3,3), ei pea me otstarbekaks linnade vahelist autojuhiga transporditeenust. Sellele tuleks eelistada juhilubade olemasolul korra ise juhtimist või ühistranspordi teenust.
Tsentraliseerimise eeldused	<ul style="list-style-type: none"> Reisijateveo tsentraliseerimiseks on vajalik vedude vajaduse, mahu ja sageduse kaardistus ning standardiseerida igapäevase reisijateveo korraldamise protsess. Võimalik on kasutada ka vastavat infosüsteemi, mille kaudu saab esitada sõidutellimusi ja broneerida sõidukeid.

3.2.5 Erivahendite tagamise teenus

Erivahendite tagamise teenusega tegelevad PPA, PÄA, SIM ja SKA. Suurim maht on PÄA, kus erivahenditega tegeleb 19,1 töötajat. PPAs ja SKAs on peaaegu võrdne arv isikuid tagamas erivahendeid.

Tabel 15. Erivahendite tagamise teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	5,3	77 357
PÄA	19,1	280 023
SIM	0,3	6 131
SKA	6,8	78 533
Kokku	31,5	442 044
Osakaal	2,4%	2,5%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> PPA erivahendid on peamiselt politsei ja piirivalve valdkonna spetsiifilised (nt teleskoopnuiad, binoklid jne). Enamik erivahendite tagamise protsesse on valdkonna spetsiifilised, kuid spetsiifiliste vahendite nomenklatuur on kitsam ja lihtsam kui PÄAs. PÄA-s on erivahendid päästevaldkonna kesksed (nt hingamisaparaadid, demineerimisrobotid jne.). Sarnaselt PPAGA on erivahendid valdkondlikult spetsiifilised ja sellest tulenevalt on spetsiifilised ka erivahendite hoolduse, kontrollimise ja varuosade tagamisega protsessid, mis on osaliselt ka asukohast sõltuvad. PÄAs on nt. demineerimisrobotite hooldamise kompetents ainult Demineerimisosakonnal. Hetkel on valitseb põhimõte, et kohapeal remonditakse vahendeid, mille remontimise ja hooldusega saadakse ise hakkama. Vähesel määral kasutatakse väljaõppeks ka erivahendeid SKAs, kes on neid ka üksikutes kogustes iseseisvalt ostnud. Ebaselge on erivahendite mõiste erinevate asutuste lõikes. Intervjueeritud valdkonna spetsialistide hinnangul on erivahendite käitlemine alati tihedalt seotud põhivaldkonnaga ning protsesside toomine põhitegevusest kaugemale ei aitaks kaasa teenuse paremale osutamisele.
Kasutatav infosüsteem	<ul style="list-style-type: none"> Süsteemi nimetus: RELVASTUS Kasutaja: PPA

Tabel 16. Hinnang teenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
HALDUS									
	Erivahendite tagamise teenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - keskmine				Tsentraliseeritavus - väga madal			
Teenuse juhtimiseks vajalikud protsessid viiakse ellu ÜSKis (sh. soetamine ja tarnete kindlustamine), samas vahendite spetsiifika tõttu toimub kõik muu vahenditega seonduv asutuse ja asutuse piirkonna tasemel. Teenuste alamprotsesse viiakse ellu endisel moel.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> Sarnaselt teiste haldusvaldkonna „tagamise“ teenustega soovitame hankevajaduste protsesside ühtlustamist ja hankevajaduste koondamise süsteemi loomist ning rakendamist mitmes asutuses kasutatavate hangete korral. Soovitame rakendada korraldust, kus hankimine ja vajaduste koondamine toimub ÜSKis, kuid erivahendite spetsiifiline kasutamise korraldamine toimub asutuses. Samuti võivad mõned erivahendid olla kasutusel asutuse tasemel, muudel juhtudel korraldab erivahendite tagamise iga asutus ise. Ainult ühes asutuses kasutatavate erivahendite osas ei ole otstarbekas teenust tsentraliseerida (nt. hingamisaparaadid); Mitmes asutuses kasutatavate erivahendite korral soovitame kokku leppida ühe asutuse, kes on vastutav antud erivahendite eest; Soovitame eristada teenuse nimekirjas erivahendite tagamise teenuses erivahendite hankimise eraldi teenusena või liita hankimise alamprotsessid hangete teenusega.
Tsentraliseerimise eeldused	<ul style="list-style-type: none"> Teenuse on võimalik tsentraliseerida erivahendite hankimise osas, mis peaks läbiviidud standardiseeritud viisil.

3.2.6 Teenistusrelvade ja laskemoona tagamise teenus

Väiksemahulise teenistusrelvade ja laskemoonaga tegeleb peamiselt PPA ja vähemal määral ka SKA.

Tabel 17. Teenistusrelvade ja laskemoona tagamise teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	3,0	44 204
SIM	0,2	4 153
SKA	1,0	11 549
Kokku	4,2	59 906
Osakaal	0,3%	0,3%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> Teenistusrelvadega tegeleb tulenevalt valdkonna eripäradest ainult PPA ja vähestel väljaõppelistel eesmärkidel ka SKA. SKA tugineb suuresti PPA relvade ja laskemoona tagamise teenusele (nt. relvade koos hankimine);
Kasutatav infosüsteem	<ul style="list-style-type: none"> Süsteemi nimetus: RELVASTUS Kasutaja: PPA

Tabel 18. Hinnang teenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
HALDUS									
	Teenistusrelvade ja laskemoona tagamise teenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus – madal				Tsentraliseeritavus – väga madal			
Nii juhtimise kui ka füüsilise elluviimise protsesse korraldab asutus.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> • Teenus on valdkonna spetsiifiline ja seetõttu pole mõistlik seda koondada ühtse juhtimise alla. Samas tasub kaalumist teenuste protsesside ühildamist Eesti Kaitseväge sarnaste protsessidega, sest teenuse protsessid on sarnased. • Soovitame eristada teenuse nimekirjas teenistusrelvade tagamise teenuses teenustusrelvade hankimise eraldi teenusena või liita hankimise alamprotsessid hangete teenusega.
Tsentraliseerimise eeldused	<ul style="list-style-type: none"> • Kasutusvaldkondade erinevuste tõttu saab tsentraliseerida teenuse elluviimiseks vajalike vahendite hankimist peale nende standardiseerimist sarnaste asutuste nt. Eesti Kaitsevägi vahel.

3.2.7 Vormirietuse ja isikukaitsevahendite tagamise teenus

Sarnaselt muudele haldusvaldkonna teenustele on vormi- ja isikukaitsevahendite teenuses enim töötajaid seotud PPAs.

Tabel 19. Vormirietuse ja isikukaitsevahendite tagamise teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	12,5	184 182
PäA	7,7	112 156
SIM	0,5	9 098
HK	0,7	10 886
SKA	0,2	2 310
Kokku	21,5	318 632
Osakaal	1,7%	1,8%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> • Vormirietuse teenuse saab oma olemuselt jagada kaheks - vormirietus ja isikukaitsevahendid. • Vormirietusega tegelevad PPA ja PäA ning vähemal määral SKA ja HK, kes kasutavad olemasolevaid PPA ja PäA protsesse tagamaks ka endale vormirietus. Isikukaitsevahendite osas toimib teenus sarnaselt vormirietusega, kuid HKs ei kasutata erivarustust. • PPAs toimub vormielementide haldamine ja tellimine infosüsteemi kaudu, kus igale soovijale on ette nähtud piirsumma. • PäA kasutab hetkel igapäeva vormide osas teenuse sisseostmist ja samast kohast toetatakse vormidega ka SKAd ja HKd. Isikukaitsevahendite osas on olemas komandopõhine varu, samuti hooldatakse ja pestakse isikukaitsevahendeid komandos. Pesemine on spetsiifiline, sest isikukaitseriideid tuleb töödelda regulaarselt spetsiifilise tulekindlust suuredava ainega. Sarnast tegevust tavalised pesumajad endale võtta ei soovi, kuna riided võivad olla väga määrdunud. • Vormirietuse ja isikukaitsevahendite käigushoidmine ja tagamine on osaliselt valdkonna ja asukoha spetsiifiline, kuna PäA ja PPA isikukaitsevahendid on valdkonna spetsiifilised ja erinevad enamikes elementides oluliselt PPAs kasutatavatest. • SKA hangib oma vormid ise, tehes osalist koostööd vastava valdkonna asutustega (nt. PäA ja PPA). • Praegust vormirietust iseloomustab eri vormielementide rohkus; seda on kavas vähendada. • Intervjuudest valdkonna esindajatega toodi välja, et vormirietuse elementide hankimine ja käigushoidmine võib toimuda ühtsest keskusest, samas isikukaitsevahendite hankimine ja
-----------------------------	---

	hooldus võib nõuda valdkonna spetsiifilisi teadmisi.
Kasutatavad infosüsteemid	<ul style="list-style-type: none"> Süsteemi nimetus: TELVAR Kasutaja: PPA

Tabel 20. Hinnang teenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
HALDUS									
	Vormirietuse ja isikukaitsevahendite tagamise teenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - keskmine				Tsentraliseeritavus - keskmine			
Teenuse juhtimiseks vajalikud protsessid (sh. soetamine ja tarnete kindlustamine) toimub ÜSKis, kuid füüsiline varustuse käigus hoidmisega seotud protsessid asuvad asutuses.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> Teenuse protsessid, mis puudutavad soetamist ja teenistuses kasutamise lõpetamist on võimalik koondada siseteenuste keskusesse, kuna protsessid pole valdkonna spetsiifilised ja piirkondlike erisustega. Vormirietuse ja isikukaitsevahendite käiguhoidmine on võimalik koondada ühtse juhtimise alla osaliselt, kuna vormirietuse elemendid on asutuste lõikes erinevad Soovitame eristada teenuse nimekirjas vormirietuse ja isikukaitsevahendite tagamise teenuses hankimise eraldi teenusena või liita hankimise alamprotsessid hangete teenusega.
Tsentraliseerimise eeldused	<ul style="list-style-type: none"> Sarnaselt eelmistele „tagamise“ teenustele on tsentraliseerimise peamine eeldus protsesside standardiseerimine eelkõige hankimise ja vajaduste koondamise osas.

3.2.8 Kinnisvara tagamise teenus

Kinnisvara teenus on kõige mahukam valitsemisala teenus, kus suurim töötajate arv on PPA ja SKAs. PÄAs on võrreldes PPAga oluliselt vähem töötajaid, kuigi tegutsetakse sarnaselt üle Eesti. Kokku kulub kinnisvara tagamise teenusele 11,8% kogu siseteenuste ressursist.

Tabel 21. Kinnisvara tagamise teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	71,3	1 050 428
PäA	12,5	183 261
SMIT	1,7	34 067
SIM	3,6	71 400
MV	10,2	142 596
HK	0,7	10 886
SKA	52,8	609 210
Kokku	152,7	2 101 847
Osakaal	11,8%	11,8%

<p>Teenuse eripärad ja hinnang</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kinnisvara tagamise mudelid on erinevates valitsemisala asutustes erinevad. • Oma kinnisvara on RKASile üle andnud SIM, HK ja SMIT. PPA ja PÄA on RKASile kinnistuid üle andmas, kuid hetkel on RKASE võimekus uusi kinnistuid haldamisele võtta puudulik. RKAS toimib juba praegu sisuliselt ühtse teenuse osutamise keskusena. • PPAI on pikaajalised rendilepingud suuremahuliste hoonete kasutamiseks, mida ei saa RKASile üle anda nt. Pärnu mnt 139, Tallinn, (ca 10% kogu PPA kinnisvara mahust) ja Riia 132, Tartu, kinnistud, mille haldamist jääb korraldama PPA ise. PPAs on kinnistutele määratud multifunktsionaalne komandant, kes tegeleb nii kinnistu, sõidukite ja muude haldusküsimustega. • PPA hooldab lisaks RKASEle antud varale ka riigipiiri ja selle teenindamiseks vajalikku maad (nt. radaripositsioonid). Neid maid RKASEle hooldamiseks anda pole kavas. • SMIT paikneb teenuse osutamisel üle Eesti laiali paiknedes enamasti samades ruumides, kus asuvad ka teenuse saajad. Osaliselt toimub nende ruumide korrashoid ja parendamine SMITI majandusosakonna töötaja poolt. Samuti hallatakse serveriruumi SMITI majandusosakonna töötajate poolt. • SKA haldab oma kinnisvara neljas asupaigas ise ja selleks on olemas kohapeal vastav personal nagu koristajad, administraatorid. • HK kinnisvara on täies mahus RKASE hallata, samas on igas asupaigas ühele isikule määratud rollipõhine ülesanne tegeleda kinnisvara haldamise koordineerimisega. • MVdest on osad andnud oma vara üle RKASEle, kuid mitmed MVd on oma kinnistute haldajad. RKASEle on kinnistud andnud üle Rapla, Hiiu ja Pärnu MVd. Mitme MVd on oma pindade rentijad ja peamised rentnikud on teised riigiasutused nt. Töötukassa jms. Seeläbi on moodustunud keskus, kus kodanik saab mitut teenust ühest hoonest. • Intervjueeritud valdkonna spetsialistide hinnangul toimub RKAS hetkel teenuskeskusena. Samuti toodi välja, et on vajalik kohapealse rollipõhise kontaktisiku vajadus suhtluseks teenuspakkujaga. Teenuse protsesside nimekirjast on hetkel välja jäänud elektroonilise valve korraldamiseks vajalikud protsessid, mida teenuspakkuja täiel määral ei paku.
<p>Kasutatavad infosüsteemid</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Süsteemi nimetus: SAP • Kasutaja: PPA, PÄA, HK, SIM, SMIT, MV

Tabel 22. Hinnang kinnisvara tagamise teenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
HALDUS									
	Kinnisvara tagamise teenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - kõrge				Tsentraliseeritavus - väga madal			
Kinnisvara juhtimiseks ja arendamiseks vajalikud protsessid toimuvad ÜSKis (hetkel täidab ÜSKi rolli RKAS). Kinnisvara haldamise protsessid toimuvad piirkonna tasemel.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> Kinnisvara arendamine on võimalik koondada siseteeuste keskusesse, samas peavad säilima kohapealsed kontaktisikud RKASega ehk piirkondlikud haldurid. Piirkondlikud haldurid korraldavad füüsilist haldamist. Soovitame hoida ka igas asutuses rollipõhist kompetentsi kinnisvara arendamise protsessides osalemises, et säiliks targa tellija põhimõte. Soovitame kaaluda piirkondlike haldurite rolli multifunktsionaalsuse suurendamist sarnaselt PPA mudelile, kus vastutav rollipõhine isik tegeleb nt. nii kinnisvara, sõidukite kui ka töökoha tagamisega. Vajadusel sõltuvalt töökoostusest kaaluda ka muude funktsioonide lisamist nt. dokumendihaldur.
Tsentraliseerimise eeldused	<ul style="list-style-type: none"> Kinnisvara tagamise protsesside tsentraliseerituse eeldus nende standardiseeritus ja ühesugune rakendamine erinevates piirkondades.

3.2.9 Laoteenus

Tabelist nähtub, et suurim laoteenuse osutaja on PPA. Vähem on laoteenuses töötajaid hõivatud PÄAs ja SKAs, kus on tegeletakse ka toidu ladustamisega.

Tabel 23. Laoteenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	21,6	317 530
PÄA	7,7	112 889
SIM	0,5	9 098
HK	0,1	1 675
SKA	3,1	35 802
Kokku	32,9	476 994
Osakaal	2,5%	2,7%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> Laoteenust osutab enim PPA, kes lisaks standardsele riidevarustusele ladustab mitmeid muid tööks vajalike vahendeid mh. konfiskeeritud sõidukeid. PPA poolt ladustatavate kaupade hulka kuuluvad väga erinevat laadi kaubad (sõidukid, konfiskeeritud erilaadsed kaubad jne). Standardne ladu on hetkel vormiladu, kuid samas on ka nt. konfiskeeritud sõidukite parklad. Laoteenuse osas on PPA analüüsinud ka teenuse sisseostmise võimalust, kuid hetkel tõstakse see teenuse hinda oluliselt. Lisaks toimub PPAAs ka valdkonna spetsiifiline asitõendite hoiustamine, millele kehtivad omaette nõuded. PÄA on Kosel tsentraalne ladu suurõnnetustele reageerimise tarbeks, kust vastavalt vajadusele Kosel paiknev üksus toimetab neid kui sündmuste juht seda vajalikuks peab. Väikses mahus ladustatakse päästekomandodes kuluvat varustust nt. absorbent, voolikud. Samuti on kasutamiseks vajalik kogus päästevahendeid hoidmisel komandos. Lisaks sellele on PÄAI väiksemahulised hoiukohad regioonides. SMITis on olemas väiksemahulised kesksed ja regionaalsed laod sidetehnika töövoime tagamiseks. Muudes asutustes märkimisväärset ladustamist ei toimu. HKs toimub ladustamine minimaalselt hoiukohtades. Intervjueeritud valdkonna töötajate hinnangul on laoteenust võimalik korraldada keskselt, kuid samas peab kaaluma tasuvuse aspekti. Samuti on oluline tsentraliseerimisel vaadata, et
-----------------------------	--

	ühtselt ladustataks sarnased kaubagrupid.
Kasutatavad infosüsteemid	<ul style="list-style-type: none"> Süsteemi nimetus: TELVAR Kasutaja: PPA

Tabel 24. Hinnang laoteenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
HALDUS									
	Laoteenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - keskmine				Tsentraliseeritavus - väga kõrge			
Teenust juhtimiseks vajalikud protsessid toimuvad ÜSKis ja ka teenust osutatakse füüsiliselt ÜSKis.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> Teenus pole valdkonna spetsiifiline, kuna erilised hoiustustingimused on erivarustusel ja relvastusel, mis ei moodusta suurt kogumahtu. Teenust on võimalik tsentraliseerida ühisteenuste keskusesse; selleks soovitame analüüsida täiendavalt PPA ja PÄA lao logistilisi voogusid, et leida sobilik asukoht
Tsentraliseerimise eeldused	<ul style="list-style-type: none"> Laoteenuse tsentraliseerimise eeldus on ladustatavate kaubagruppide käitlemise standardiseerimine ja sarnastele kaubagruppidele ühtsete tingimuste tagamine.

3.2.10 Toitlustusteenus

Toitlustusteenusega on enim seotud PPA ja SKA töötajad. Vähesel määral ka SIM ja PPA. Teenusega on hõlmatud hinnanguliselt ca 4,9% siseteenuste arvust.

Tabel 25. Toitlustusteenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	39,9	587 762
PÄA	3,0	43 250
SIM	0,1	1 978
SKA	20,1	232 135
Kokku	63,0	865 125
Osakaal	4,9%	4,8%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> PPAs toitlustatakse vastavalt seadusele piirivalvureid ja arestimajas viibijaid kolm korda päevas. Piirivalvureid toitlustatakse kohapealsest köögist, arestante toitlustamine ostetakse sisse. Lisaks toitlustatakse laevaperesid merepäevadel. Pikemaajaliste üle 4h operatiivsündmuste korral tagatakse nii PPA kui ka PÄA toitlustus operatsiooni läbiviimise ajaks. PÄA operatiivsõidukites on selleks vastav toidupakk ja joogivesi kaasas. SKAs on kursantidele tagatud vastavalt seadusele kolm korda päevas toit, mis valmistatakse kohapeal SKA kokkade poolt. Kase tn. kompleksis tuuakse toit teenusepakkuja poolt
-----------------------------	--

	<p>kohapeale.</p> <ul style="list-style-type: none"> Lisaks inimeste toitlustamisele toimub väiksemas mahus PPAs, Päästeametis ja SKAs teenistuskohade toitlustamine neile sobiva toiduga. Intervjueeritud valdkonna spetsialistide hinnangul oleks teenuse korraldamine keskselt keerukas ja ei looks lisaväärtust.
--	--

Tabel 26. Hinnang teenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
HALDUS									
	Toitlustusteenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - keskmine				Tsentraliseeritavus - väga madal			
Teenuse juhtimisega seotud protsesse korraldab asutus ja teenus elluviimine toimub asutuses.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> Toitlustusteenus on seotud asukoha spetsiifikaga (nt. köök asub piirivalvekordonis, mis paikneb toitlustusteenuse pakkujast ebamõistlikult kaugel) ja praegu on personalikulud teenuse osutamiseks madalad. Tulenevalt sellest saab väita, et teenuse koondamine ühtse juhtimise alla pole mõistlik. Teenuse sisseostu tasub kaaluda SKA kursantide toitlustamisteenuse osutamisel.
----------	---

3.2.11 Töökoha tagamise teenus

PPA ja PÄA on peaaegu ühesuurused teenuse osutajad.

Tabel 27. Töökoha tagamise teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	13,0	190 813
PÄA	11,3	165 961
SMIT	1,2	25 550
SIM	1,0	19 778
MV	3,3	45 835
HK	0,7	10 886
SKA	1,5	17 324
Kokku	32,0	476 146
Osakaal	2,5%	2,7%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> Juhul, kui tegemist on RKAS-e hallatava ja arendatava objektiga, siis hangitakse inventar läbi RKASe. PPA-s tagab töökoha peamisel igas hoones tegutsev komandant. Lisaks sellele on PPA-s kaks töötajat, kes tagavad PPAs arvutitöökohad. Töökohtade vajadused koondatakse tsentraalselt. Kui tegemist on RKASe haldusesse kuuluva hoonega, siis hangitakse võimaluse korral inventar
-----------------------------	---

	<p>läbi nende.</p> <ul style="list-style-type: none"> • PPA-s kasutatakse bürootarvete osas avatud kapi põhimõtet, kus kontoritarbeid võetakse vastavalt vajadusele. • PÄA osutatakse teenust päästkeskuse põhiselt, kuna mahud on väiksed. Suuremate ostude nt. mööbel puhul toimub hankimine tsentraalselt. • SKA toimub töökohtade vajaduste koondamine ja hankimine tsentraalselt, kuid tagamine on tegutsemiskohtades. SKA eripära on ka õppeinventari nagu nt. suitsukonteinerid jms tagamine. Lisaks sellele on SKAs töö kolledžites IT-toe tagamiseks IT-tugiisikud. • Muudes asutustes toimub töökohtade tagamine väiksemas mahus ja seda teostatakse valdavalt rollipõhiselt muude tegevuste kõrvalt. • Intervjueeritud valdkonna töötajate hinnangul saab inventari hankimist korraldada keskselt, samas kui inventari käigushoidmine jääb asutuse piirkonna teha. Uute hoonete rajamisel kasutatakse täisteenuse lahendust RKASelt, kes rendib hoone koos inventariga.
Kasutatavad infosüsteemid	<ul style="list-style-type: none"> • Süsteemi nimetus: <ul style="list-style-type: none"> • SAP • SMIT varaarvestus • SAP BO – SAP Business Objects • SAP BW- SAP Business Warehouse • Kasutajad: PÄA, SIM, HK, PPA, SMIT, Viljandi MV • SMIT varaarvestus ainult SMIT

Tabel 28. Hinnang teenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
HALDUS									
	Töökohta tagamise teenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - keskmine				Tsentraliseeritavus - väga madal			
Teenuse juhtimise protsessid toimuvad ÜSKis (sh. soetamise ja tarnete kindlustamine), füüsiliselt toimuvad protsessid asutuse piirkonnas.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> • Nii bürootarvete kui inventari tagamine on koondatav ühisteenuste keskusesse vajaduste koondamise ja hankimise osas; • Soovitame bürootarvete osas kasutada piirkondliku katvusega tarnijaid, kes tooksid vajaliku kauba otse tarbijale;
Tsentraliseerimise eeldused	<ul style="list-style-type: none"> • Teenuse tsentraliseerimise eeldus on töökohta vahendite hankimise, vajaduste koondamise ja utiliseerimise standardiseerimine.

3.2.12 Hangete teenus

Hangete teenus on suurima mahuga PPAs. Samuti on suhtarvuna palju hangetega seotud isikuid SMITis ja PÄAs. Maavalitsustes on küllaltki vähe hangetega seotud inimesi. Neid on vähem kui maakondade koguarv, mis toob välja MVde hankimise rollipõhisuse.

Tabel 29. Hangete teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	20,4	300 585
PäA	5,9	133 413
SMIT	4,8	105 394
SIM	2,3	75 655
MV	3,1	43 672
HK	0,2	3 350
SKA	2,0	22 521
Kokku	38,7	684 590
Osakaal	3,0%	3,8%

<p>Teenuse eripärad ja hinnang</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valitsemisala hankeid koordineerib SIMi varahaldus- ja hankepoliitika osakond, mis viib ka läbi rahvusvahelisi hankeid (nt. päästemasinate soetus). • Eraldi hangetega tegelev üksus on PPAs. PÄAs ning SMITis on vastavad töötajad õigusosakonnaga samas üksuses. • Hankedokumentide koostamisel on oluline ka sisuosakondade panus, kes osalevad tehnilise kirjelduse koostamises. • PPAs toimuvad kõik hanked keskest hankekorraldustalitusest. Hanked toimuvad kooskõlas määratud 52 ostujuhiga, kes vastutavad oma valdkonna soetuste eest. Sarnane lähenemisviis on kasutusel ka PÄAs. Muudes asutustes toimub hankeid mahuliselt vähem ja võimalusel on osaletud ühishangetes (nt. elektrienergia ostmise ühishange). • SMITi hangete valdkonda iseloomustab väga suur peamiselt EL finantseeringuga hangete maht. 2010 aastal oli SMIT riigi suuruselt kolmas hangete teostaja. SMITi poolt tehtavad hanked ei kuulu käesoleva analüüsi ulatuse mõttes siseteeenuste alla (IKTd ole käsitluse all). SMITi hangete valdkond paikneb õigusevaldkonnaga samas struktuuriüksuses õigus- ja hankeosakonnas. • HK hetkel riigihankeid läbi ei vii, kuna HK peamine töövahend on infotehnoloogiline ja neid teenuseid pakub SMIT. HK osaleb võimalusel ühishangetes nt. PÄA vormiriiete hankimine, kuna vorm on sama. • SKAs toimub hangete läbiviimine tsentraalselt ühe hankespetsialisti poolt, kes paikneb haldusdirektori alluvuses. • MVd otsustavad ise, kas nad soovivad osaleda ühistes hangetes. Hetkel on igas MVs olemas vähemalt üks töötaja, kellel on hangete läbiviimise kompetents. MVde ostud on tavaliselt väikesed ja saadakse koostööpartneritelt ka head hinda. • PÄA andmed sisaldavad ka haldusosakonnas otseselt hangetega seotud inimesi. • Läbiviidud intervjuudest valdkonna esindajatega selgus, et ühtne keskne hankimise korraldus
------------------------------------	---

	on teostatav.
--	---------------

Tabel 30. Hinnang teenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
HALDUS									
	Hangete teenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - kõrge				Tsentraliseeritavus - keskmine			
Hangete protsessi juhtimine ja füüsiline paiknemine toimuksid ÜSKIs.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> Hangete teenuse protsessid on otstarbekas viia ühisteenuste keskusesse, kuna seeläbi on võimalik saavutada oluline teadmiste ja kogemuste koondumine hangete planeerimise ja läbiviimise osas.
Tsentraliseerimise eeldused	<ul style="list-style-type: none"> Teenuse tsentraliseerimise eeldus on hankimise protsesside standardiseerimine kogu valitsemisala lõikes.

3.2.13 Piiri seire- ja valveseadmete haldamise teenus

Teenust viiakse ellu PPAs ja sellega on hõivatud ca 20 inimest.

Tabel 31. Piiri seire- ja valveseadmete haldamise teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	16,4	242 236
Kokku	16,4	242 236
Osakaal	1,3%	1,4%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> Teenust osutab ainult PPAs logistikabüroo tehnikatalitus, kes vastavalt vajadusele viib teenust ellu üle Eesti.
-----------------------------	---

Tabel 32. Hinnang teenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
HALDUS									
	Piiri seire- ja valveseadmete haldamise teenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - kõrge				Tsentraliseeritavus - väga madal			

Kõik protsessid toimuvad asutuses (PPAs).

Soovitus

- Teenus on valdkonna spetsiifiline ja asukohaspetsiifiline, mistõttu teenuse koondamine keskse juhtimise alla pole otstarbekas.

3.3 Asjaajamise valdkond

Asjaajamise valdkond on jaotatud kolmeks teenuseks, millest tõlketeenust viib suuremas mahus ellu ainult PPA. Teisi teenuseid osutavad kõik asutused. Asjaajamise valdkonna teenused on järgmised:

1. Dokumentihaldusteenus
2. Arhiiviteenus
3. Tõlketeenus

3.3.1 Dokumentihaldusteenus

Valdav osa (79%) dokumentihaldusteenusega seotud ressursist on PPAs (85 TTEd).

Tabel 33. Dokumentihalduse teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	84,7	1 399 286
PäA	6,7	123 044
SMIT	1,6	35 513
SIM	5,9	116 692
MV	19,7	274 868
HK	2,0	33 495
SKA	6,1	70 449
Kokku	126,7	2 053 347
Osakaal	9,8%	11,5%

Teenuse eripärad ja hinnang

- PPA on Eesti suurima dokumendimahuga asutus, kus on aastas käideldakse ca 600 000 dokumenti. Paljud dokumendid on lokaalsed, kuid enim dokumente peab töötleva Tallinna piirkonna töötajad. PPA põhitegevuse töötajad hõlmavad ca 50% moodustatavatest dokumentidest, sest mitmes tegevusliinis on dokumentihaldus põhitegevusse integreeritud protsess.
- PPAs asuvad dokumentihaldusega tegelevad töötajad laiali erinevates PPA tegevuse asupaikades ja struktuuriüksustes. PPA igas politseijaoskonnas on üks dokumentihaldur.
- PPAs on kaalumisel võimalusel luua ühtne postiteenuse keskus, mis haldaks paberkirjade korraldust kogu asutuse lõikes.
- PäA on sarnane PPA struktuurile, kuid kuna töö eripära nõuab vähem dokumentidega tegelemist, siis on vastavaid töötajaid oluliselt vähem. PäAs teostavad sisutöötajad ka dokumendiregistrisse dokumentide sisestamist.
- Muudes asutustes nagu SMIT ja HK toimub dokumentihaldus kontsentreeritumalt ja oluliselt vähema arvu töötajate poolt. Nt. HKs on üks referent-asjaajaja.
- SKAs on igas asupaigas referendid, kes tagavad teenuse toimimise.
- Valitsemisalas on juurutamisel valitsemisala ühtne dokumentihaldusprogramm Delta, mida

	<p>hetkel ei kasuta SKA.</p> <ul style="list-style-type: none"> Intervjueeritud valdkonna ekspertide hinnangul on tulenevalt PPA liitmise kogemusele võimalik dokumendihaldus standardiseerida ja tsentraliseerida, kuid oluline on asutuste eripäradega arvestamine ja kohapealse rollipõhise toe olemasolu põhiteenusele.
Kasutatav infosüsteem	<ul style="list-style-type: none"> Süsteemi nimetus: DELTA Kasutaja: SIM, HK, PPA, PÄA, SMIT, MV

Tabel 34. Hinnang dokumendihalduse teenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
ASJAAJAMINE									
	Dokumendihaldusteenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - kõrge				Tsentraliseeritavus - keskmine			
Teenuse juhtimine toimub ÜSKI tasandil. Samas jääb teenuse füüsiline osutamine toimuma asutuse ja asutuse piirkonna tasandile (nt. juhiabi protsessi korraldamine).									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> Dokumendihaldusteenuse juhtimisliku iseloomuga funktsioonid (dokumendivoogude, -mallide väljatöötamine, juhendamine, nõustamine jms) saab toimida peale ühtse dokumendihaldussüsteemi Delta täielikku rakendamist keskselt. Seda põhjusel, et Delta seab ette dokumendivoogu, mis dokumendi haldamisel tuleb täita standardsetel kõikide kasutajate poolt. Järgides etteantud dokumendivoogu on võimalik protsess läbi viia ühesuguselt asutusest sõltumata. Soovitame kaaluda dokumendihalduse, mis on põhivaldkonnaga tihedalt seotud tegevus ja praeguse töökorralduse juures on suures osas delegeeritud teostada põhivaldkonna enda poolt. Osaliselt on vajalik asutuse tasemel osalemine asutuse spetsiifiliste dokumendivoogude ja -mallide kohandamisel ja rakendamisel.
Tsentraliseerimise eeldused	<ul style="list-style-type: none"> Dokumendihaldussüsteemi terviklik rakendamine Põhivaldkonna töötajate koolitamine Dokumendihaldussüsteemi hästi toimiva help-deski olemasolu

3.3.2 Arhiiviteenus

Sarnaselt dokumendihalduse teenusega on ka arhiiviteenuse maht kõige suurem PPA-s (34 TTEd). Järgmiseks suurimad arhiiviteenuse teostajad on MVD.

Tabel 35. Arhiiviteenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	34,3	566 653
PÄA	1,5	27 547
SMIT	0,1	2 291
SIM	0,8	15 823
MV	6,7	93 343
HK	0,3	5 024

SKA	1,3	15 014
Kokku	45,0	725 695
Osakaal	3,5%	4,1%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> PPAs on üks põhitegevusi erinevate tüüpi menetluste läbiviimine, mis toodavad paberdokumente, mida peab säilitama. PPAs kasutatakse arhiivi küllaltki palju põhitegevuse läbiviimisel. PPAs on KMO valdkonnas toimunud arhiivi tsentraliseerimine, samas PPAs on puudus arhiivipindadest ja hetkel tegutsetakse 68 hoidlas üle Eesti. PäA ostab arhiveerimisteenust sisse eraettevõttest. SMITis peaaegu puudub paberarhiiv, kuna asutus on noor ja enamus asjaajamisest toimub digitaalselt. HKs oli varasemalt PäAga ühine arhiiv, kuid hetkel on kõik andmed digitaalselt Postipoisis. SKAs on üldosakonnajuhataja ka arhivaari ülesannetes Ülejäänud asutustes toimub arhiveerimine kas põhitegevuse lahutamatu osana (maavalitsuste perekonnaseisu toimingud) või vähesel määral (HK). Intervjueeritute sõnul on võimalik osutada arhiiviteenust kesksest keskusest, kuna seeläbi on võimalik ühtlustada tegevusstandardeid ja tõsta teenuse kvaliteeti.
-----------------------------	--

Tabel 36. Hinnang teenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
ASJAAJAMINE									
	Arhiiviteenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - keskmine				Tsentraliseeritavus - kõrge			
Teenus viidaks ellu pea täielikult ÜSKi poolt, mis teenindaks kõiki valitsemisala asutusi.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> Soovitame kaaluda arhiiviteenuse puhul valitsemisala üldiste arhiivinduslike funktsioonide (planeerimine, nõustamine, koolitamine) teostamist keskselt. Seeläbi on paremini võimalik juhtida arhiivi korraldust ja mahtude jaotumist. Arhiiviteenuse paremaks tsentraliseerimiseks soovitame analüüsida eri asutuste arhiivide erisusi (säilitustähtajad, arhiveerimise sagedus jms). Samas võib üldine arhiiviteenuse korraldus toimuda ÜSK-is, kuid asutuse tasemel on vajalik säilitada asutuse põhivaldkonna spetsiifiline teadmised;
Tsentraliseerimise eeldused	<ul style="list-style-type: none"> Dokumendihaldussüsteemi terviklik rakendamine (sh arhiveerimise funktsioonid); Ühtsed tsentraalsed füüsilised keskused teenuse sujuvamaks ja kompaktselt osutamiseks;

3.3.3 Tõlketeenus

Sarnaselt teiste valdkonna teenustega toimub tõlketeenuse osutamine kõige suuremas mahus PPAs.

Tabel 37. Tõlketeenus

Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline
-------------------	----------------------

		maksumus
PPA	48,0	751 794
SMIT	0,1	2 203
MV	0,0	140
Kokku	48,1	754 137
Osakaal	3,7%	4,2%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> PPAs olev tõlketeenuse osutajad paiknevad regioonides ja on tihedalt seotud põhitegevusega. Hetkel on probleemiks tõlketeenuse elluviimiseks vajalike ametikohtade mehitamine, kuna töötasud on madalad. Muudes asutustes toimub tõlketegevus marginaalselt. Peamiselt Ida-Virumaal paiknevates asutustes harudes ja teenust ostetakse tavaliselt sisse.
-----------------------------	---

Tabel 38. Hinnang teenuse

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
ASJAAJAMINE									
	Tõlketeenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - keskmine				Tsentraliseeritavus - väga madal			
Teenuse juhtimine toimub igas asutuses vastavalt vajadusele ja teenuse osutamine toimub sobivas kohas teenuse tarbijale.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> Teenus on täielikult valdkonna eripäraga seotud ning seetõttu pole teda otstarbekas liita ühtse juhtimise alla.
----------	---

3.4 Kommunikatsioonivaldkond

Kommunikatsioonivaldkonnas toimub kolm teenust, millest välis- ja sisekommunikatsiooniteenust osutab tavaliselt üks omaette üksus või töötaja. Kommunikatsiooniosakonna teenused on järgmised:

1. Rahvusvahelise koostöö tagamise teenus
2. Väliskommunikatsiooni teenus
3. Sisekommunikatsiooni teenus

3.4.1 Rahvusvahelise koostöö tagamise teenus

Teenusega tegeletakse enim PPAs ja sarnasel tasemel ka SIMis ja PÄAs.

Tabel 39. Rahvusvahelise koostöö tagamise teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	5,2	97 890
PäA	2,0	46 776
SIM	2,3	64 507
MV	1,9	26 510

HK	0,1	1 675
SKA	1,8	43 042
Kokku	13,3	280 401
Osakaal	1,0%	1,6%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> • PPAs paikneb teenus kommunikatsiooniosakonnas. • PÄAs on eraldi peadirektori nõunikud. • Muudes asutustest on tegevus väiksemahuline ja valdkonna spetsiifiline (nt. SKAs on asub välissuhete korraldus Teadus- ja arendusprorektori alluvuses, kuid otsesed välissuhteid korraldavad kolledžid ise.) • SIMis on moodustamisel omaette Euroopa Liidu ja rahvusvahelise koostöö osakond. • MVdes on rahvusvaheline suhtlus väga MV spetsiifiline ja korraldatud erinevate isikute poolt. • Intervjueeritute hinnangul on teenus tihedalt seotud iga asutuse põhitegevusega ja seda viia põhitegevusest kaugemale ei ole otstarbekas.
-----------------------------	--

Tabel 40. Hinnang teenuse

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
KOMMUNIKATSIOON									
	Rahvusvahelise koostöö tagamise teenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus – väga madal				Tsentraliseeritavus – väga madal			
Teenus juhitakse asutuse poolt ja viiakse ka ellu asutuse poolt									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> • Arvestades teenuse väiksemahulisust ja põhivaldkonna spetsiifilisust ei ole põhjendatud teenuse koondamine ühise juhtimise alla.
----------	--

3.4.2 Väliskommunikatsiooni teenus

Teenust osutab enim PPA ja PÄA, kellel on kõige intensiivsem avalikkusega suhtluse funktsioon.

Tabel 41. Väliskommunikatsiooni teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	15,0	371 506
PÄA	9,5	197 263
SMIT	0,3	6 874
SIM	3,9	108 747
MV	7,7	106 947
HK	0,4	6 699
SKA	1,5	31 226

Kokku	38,3	829 263
Osakaal	3,0%	4,6%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> PPAs ja PÄAs toimub 24h pressivalve tagamine ning vajadusel ka elanikkonna teavitamine kriisisündmusest. SKAs on kommunikatsioon turundus ja kommunikatsiooniosakonna üks osa. SKAs, SMITis, HKs, MVdes tagab üks isik nii sise- kui ka väliskommunikatsiooniteenuse olemasolu. Mõnes MVs on ka kommunikatsioonijuht. Teenuse elluviimine toimub küllaltki sarnaselt kõikides asutustes ja puudub ka oluline valdkondlik eripära elanikkonna teavitamises (v.a. SKA, kus kommunikatsioonivaldkond on seotud turundusega). Intervjueeritud valdkonna spetsialistide hinnangul saab ühtlustada nt. välisveebi haldamist ja korraldada keskselt meediamonitooringut.
-----------------------------	---

Tabel 42. Hinnang teenuse

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline teostamine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
KOMMUNIKATSIOON									
Väliskommunikatsiooni teenus									
Optimeerimise potentsiaal		Standardiseeritavus - keskmine				Tsentraliseeritavus - madal			
Teenust juhitakse asutuse põhisel ja teostatakse nii ÜSKi, asutuse kui ka asutuse piirkonna tasandil. Teenuse teostamise osa on ka meediasuhtluse koordineerimine SIMiga.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> Teatud hulk väliskommunikatsiooni teenusega seotud funktsioone (näiteks kommunikatsiooni alane nõustamine ja koolitamine, meediamonitooring jms) on võimalik korraldada keskselt; Vajalik on hoida füüsilist kohalolekut asutuse piirkondades nii meediasuhtluse kui kriisikommunikatsiooni osas; Soovitame täiendavalt analüüsida PPA ja PÄA piirkondlike rollide ühildamise võimalusi ja SIMi rolli meediasuhtluse korraldamises.
----------	---

3.4.3 Sisekommunikatsiooni teenus

Sarnaselt teiste kommunikatsiooni valdkonna teenustega on suurim teenuse maht PPA-s. Samuti on teenusega seotud keskmisest enim töötajaid SKAs. Kokku pakub teenust 2% kõigist siseteenuste töötajatest.

Tabel 43. Sisekommunikatsiooni teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	10,1	249 742
PÄA	4,5	93 440
SMIT	0,8	18 329

SIM	1,8	50 682
MV	4,0	55 811
HK	1,3	21 772
SKA	3,0	62 453
Kokku	25,5	552 229
Osakaal	2,0%	3,1%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> Omaette mahukas ajakiri on PPAs ja PÄAs, kus kajastatakse päevakajalisi sündmusi. Enamikes asutustes on oma siseveeb, mis vajab toimetamist ja administreerimist. Intervjuudes toodi välja, et teenuse ühtlustamise potentsiaal on külaltki kõrge eelkõige trükiste ja ürituste korraldamise osas.
-----------------------------	--

Tabel 44. Hinnang teenuse

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
KOMMUNIKATSIOON									
	Sisekommunikatsiooni teenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - madal				Tsentraliseeritavus - madal			
Sarnaselt väliskommunikatsioonile toimub teenuse juhtimine asutuse põhiselt, kuid füüsiline paiknemine võib asuda ÜSKis (trükiste väljaandmine, uuringute teostamine ja ürituste korraldamine). Muud protsessid teostatakse asutuse põhiselt.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> Soovitame osa sisekommunikatsiooni teenuse funktsioone viia ühisteenuste keskusesse (näiteks trükiste väljaandmisega seotud tööd, uuringute teostamine). Majasiseste infoürituste ja motivatsiooniürituste korraldamine peaks toimuma konkreetsetes asukohtades.
----------	---

3.5 Teabeturbe valdkond

Teabeturbe valdkonnas on kaks teenust

- Infoturbe haldamise teenus
- Riigisaladuse ja salastatud välisteabe kaitse korraldamise teenus

3.5.1 Infoturbe haldamise teenus

Teenust viib peamiselt ellu PPA, kus on vastav osakond. Muudes asutustes on teenuse elluviimine vähene.

Tabel 45. Infoturbe haldamise teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	17,8	448 147
SIM	0,3	5 933
MV	6,0	84 135
HK	0,4	5 862
SKA	1,5	36 982

Kokku	26,0	581 058
Osakaal	2,0%	3,2%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> • PPAs tegeleb valdkonnaga teabeturbe osakond ja seal on ka suurim teenuse osutamise maht. • PÄAs on teenuse osutamine peamiselt haldusosakonna ülesanne. • SMITis tegeleb teabeturbega põhitegevusvaldkonnas asuv Küberturbe osakond. • Muudes asutustes teenus puudub või esineb marginaalsel määral. • Intervjueeritud valdkonna spetsialistide hinnangul on teenus valdkonna spetsiifiline ja peamiselt PPA keskne, seega ühtsesse keskusesse viimine ei omaks positiivset mõju.
-----------------------------	--

Tabel 46. Hinnang teenuse

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
TEABETURVE									
	Infoturbe haldamise teenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - keskmine				Tsentraliseeritavus - väga madal			
Teenust juhitakse ja viiakse ellu asutuse tasandil. ÜSKis toimub vajadusel teenuse valitsemisala ülene koordineerimine.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> • Teenus on valdkonnaspetsiifiline ja sellega tegeleb peamiselt üks asutus. Teised asutused teevad seda vähesel määral, seetõttu ei ole otstarbekas koondada infoturbe teenust ühtse juhtimise alla.
----------	--

3.5.2 Riigisaladuse ja salastatud välisteabe kaitse korraldamise teenus

Teenust osutab peamiselt PPA ja vähemal määral ka PÄA. Teenuse maht on sõltuvalt valdkonnas oleva riigisaladustega seotud tegevuste mahust, mis on ka suurim PPAs.

Tabel 47. Riigisaladuse ja salastatud välisteabe kaitse korraldamise teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	10,4	262 698
PÄA	1,0	18 365
SMIT	0,4	10 776
SIM	0,7	13 845
MV	0,2	2 791
Kokku	12,7	308 474
Osakaal	1,0%	1,7%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> • Kõige suurem teenuse maht on PPAs, kus tegeleb teenusega Teabeturbe talitus; • Oluliselt vähemal määral on teenust PÄAs, kus sellega tegeleb Kriisireguleerimise osakond ja vähemal määral Demineerimiskeskus; • SKAs toimub riigisaladust sisaldavate lõputööde haldamine; • SIMis on tegevused peamiselt ministeeriumi sisese riigisaladuse nõuete täitmisele suunatud.
-----------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> Intervjueeritud valdkonna spetsialistide hinnangul on teenus väga valdkonna spetsiifiline, mistõttu keskne korraldamine ei oleks mõistlik.
--	--

Tabel 48. Hinnang teenuse

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
TEABETURVE									
	Riigisaladuse ja salastatud välisteabe kaitse korraldamise teenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - keskmine				Tsentraliseeritavus - väga madal			
Teenuse juhtimine toimub igas asutuses eraldi ja füüsiliselt viiakse teenus ellu asutuses ja asutuse piirkonnas (PPA näitel)									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> Teenus on valdkonnaspetsiifiline ning on tihedalt seotud põhitegevusvaldkonnaga. Sellest tulenevalt ei ole otstarbekas koondada teenust ühtse juhtimise alla.
----------	---

3.6 Rahandusvaldkond

Rahandusvaldkond on jaotatud kolmeks teenuseks, mis on järgmised:

1. Raamatupidamise teenus
2. Eelarvestamise teenus
3. Juhtimisarvestuse teenus

3.6.1 Raamatupidamise teenus

Teenust viiakse ellu kõikides valitsemisala asutustes kokku mahuga 77 TTEd. PPA ja MVdes on võrreldav arv töötajaid seotud teenusega. Neile järgneb PÄA.

Tabel 49. Raamatupidamise teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	21,3	460 369
PÄA	17,1	327 423
SMIT	3,3	98 521
SIM	8,3	220 789
MV	20,7	288 402
HK	0,8	13 398
SKA	5,6	151 266
Kokku	77,1	1 560 167
Osakaal	6,0%	8,7%

Allikas: Andmepäring asutustest

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> PPA ja PÄA on oluliselt konsolideerinud oma raamatupidamist. PPA on keerukas trahvide ja järelmaksu nõuete haldamise süsteem.
-----------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> PäA on jaotanud erinevad raamatupidamise funktsioonid eri piirkondade vahel, PPAs toimub suur osa tegevustest keskselt ühest asukohast. MVde raamatupidamine toimub tsentraalselt Viljandi MV juures, kuid igas MVs on töö ka finantsnõunik, kes korraldab iga MV raamatupidamist. HK raamatupidamine toimub SIMis, kuid ka HKs on kohapeal kaks töötajat, kes teenusega tegelevad. SMITis hõlmab raamatupidamisosakond ka välisvahendite arvestust ja aruandlust. SKAs toimub teenus tsentraliseeritult, hetkel on veel üks ametikoht Paikusel, kes tegeleb sealsete arvetega, kuna seal on suurem koormus. Valdkonna spetsialistide hinnangul on võimalik enamik protsesse viia ellu keskselt, samas peab säilima kohapealne tugi vastutavatele isikutele.
Kasutatavad infosüsteemid	<ul style="list-style-type: none"> Süsteemi nimetus: <ul style="list-style-type: none"> SAP SAP BO – SAP Business Objects SAP BW - SAP Business Warehouse E-arvehaldus Kasutajad: PäA, SIM, HK, PPA, SMIT, Viljandi MV E-arvekeskust kasutavad Viljandi MV, PäA

Tabel 50. Hinnang raamatupidamise teenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
RAHANDUS									
	Raamatupidamise teenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus – väga kõrge				Tsentraliseeritavus - kõrge			
Teenuse juhtimine toimub ÜSKist ja samuti viiakse enamus teenuse protsesse ellu ÜSKis.									

Soovitame	<ul style="list-style-type: none"> Raamatupidamise teenust on võimalik teostada keskselt ÜSKist. Kuna teenus on ka praegu korraldatud suuremate asutuste tasemel keskselt, siis täiendav tsentraliseerimine enam täiendavat olulist kokkuhoidu eeldatavasti ei anna. Siiski on võimalik töö korraldada rohkem funktsioonipõhiselt. Keskse teostamise kaudu majandusliku efekti saavutamiseks on vajalik finantsarvestuse protsesside standardiseerimine, samas peab jääma igasse asutusse vastav rollipõhine kontaktisik. Soovitame teenuse tsentraliseerimist rakendada väiksematele asutustele, suurte asutuste osas hinnata väikeste asutuste liitmise edukust põhjal. Soovitame pikemas perspektiivis kaaluda riigi raamatupidamiskeskuse teenustele üleminekut.
Tsentraliseerimise eeldused	<ul style="list-style-type: none"> Raamatupidamispõhimõtete, protsesside ja arvestusobjektide täielik standardiseerimine Ühtse (trahvi)nõuete halduse rakendamine

3.6.2 Eelarvestamise teenus

Eelarvestamise teenus on mahukaim PPA ja kõige madalam HKs ja SKAs.

Tabel 51. Eelarvestamise teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	9,8	212 378
PäA	5,9	112 971
SMIT	2,6	76 970
SIM	5,1	135 666
MV	4,2	58 322
HK	1,2	20 097
SKA	1,7	45 920
Kokku	30,5	662 323
Osakaal	2,4%	3,7%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> Eelarvestamine toimub sarnaste erisustega kui raamatupidamise teenus. Keskelt on vastavad eelarvestamise struktuuriüksused PPA ja PäAs. SMITi eelarvestamise teenuses sisaldub ka välisvahendite planeerimine ja eelarvete haldamine. Valdkonna spetsialistide hinnangul on võimalik metoodikate koostamine, eelarve seire ja aruanded võimalik teha keskselt
Kasutatavad infosüsteemid	<ul style="list-style-type: none"> Süsteemi nimetus: <ul style="list-style-type: none"> ALIS SAP SAP BO – SAP Business Objects SAP BW- SAP Business Warehouse Kasutajad: PäA, SIM, HK, PPA, SMIT, Viljandi MV

Tabel 52. Hinnang eelarvestamise teenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
RAHANDUS									
	Eelarvestamise teenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - keskmine				Tsentraliseeritavus - keskmine			
Juhtimise korraldus toimub ÜSKis ja teenuse füüsiline elluviimine toimuks nii ÜSKis kui ka asutuses.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> Eelarvestamise metoodika haldamine on mitme protsess osas korraldatav keskselt, kuid teatud etapid eelarvestamises on asutuse ja selle juhtivate töötajate teostada.
Tsentraliseerimise eeldused	<ul style="list-style-type: none"> Eelarvestamise protsesside ja objektide täielik standardiseerimine

3.6.3 Juhtimisarvestuse teenus

Juhtimisarvestusega on hetkel seotud kokku vähe töötajaid, sest teenus on alles väljaarendamisel. Hetkel on enim teenuse osutamiseks seotud SIMi töötajaid.

Tabel 53. Juhtimisarvestuse teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	5,0	107 916
PäA	2,0	38 295
SMIT	1,2	36 945
SIM	1,6	42 562
MV	2,5	35 230
HK	0,5	8 374
SKA	0,8	20 259
Kokku	13,6	289 581
Osakaal	1,1%	1,6%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> PPAs ja PäAs on olemas omaette struktuuriüksused, mis tegelevad juhtimisarvestusega. Muudes asutustes on olemas vastav analüüsivõimekus toota analüüse jaotatud rollipõhiselt nt. MVdes finantsnõunikud. SMITis on juhtimisarvestuse teenuses hulgas ka välisvahendite taotluste koostamise, haldamise ja esitamise kompetents. Intervjueeritud valdkonna spetsialistide hinnangul juhtimisarvestuse teenuses võimalik keskselt koostada metoodikaid ja standardseid vorme, kuid otsene teenus peab paiknema põhitegevuse juhi läheduses.
Kasutatavad infosüsteemid	<ul style="list-style-type: none"> Süsteemi nimetus: <ul style="list-style-type: none"> ALIS SAP SAP BO – SAP Business Objects SAP BW- SAP Business Warehouse Kasutajad: PäA, SIM, HK, PPA, SMIT, Viljandi MV ALIS PPA

Tabel 54. Hinnang teenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond

RAHANDUS							
Juhtimisarvestuse teenus							
Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - keskmine			Tsentraliseeritavus - madal			
Teenuse juhtimise protsessid toimuvad ÜSKis ja teenust viiakse ellu peamiselt asutuses.							

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> Juhtimisarvestuse planeerimine ja koordineerimine, samuti juhtimisarvestuse töövahendite arendamine on teostatav keskselt, osa juhtimisarvuandluse tegevusi on asutuse kesksed; Asutuse põhivaldkonnaga seotud juhtimisarvestuse funktsioonid jäävad asutuse tasemele.
Tsentraliseerimise eeldused	<ul style="list-style-type: none"> Standardsete ühtlaste andmevormide loomine ja juurutamine

3.7 Personali valdkond

Personalivaldkond on jaotatud neljaks teenuseks, mida viiakse ellu kõikides asutustes. Personalivaldkonna teenused on järgmised:

1. Töö- ja teenistussuhte korraldamise teenus
2. Töölase ettevalmistamise teenus
3. Mehitamise (järelkasvu tagamise) teenus (*staffing*)
4. Töökeskkonna tagamise teenus

3.7.1 Töö- ja teenistussuhte korraldamise teenus

Teenusega on enim töötajaid seotud PPAs ja PÄAs. PPAs on teenusega seotud ca 55% kõigist valitsemisala teenusega seotud töötajates.

Tabel 55. Töö- ja teenistussuhte korraldamise teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	47,7	905 914
PäA	17,2	315 875
SMIT	1,6	46 182
SIM	2,70	53 401
MV	9,5	132 760
HK	1,4	23 447
SKA	2,9	70 265
Kokku	82,9	1 547 844
Osakaal	6,4%	8,7%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> PPA-s toimub teenuse elluviimine omaette struktuuriüksuses ka kohapealses üksuses. PPA distsiplinaarprotseduurid viib ellu sisekontrollibüroo. PäA-s on sarnaselt PPA-le omaette struktuuriüksus ja kohapealsed personalitöötajad päästkeskustes.
-----------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • SKA-s paikneb personaliarendusosakonnas ka lisaks personalitöötajatele valtsemisala arendustöötajad (nt. ametnike roteerumise projekti haldamine jms.). Samuti paikneb üks SKA personalitöötaja Paikuse koolis. • HK-s toimub tööajatabelite koostamine ja koondamine ühe töötaja poolt, mis nõuab operatiivsust ja head kohapealset planeerimist. • MV-des korraldab teenust määratud rolliga isik. • SIM-s toimub lisaks teenuse osutamisele ka valitsemisala personalipoliitika koostamine ja ka aumärkide jagamise koordineerimine. • Valdonna spetsialistide hinnangul on mõistlik teha keskselt tehnilisi toiminguid (nt. palgaarvestuse korraldamine), samas peab jääma alles valdkonna tundmine (nt. distsiplinaarmenetluste läbiviimine PÄAs). • Hinnatud andmete põhjal saab väita, et suur osa töö- ja teenistussuhte korraldamise teenuse juhtimisest on võimalik koondada keskse juhtimise alla, kuna enamiku alamprotsesside puhul ei ole olulisel määral asutuste vahelisi erinevusi, kuna teenust tehakse kõikides asutustes. Samuti on tuvastatud valdkondlikud erisused väiksemahulised ning ei mõjuta oluliselt teenuse koondamist ühtse juhtimise alla.
Kasutatavad infosüsteemid	<ul style="list-style-type: none"> • Süsteemi nimetus: <ul style="list-style-type: none"> • AMR (Ametnike Register) • TEPLA • SAP • SAP BO – SAP Business Objects • SAP BW- SAP Business Warehouse • Kasutajad: PÄA, SIM, HK, PPA, SMIT, Viljandi MV TEPLA - PPA

Tabel 56. Hinnang teenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
PERSONAL									
	Töö- ja teenistussuhte korraldamise teenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - keskmine				Tsentraliseeritavus - keskmine			
Teenuse juhtimine toimub ÜSKist ja füüsiline elluviimine toimub nii ÜSKis ja asutuses.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> • Soovitame tuua mitmed teenuse protsessid ÜSKi, kus toimub teenuse standardite, kordade ja vormide koostamine, samas kui asutusse jäävad protsesside jaoks vajadusel sisendite andmine ja vähesel määral ka ellu rakendamine. • Soovitame jätta personali ergutamise ja töökohustuste rikkumise menetlemise protsessi kui valdkonna spetsiifilise asutusse.
----------	---

Tsentraliseerimise eeldused	<ul style="list-style-type: none"> Peamine eeldus on ühtse tarkvara kasutamine ja juurutamine, mille abil saab protsesse ellu viia mööda standardiseeritud jada.
-----------------------------	---

3.7.2 Töölase ettevalmistuse teenus

Suurim maht teenuse osutajaid on PPAs. Lisaks ei sisalda PPA andmed 19 põhitöö kõrvalt koolitusi läbiviivat töötajat. PPAs on ca 75% kõigist teenuse osutajatest.

Tabel 57. Töölase ettevalmistamise teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	29,2	555 409
PäA	5,2	95 497
SMIT	0,3	9 236
SIM	2,9	57 357
MV	2,6	35 789
HK	0,9	14 236
SKA	0,8	18 491
Kokku	41,8	786 015
Osakaal	3,2%	4,4%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> PPAs on koolitajad rollipõhised ja viivad koolitusi läbi põhitöö kõrvalt vastavalt vajadusele. Samas on ka üksikud põhitegevuses täiskohaga instruktorid. Igas prefektuurides on üks töötaja, kes haldab prefektuuri töötajate koolitamist. Samaselt PPAga asuvad PäAs koolitajad rollipõhiselt Päästetööde valdkonnas, mistõttu nad ei kajastu tugiteenuste nimekirjas. Koolitusi viiakse ellu ka otse komandodes, kuhu koolitaja saabub. PäA on igas keskusel üks töötaja, kes tegeleb keskuse töötajate koolituste haldamisega. PPA, PäA ja HK täiendkoolituste korraldamine on tihedalt seotud põhiprotsessiga ja on ka valdkonna spetsiifiline. Samuti on tasemehariduse korraldamise protsessi osas kadettide õppepraktika korraldamine ja füüsilise ettevalmistuse tagamine valdkonna spetsiifiline alamprotsess. SMITis ja HKs paikneb üks täiskohaga koolituste haldaja ja korraldaja. MVdes toimub teenus vähesel määral ja peamiselt rollipõhiselt. SIM korraldab keskseid koolitusi valitsemisalas. Valdkonna spetsialistide hinnangul saab protsesse suures osas viia ellu valitsemisala üleselt, kuna protsessid on universaalsed. Samas peab PÄA hinnangul säilima valdkonnateadmiste vajadus eelkõige kutsekvalifikatsiooni tagamise osas.
Kasutatavad infosüsteemid	<ul style="list-style-type: none"> Süsteemi nimetus: <ul style="list-style-type: none"> KOOLITUS AMR (Ametnike Register) SAP SAP BO – SAP Business Objects

	<ul style="list-style-type: none"> SAP BW- SAP Business Warehouse Kasutajad: PÄA, SIM, HK, PPA, SMIT, Viljandi MV KOOLITUS - PPA
--	--

Tabel 58. Hinnang teenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
PERSONAL									
	Töölase ettevalmistamise teenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - keskmine				Tsentraliseeritavus - keskmine			
Teenuse juhtimine toimub ÜSKist ja teenuse füüsiline paiknemine saab toimuda nii ÜSKis kui ka asutuses.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> Soovitame koondada keskse juhtimise alla, kuna teenuse elluviimisel toimuvad valdkondlikud erisused ei takista teenuse juhtimise koondumist. Ainus piirang teenuse koondamisele ühtse juhtimise alla on asutuste nagu SMIT, HK, MV ja SIM väike maht.
Tsentraliseerimise eeldused	<ul style="list-style-type: none"> Peamine eeldus on ühtse tarkvara ja dokumentivormide kasutamine ja juurutamine, mille abil saab protsesse ellu viia mööda standardiseeritud jada.

3.7.3 Mehitamise (järelkasvu tagamise) teenus (*staffing*)

Teenusega tegelevad lisaks suurimatele PPAle ja PÄAle ka SKA ning MVd. Kõige kulukam ühe töötaja kohta on teenus SKAs ja odavaim MVdes.

Tabel 59. Mehitamise (järelkasvu tagamise) teenus (*staffing*)

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	7,4	141 418
PäA	3,2	58 767
SMIT	0,3	9 236
SIM	2,8	55 379
MV	1,9	26 580
HK	1,4	23 447
SKA	1,9	45 611
Kokku	18,9	360 439
Osakaal	1,5%	2,0%

Allikas: Andmepäring asutustest

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> PPAs ja PÄAs asuvad teenuse elluviijad personaliosakonnas, kuid lõpliku värbamise teeb sisuosakond. SKAs eripära on, et mehitamisega tegeleb turundus- ja kommunikatsiooni osakond. Kadettide värbamist toetatakse PPAs, PÄAs ja HKs. Samuti on erisused rotatsiooni ja
-----------------------------	--

	<p>edutamise korralduses asutuste lõikes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • SIM tegeleb üle valitsemisalaste värbamisega. • Missioonide administreerimine toimub ainult PPAs ja PÄAs. • Valdonna spetsialistide hinnangul on värbamine suuresti juhtide teha, kuid juhid vajavad läbiviimiseks tehnilist, mis võiksid olla standardsed kogu valitsemisala lõikes.
--	---

Tabel 60. Hinnang teenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
PERSONAL									
	Mehitamise (järelkasvu tagamise) teenus (<i>staffing</i>)								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - keskmine				Tsentraliseeritavus - madal			
Teenuse juhtimine toimub ÜSKist. Füüsiliselt viiakse teenust ellu nii ÜSKis, asutuses kui ka asutuse piirkonnas.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> • Soovitame korraldust, kus ÜSKis toimub teenuse standardite, kordade ja vormide koostamine. Samuti paikneb keskuses teenuse elluviimine nagu arvestusprotsessid, teenuse dokumentide koostamine ja vormistamine, samas kui asutusse jäävad protsesside jaoks vajadusel sisendite andmine. Lõpliku värbamise otsuse teeb piirkondlik asutus, kuid kogu vajaliku toe protsessi elluviimiseks saab asutus ÜSKist. • Soovitame korraldust, kus asutuse ja piirkondliku asutuse tasemel peaksid mitmeid funktsioone täitma põhivaldkonna juhtivad töötajad.
Tsentraliseerimise eeldused	<ul style="list-style-type: none"> • Teenuse tsentraliseerimise eeldus on protsessi standardiseerimine ja ühtsete vormide olemasolu.

3.7.4 Töökeskkonna tagamise teenus

Suurim teenuseosutaja on PPA, mille andmed sisaldavad ka nelja PPA kaplanteenistuse töötajat.

Tabel 61. Töökeskkonna tagamise teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	12,7	240 639
PäA	4,2	77 132
SMIT	0,2	6 158
SIM	0,6	11 867
MV	2,1	29 580
HK	0,8	12 561
SKA	0,8	18 491
Kokku	21,3	396 427
Osakaal	1,6%	2,2%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> • PPA osutab hingehoiu tagamise teenus politseikaplanite poolt, mida muudes asutustes ei toimu. • Pää on tööohutus tulenevalt valdkonna keerukusest tugevalt valdkonna spetsiifiline • SMITis on tööle võetud renditöötaja, kes korrastab valdkonna dokumentatsiooni • Valdkonnas tegelevate töötajate sõnul saab ühtlustada üldise korralduse, ürituste, uuringute korralduse ja vormide osas, kuid nt. tööohutuse korraldus ja menetlused on valdkonna spetsiifilised.
-----------------------------	---

Tabel 62. Hinnang teenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
PERSONAL									
	Töökeskkonna tagamise teenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - keskmine				Tsentraliseeritavus - keskmine			
ÜSKis asuks juhtimise korraldus ja mitmed füüsilised protsessid. Viimased paikneksid ka asutuse tasemel.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> • Soovitame kaaluda teostada protsesse ÜSKi kaudu. Ühtses keskses toimuks teenuse juhtimine, protseduuride ja standardite väljatöötamine. Samuti ürituste korraldamine. Muud protsessid viidaks ellu asutuse tasandil. • Hingehoiu teenuse osutamine on PPA spetsiifiline protsess, kuid soovitame kaaluda vastava protsessi laiemat kasutamist ka PÄA ja muude asutuste poolt. (nt. hoonete või sõidukite pühitsemine)
Tsentraliseerimise eeldused	<ul style="list-style-type: none"> • Teenuse on tsentraliseeritav, kui on juurutatud ja kehtestatud ühtsed standardid teenuse elluviimiseks.

3.8 Õiguse valdkond

Õiguse valdkonna teenuseid pakutakse kõikides valitsemisala asutuste ja teenus on jagatud kaheks õigusloome ning õigusteeninduse teenuseks.

3.8.1 Õigusloome teenus

Õigusloome teenusega on enim seotud MV töötajad, millele järgneb PPA ja SIM.

Tabel 63. Õigusloome teenus

	Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
PPA	2,5	70 584
Pää	1,0	22 612
SMIT	0,8	17 184

SIM	1,5	39 781
MV	4,7	65 857
HK	1,5	25 122
SKA	1,0	19 328
Kokku	13,0	260 467
Osakaal	1,0%	1,5%

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> PPAs ja PÄAs on keskne õiguse teenustega tegelev struktuuriüksus. Õigusloome üldine maht on võrreldes õigusteenindusega väike, kuid samas hõlmab nõuab rohkem valdkonna teadmist. Muudes asutustes on üks täiskohaga jurist. MVdes on maasekretär ja suuremates MVdes paari töötajaga õigusosakond. Valdkonnaga seotud töötajate üldine hinnang oli, et teenust on keerukas osutada valitsemisala üleselt, kuna on vajalik tugev valdkonna teadmine, mida kesksel osutamisel võib nappida. Korrastamist vajaks erinevate menetluste puhul on lähenemisviisid erinevad nt. ühel juhul soovitakse kommentaare valmis õigusaktile, kuid teisel juhul tuleb õigusakti täielikult välja töötada.
-----------------------------	--

Tabel 64. Hinnang teenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
ÕIGUS									
	Õigusloome teenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - madal				Tsentraliseeritavus - väga madal			
Teenus toimuks asutuse juhtimisel asutuse tasandil.									

Soovitus	<ul style="list-style-type: none"> Teenus on valdkonna spetsiifiline, kuna teenuse osutamisel on vajalik valdkondlike eripärade teadmine nagu nt. karistusõiguse rakendamine politseitoos jms. Teenus pole asukoha spetsiifiline, kuna teda osutatakse kõikides asutustes tsentraalselt. Arvestades vajadust hoida teenus valdkonna spetsiifiliseks ei ole otstarbekas koondada teenus ühtse juhtimise alla.
----------	---

3.8.2 Õigusteeninduse teenus

Õigusteeninduse teenusega on enim seotud MV ja PPA töötajad, moodustades kahepeale üle poole kogu teenuse osutamise mahust. Muudes asutuses on teenusega vähem töötajaid seotud. Kalleim on teenus PPAs ja odavaim MVdes.

Tabel 65. Õigusteeninduse teenus

Töötajate arv FTE	Teenuse hinnanguline maksumus
-------------------	-------------------------------

PPA	14,5	401 828
PäA	5,0	113 062
SMIT	2,3	51 551
SIM	4,5	119 342
MV	12,9	180 129
HK	1,5	25 122
SKA	1,1	21 261
Kokku	41,8	912 295
Osakaal	3,2%	5,1%

Allikas: Andmepäring asutustest

Teenuse eripärad ja hinnang	<ul style="list-style-type: none"> • PPAs ja PäAs on keskne õiguse teenustega tegelev struktuuriüksus. • PPA õigusbüroos on õigusteeninduse osas erinev praktika, kuna PPAs sisuosakonnad viivad oma menetlusi ise läbi. Õigusbüroo kaasatakse vajadusel nõustama või teisest arvamust andma. • Kuigi PPA õigusbüroo teenindab kogu asutust, on seal säilinud valdkonna põhine spetsialiseerumine. Samuti on õigusteenindus vahetult seotud põhivaldkonnaga. • PäA õigusosakond lahendab kõiki juriidilisi küsimusi, mis PäAs tekivad. Samuti toetatakse järelevalve valdkonna teenuseid. • Muudes asutustes on üks jurist. • MVdes on maasekretär ja suuremates MVdes paari töötajaga õigusosakond. • Valdkonnapõhine seotud töötajate hinnangul on võimalik viia ühtsele tasandile kohtus käivad juristid, kuid samas ei ole selline eristamine kõige mõistlikum, kuna sellisel juhul tekib kogunud töötajate puhul reaalne üleostmise risk.
-----------------------------	---

Tabel 66. Hinnang teenusele

Valdkond	Siseteenus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
		ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asutuse piirkond
ÕIGUS									
	Õigusteeninduse teenus								
	Optimeerimise potentsiaal	Standardiseeritavus - madal				Tsentraliseeritavus - väga madal			
Teenus toimuks asutuse juhtimisel asutuse tasandil.									

Soovitus	Teenus on valdkonnaspetsiifiline, kuna parimaks õigusteenindamiseks tuleb tunda iga asutuse töö eripärasid. Eripärasid on vajalik teada nt. haldusaktide ja siseaktide koostamisel. Teenus ei ole asukoha spetsiifiline, kuna seda saab osutada vabalt valitud asupaigast ning kasutada suhtluseks elektroonilisi kanaleid.
----------	---

3.9 Teenuste esmaste hinnangute koondtabel

Järgnevas tabelis (

) on esitatud koondatult eelpool käsitletud siseteenuste hinnangud tsentraliseeritavusele.

Tabel 67 toob koondatult välja eelnevates jaotistes (3.2 – 3.7) esitatud hinnangud teenuste osutamise asukoha kohta organisatsiooni hierarhias.

Juhtimise korralduse all mõeldakse seda, millisel organisatsioonilisel tasemel on otstarbekas teenuse juhtimist (teenuse juhtimine, teenuse standardiseerimise korraldamine, infotehnoloogilise toe tagamine) teostada.

Teenuse füüsilise paiknemise all peetakse silmas, millisel tasemel on võimalik ja otstarbekas korraldada teenuse reaalsel elluviimist. Füüsiline paiknemine on olulisel määral seotud asjaoluga, kas teenusega kaasneb kokkupuude materiaalsete väärtustega (n sõidukid, varustus, vormiriietus jms).

Füüsilise paiknemise osas on mitmete teenuste puhul märgitud mitu lahtrit (taset), kus teenust võib osutada. Sellistel juhtudel on tegemist olukorraga, kus teenus hõlmab nii keskselt teostatavaid tegevusi kui ka kohapealne kohalolek on vajalik. Üheks selliseks näiteks on erivahendite tagamise teenus, kus teatud igapäevasemaid erivahendeid on otstarbekas hooldada kohapeal, samas keerukamate seadmete remonti ja hooldust tehakse keskselt.

Teenuse osutamise organisatsiooniliste asukohtade selgitused on toodud jaotises 3.1.

Tabel 67. Hinnangute koondtabel

Siseteenus	TTE	Teenuse maksumus	Juhtimise korraldus				Füüsiline paiknemine			
			ÜSK	Asutus	Piirkond	Asut. Piirk.	ÜSK	Asutus	Piirkond	Asut. Piirk.
HALDUS										
Maismaasõidukite tagamise teenus (soetamine)	92,9	1 357 941								
Maismaasõidukite tagamise teenus (remont-hooldus)										
Veesõidukite tagamise teenus	110,8	1 901 470								
Õhusõidukite tagamise teenus	26,3	1 457 123								
Veoteenus	61,2	908 633								
Erivahendite tagamise teenus	31,5	442 044								
Teenistusrelvade ja laskemoona tagamise teenus	4,2	59 906								
Vormirietuse ja isikukaitsevahendite tagamise teenus	21,5	318 632								
Kinnisvara tagamise teenus	152,7	2 101 847								
Laoteenus	32,9	476 994								
Toitlustusteenus	63	865 125								
Töökoha tagamise teenus	32	476 146								
Hangete teenus	38,7	755 302								
Piiri seire- ja valveseadmete haldamise teenus	16,4	300 585								
ASJAAJAMINE										
Dokumendihaldusteenus	126,7	2 053 347								
Arhiiviteenus	45	725 695								
Tõlketeenus	48,1	754 137								
KOMMUNIKATSIOON										
Rahvusvahelise koostöö tagamise teenus	13,3	280 401								
Väliskommunikatsiooni teenus	38,3	829 263								
Sisekommunikatsiooni teenus	25,5	552 229								
TEABETURVE										
Infoturbe haldamise teenus	26	581 058								
Riigisaladuse ja salast. välisteabe kaitse korrald. teenus	12,7	308 474								
RAHANDUS										
Raamatupidamise teenus	77,1	1 560 167								
Eelarvestamise teenus	30,5	662 323								
Juhtimisarvestuse teenus	9,5	199 579								
PERSONAL										
Töö- ja teenistussuhete korraldamise teenus	82,9	1 494 442								
Tööalase ettevalmistuse teenus	41,8	728 658								
Mehitamise (järelkasvu tagamise) teenus (Staffing)	18,9	305 059								
Töökeskkonna tagamise teenus	21,3	384 560								
ÕIGUS										
Õigusloome teenus	13	260 467								
Õigusteeninduse teenus	41,8	912 295								
KOKKU	1383,5	24 013 902	18	13	-	-	20	23	6	10

4. Ühiste siseteenuste korraldamise alternatiivid

Käesoleva peatüki eesmärk on defineerida võimalikud ühiste siseteenuste keskuse loomise alternatiivid. Toome siinkohal välja teoreetilised alternatiivid siseteenuste ühise korraldamise osas.

4.1 Ühisteenuste keskuse loomise võimalused

Ühiste teenuskeskuste loomisel võib kaaluda erinevaid organisatoorseid alternatiive. Nende alternatiivide kaalumisel tuleb lähtuda Siseministeriumi valitsemisala asutuste eripäradest, eelkõige võttes arvesse järgmist:

- Valitsemisalasse kuulub erineva suuruse ja tegevusspetsiifikaga asutusi; näiteks on PPAs tugiteenuseid osutavate töötajate arv 662, mis on rohkem kui kõigis ülejäänud asutustes kokku. Seega tuleb eraldiseisva siseteenuste keskuse korral kaaluda täiendavalt mõju suurtele asutustele.
- Erinevad valitsemisala asutused kasutavad siseteenuseid erinevas ulatuses.
- Mitmetel asutustel on oma regionaalsed struktuurid, mis paiknevad üle Eesti ja mille asukohad sageli kattuvad mõne teise asutuse tegutsemise asukohaga, seetõttu tuleb ühe siseteenuste tsentraliseerimisel arvestada võimalike kaasnevate mõjudega teistele siseteenustele, mida osutatakse samade töötajate poolt.
- Mitmed asutused on juba käesolevaks hetkeks mitmed tugiteenused asutusesiseselt tsentraliseerinud (nt rahandus, kommunikatsioon) või viinud ühtse juhtimise alla.

Lisaks asutuste eripäradele tuleb arvestada ka vaatluse all olnud teenuste portfelli mitmekesisust. Ühiste teenuskeskuste levinud käsitluse kohaselt eristatakse selliste teenuste rühma, mis on rohkem tehingu (transaktsiooni) põhised ning teenuseid, mis ei ole seotud transaktsioonidega, vaid keskenduvad üksikjuhtumitele (nn *ad-hoc*). Kuigi enamik teenuseid sisaldavad nii transaktsioonilisi kui üksikjuhtumite komponente, kaldub konkreetne teenus siiski ühele või teisele poole. Praktika on näidanud, et transaktsioonilise iseloomuga teenused või teenuste komponendid on suurema tsentraliseerimise õnnestumise tõenäosusega kui üksikjuhtumite lahendamisele orienteeritud teenused.

Transaktsiooniliste teenuse alla kuuluvad sellise jaotuse korral tüüpiliselt näiteks mahukaid registreerimistoiminguid hõlmavad teenused, nagu raamatupidamine, personaliarvestus.

Domineerivalt transaktsioonipõhiste teenuste näited:

1. Raamatupidamine ja kuluarvestus
2. Põhivarade arvestus
3. Personaliarvestus
4. Tarneahela operatsioonid

Domineerivalt üksikjuhtumite põhiste teenuste näited:

1. Juhtimisarvestus
2. Nõudluse planeerimine
3. Kommunikatsioon

4.2 Ühisteenuste keskuse loomise organisatsioonilised alternatiivid

Maailmapraktika kohaselt on ühiste teenuskeskuste (*Shared Service Centers*) loomisel levinud erinevad organisatsioonilised alternatiivid, millistes siseministeriumi valitsemisala puhul võiksid kaalumisele tulla järgmised:

1. Uue keskse eraldiseisva asutuse moodustamine (ühiste siseteenuste keskus - ÜSK), mis osutaks siseteenuseid kõigile asutustele (A1):

Tegemist oleks klassikalise tugiteenuste keskusega, mis osutaks siseteenuseid valitsemisala asutustele keskse koordineerimise teel ja osaliselt ka sisuliselt kesksest asukohast. Võrreldes hetkeolukorraga tähendaks antud alternatiivi rakendamine kõige suuremat organisatoorset muutust, kuna tuleks luua uus asutus.

2. Erinevate spetsiifilist teenust osutavate kompetentsikeskuste (*Excellence Cente*) moodustamine asutuste juurde (A2);

Siseteenuste osutamine on võimalik koondada valitsemisala asutuste juurde loodavatesse kompetentsikeskustesse. Kompetentsikeskuses osutatakse teatud spetsiifilist teenust kogu valitsemisala asutustele, kusjuures ühe valitsemisala asutuse juures võib paikneda üks või mitu kompetentsikeskust. Kompetentsikeskuse võib luua nii põhitegevuse asutuse kui siseteenuste organisatsiooni juurde.

3. Erinevate spetsiifilist teenust osutavate siseteenuste kompetentsikeskuste moodustamine ministeeriumi vastavate siseteenuste osakondade koosseisus (A3).

Antud alternatiiv sarnaneb eelmise alternatiiviga (A2), kuid kus üksused kuuluksid ministeeriumi siseteenuste osakondade koosseisu.

Eelmainitud alternatiividega kombineeritult võib osutada otstarbekaks piirkondlike üksuste moodustamine, mis oleksid keskse teenuskeskuse piirkondlikud esindused. Sellised üksused on otstarbekad füüsilist kohalolu nõudvate teenuste korral.

Projekti käigus olid arutluse all veel järgmise alternatiivid:

1. Keskuse koondamine ühe olemasoleva asutuse koosseisu
2. Teenuse osutamine mõne muu valitsemisala või ministeeriumite ülese üksuse poolt

Nimetatud alternatiivid jäeti arutelude tulemusena kõrvale.

Alljärgnevas tabelis on esitatud eeltoodud põhialternatiivide eelised ja riskid.

Alternatiiv	Eelised	Risk
A1: Ühiste siseteenuste keskus (ÜSK)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Praegused siseteenused (tugiteenused) muutuvad uue asutuse jaoks põhiteenusteks, mistõttu saavad senisest kõrgema prioriteedi. ▶ Suurem võimekus siseteenuste spetsiifiliste kompetentside arendamiseks, mis on aluseks siseteenuste kvaliteedi tõusule. ▶ Võimalus (ja vajadus) defineerida teenuse kirjeldused (teenuse standardid, mõõdikud, hinnastamine). ▶ Võimalus siseteenuste optimeerimiseks. ▶ Parem kontroll teenuse üle ja eeldused efektiivsuse saavutamiseks. ▶ Põhitegevuse asutustelt võetakse ära kohustus arendada süsteeme ja töötajaid, võimaldades neil keskenduda sisulistele tegevustele ja saada professionaalset siseteenust väljast. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kaugenemine põhivaldkonnast, mis võib kaasa tuua teenusega rahulolematuse. ▶ Uue struktuuriüksuse loomise keerukus (sh piisava kompetentsi saadavus, juhtimisvõimekus). ▶ Keskuse loomisega kaasnevad kulutused võivad ületada teenuste optimeerimisest saadavat kokkuhoidu. ▶ Teenuste osutamise sisu, vastutus ja teenustandardi kokkuleppimine osutub keeruliseks, kuna asutustega ei suudeta kokku leppida.
A2: Teenuste osutamine kompetentsikeskustes	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lihtsam asutada, kuna on olemas "tugistruktuurid" valitsemisala asutuste näol. ▶ Muudatus on väiksema ulatusega ja seetõttu seotud väiksemate riskidega. ▶ Võimalus spetsialiseeruda ja arendada kompetentse teenuse kvaliteedi tõstmiseks. ▶ Olemasolevate struktuuride ära kasutamine. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Oht, et kõik asutused ei saa samaväärset teenust. ▶ Keerukas teenustaseme nõudmine samal positsioonil asutuste vahel. ▶ Keeruline tagada regionaalset vaadet. ▶ Kaugenemine põhivaldkonnast (mõnedel asutustel). ▶ Keskuse asukohaks saava asutuse juhil tekib vastutus kogu valitsemisala tugiteenuste osutamise eest. ▶ Oht, et kõik asutused ei saa samaväärset teenust. ▶ Keerukas teenustaseme nõudmine samal positsioonil asutuste vahel. ▶ Keeruline tagada regionaalset vaadet. ▶ Kaugenemine põhivaldkonnast (mõnedel asutustel).

<p>A3: Teenuste osutamine ministeeriumi siseteenuste osakondade kaudu</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Suhteliselt lihtne rakendada, kuna loodav üksus ministeeriumi osakonna näol juba eksisteerib. ▶ Eksisteerib Varasem kogemus HK raamatupidamise tsentraliseerimise osas ministeeriumi osakonda. ▶ Lihtsustub „käsuaהל“ ministeeriumi siseteenuse poliitika osakonnast siseteenuse sisulise osutamiseni. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ministeeriumi poliitikakujundamise roll hāgustub saades siseteenuste sisuliseks osutajaks. ▶ Ministeeriumi asukohast (Tallinn) tulenevalt ei realiseeru regionaalpoliitiline eesmärk loodetud ulatuses.
--	--	--

4.2.1 Ühiste siseteenuste keskus

Ühiste siseteenuste keskuse loomise organisatsiooniliseks vormiks oleks hallatav riigiasutus. Vastavalt vabariigi valitsuse seaduse §43 lg(1) on hallatavaks riigiasutuseks asutuse, kelle põhiülesandeks ei ole täidesaatva riigivõimu teostamine. Selline ülesannete määratlus langeb kokku tugiteenuseid osutava asutuse rolliga.

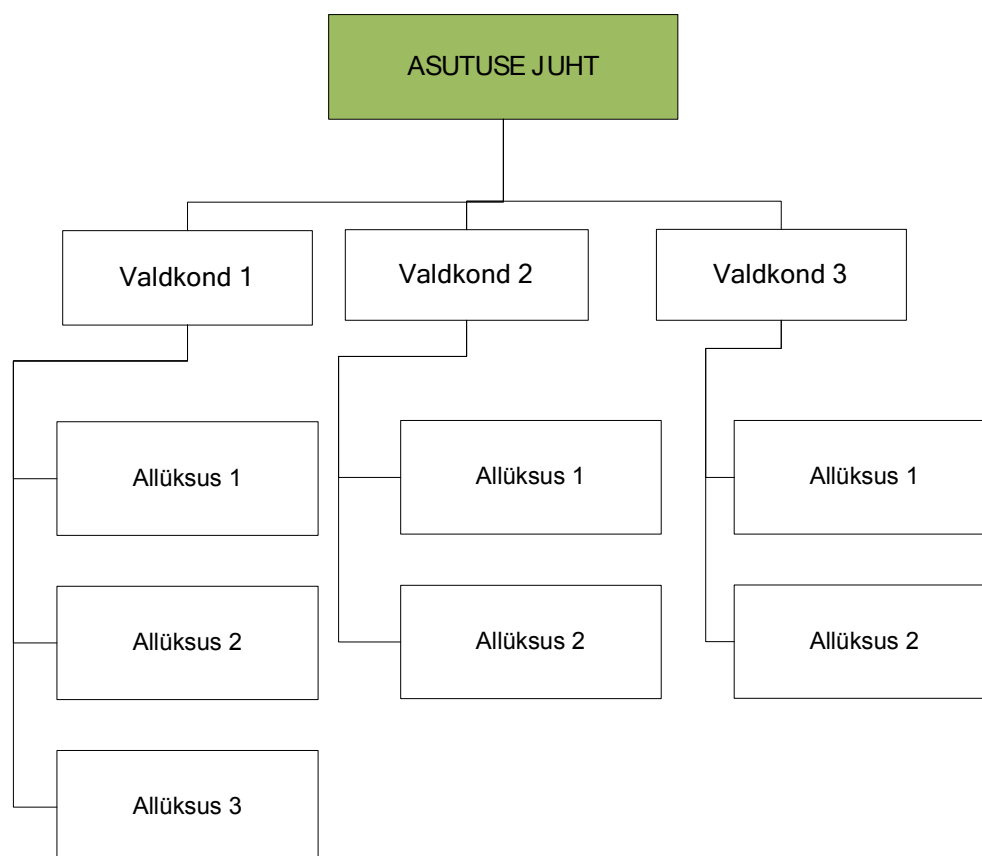
Vastavalt Valitsusasutuste hallatavate riigiasutuste moodustamise ja ümberkorraldamise ning nende tegevuse lõpetamise korrale ([RT I 1996, 73, 1300](#)) moodustab riigiasutuse kõrgemalseisev valitsusasutus.

Ühiste siseteenuste keskus alluks siseministrile ning kuuluks varade asekancleri pädevusalasse.

4.2.1.1 Organisatoorne toimimismudel

Ühiste siseteenuste keskuse struktuur oleks funktsiooni põhine. Keskuse poolt pakutavad teenused oleksid grupeeritud sarnastesse valdkondadesse, mille koosseisus oleksid omakorda konkreetset teenust osutavad allüksused.

Joonis 6 Ühiste siseteenuste keskuse näidisstruktuur.



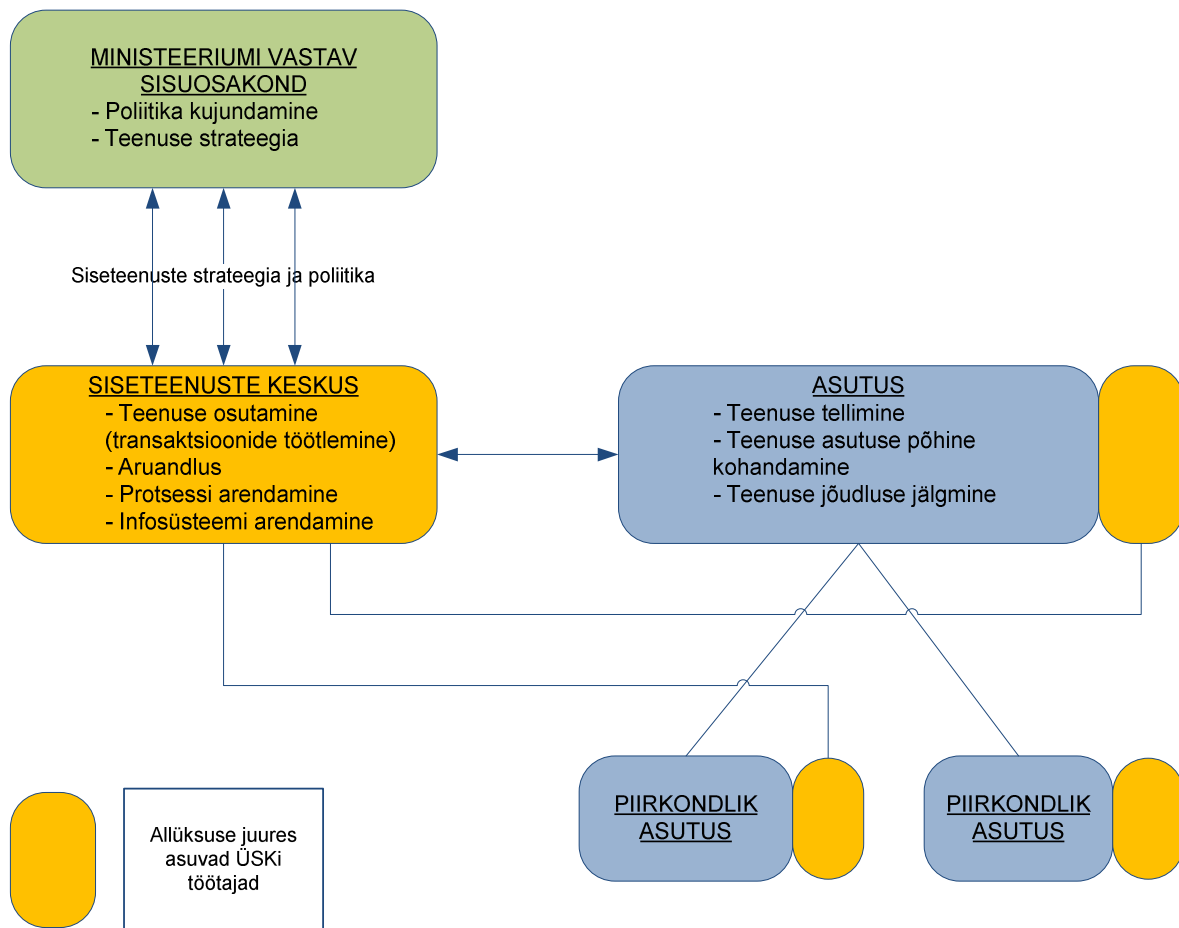
Ühiste siseteenuste keskuse seosed asutustega ja ministeeriumi siseteenuste osakondadega on esitatud Joonis 1.

Ühiste siseteenuste keskuse toimimismudel kirjeldab siseteenuste toimimises osalevate üksuste omavahelisi seoseid.

- ▶ **Ministeeriumi sisuosakond** – ministeeriumi sisuosakonna roll on anda strateegilise suunad ja reeglid teenuse osutamisele valitsemisala üleselt.

- ▶ **Siseteenuste keskus** on teenuse täideviija, kes lähtub ministeeriumi sisuosakonna poolsetest üldpõhimõtetest, kuid peab arvestama valitsemisalas olevate asutuste eripäradega. Seetõttu on siseteenuste keskusel asutusteülene roll teenuse standardimise, ühiste töövahendite ja lahenduse juurutamise osas.
- ▶ **Asutus** on siseteenuste keskuse vastaspool, kes osaleb teenuse tingimuste kokkuleppimises, teenuse kvaliteedi jälgimises. Samuti osaleb asutus piiratud ulatuses ka teenuse toimimises andes vajalikke sisendeid.
- ▶ **Allüksuse juures asuvad ÜSKi** töötajad – teatud teenuste osas, mida osutavad töötajad teiste tegevuste kõrvalt, on otstarbekas koondada asutuste juures olevate ÜSKi kohapealsete üksuste juurde. Sellisteks ühe töötaja alla koondatavateks teenusteks on erinevad haldusteenused (sõidukid, kinnisvarahaldus, töökoha haldus).

Joonis 7. Ühiste siseteenuste keskuse üldine toimimismudel



4.2.2 Kompetentsikeskus

Kompetentsikeskus (*Excellence Centre*) on siseteenuste osutamise selline organisatoorne vorm, kus asutuse juurde on viidud mõne siseteenuse osutamise kompetents, mille kaudu osutatakse teenust ka teistele asutustele. Tänapäeval võib sellise lahenduse edukaks näiteks tuua Viljandi maavalitsuses töötava raamatupidamiskeskus, mis teenindab teisi maavalitsusi ning kavandatud on teenuste ulatuse laiendamist.

Siinkohal tuleb arvestada ministeeriumi valitsemisalas olevate asutuste suuruselise erinevusega ja asjaoluga, et PPA on mitmete teenuste mahu osas teistest asutustes oluliselt suuremate mahtudega. Seetõttu on otstarbekas suurest asutusest välja viia ja tsentraliseerida ainult väga standardiseeritud ja rutiinsed protsessid.

Eeltoodu põhjal leiavad analüüsi läbiviijad, et kompetentsikeskuse tüüpi teenuskeskust tasub kaaluda järgmiste teenuse korral:

	Teenuse nimetus
1.	Raamatupidamisteenus
2.	Eelarvestamine
3.	Töö- ja teenistussuhete korraldamise teenus
4.	Mehitamise teenus

4.2.3 Ministeeriumi siseteeenuste osakond

Üheks võimalikuks siseteeenuste ühise korraldamise viisiks on teenuse osutamise viimine Siseministeeriumi siseteeenuste osakondadesse, millede praegune roll on hetkel valitsemisala vastava siseteeenuste valdkonna poliitika kujundamine ja ministeeriumi enda vastava teenuse osutamine.

Sellisteks osakondadeks on hetkel:

1. Dokumendihalduse ja siseteeenuste osakond
2. Personalipoliitika osakond
3. Rahandus- ja juhtimisarvestuspoliitika osakond
4. Varahaldus- ja hankepoliitika osakond

Ministeeriumi siseteeenuste osakonda viidatavate teenuste osas valiku tegemiseks on järgmised põhimõtted:

- ▶ Teenus on vähese kohapealse kohaloleku vajadusega
- ▶ Teenus ei ole väga suure transaktsioonide mahuga ja on pigem *ad-hoc* tüüpi teenus, kus iga olukord eeldab individuaalset lahendust
- ▶ Teenusega seotud toimingud on seotud tavapärasest suurema vastutusega
- ▶ Teenus on suure standardiseerimise ja ühtlustamise potentsiaaliga, mida on juhtimislikult ministeeriumi tasemel lihtsam ellu viia.

Neile tingimustele vastavad kõige paremini järgmised teenused:

	Teenuse nimetus
1.	Hangete teenus
2.	Väliskommunikatsiooni teenus

4.2.4 Kokkuvõte

Lähtuvalt eelmises peatükis (võimaluste analüüs) läbi viidud teenuste analüüsist ja teenuste hindamistest võib ühiste siseteeenuste keskusesse koondada teenused, millel on järgmised omadused:

1. Teenust kasutavad mitu asutust
2. Nende teenuste osutamine toimub muuhulgas väiksemates asukohtades (piirkondades), kus teenust osutavad multifunktsionaalsed töötajad (töötajad, kes täidavad mitut rolli erinevate siseteeenuste osas)
3. Teenuse osutamine on seotud suure tehingute mahuga ja seda on otstarbekas teha ühiselt

Oleme hinnanud vähemal või suuremal määral võimalikuks 17 teenuse osutamist keskselt ühiste siseteeenuste keskuse poolt. Kahe teenuse osas on alternatiivseks võimaluseks Siseministeeriumi siseteeenuste osakonna poolne teenuse osutamine ning nelja teenuse osas on alternatiiviks kompetentsikeskuse rakendamine.

Joonis 8. Ühiste siseteenuste keskuse alternatiivide rakendamine

	Teenuse nimetus	Alternatiiv ->	ÜSK	SiM	Komp. K.
1.	Maismaasõidukite haldus				
2.	Veoteenus				
3.	Erivahendite tagamise teenus				
4.	Vormirietuse tagamise teenus				
5.	Kinnisvara tagamise teenus				
6.	Laoteenus				
7.	Töökoha tagamise teenus				
8.	Hangete teenus				
9.	Dokumendihaldusteenus				
10.	Arhiiviteenus				
11.	Väliskommunikatsiooni teenus				
12.	Sisekommunikatsiooni teenus				
13.	Raamatupidamise teenus				
14.	Eelarvestamise teenus				
15.	Juhtimisarvestuse teenus				
16.	Töö- ja teenistussuhete korraldamise teenus				
17.	Tööalase ettevalmistuse teenus				
18.	Mehitamise teenus				
19.	Töökeskkonna tagamise teenus				

5. Tasuvusanalüüs

5.1 Tasuvusanalüüsi eeldused

Tasuvusanalüüsi eesmärk on selgitada välja teenuse ühtlustamise ja tsentraliseerimisega seotud võimaliku kulude vähendamise ulatus. Seetõttu tuleb tuvastada, milline on teenuse kulustruktuur ja kulukomponendid. Oleme teinud eelduse, et teenuskeskuse loomise projekti raames toimuvad järgmised muudatused:

- Siseteenuste tsentraliseerimise kaudu saavutatakse efektiivsus töö rohkem funktsioonipõhise ümberkorraldamise ja tugiteenusele fookuseerumise kaudu;
- Siseteenuste protsesside ühtlustamise (standardiseerimine, infotehnoloogia laiem kasutuselevõtt) kaudu muutub töö tõhusamaks;
- Mõni teenus on hetkel alamehitatud ja teenustase ei vasta nõuetele (näiteks juhtimisarvestus). Sellisel juhul ei toimu teenuse mahu vähenemist, kuna tegelikkuses on kavas kompetentsi tugevdada.

Nii nagu avalike teenuse puhul üldisemalt on ka enamike siseteenuste peamiseks kulukomponendiks inimressurss ehk töötajaga seotud kulud. Lisaks töötasule ja sellega seotud maksudele on seega teenuse kulukomponendiks veel ka töötajaga seotud muud kulud, millest olulisemad on:

1. Koolituskulud
2. Tööruumidega seotud kulu (rent, küte)
3. Töökeskkonnaga seotud kulu (töövahendid)
4. Infotehnoloogiaga seotud kulud (arvuti, tarkvaralitsentsid ja IT teenused)

Töötajaga on seotud veel ka muid kaudseid kulusid, kuid nende osakaal on suhteliselt väike ei ole seetõttu käesolevas analüüsis arvesse võetud.

Seega tugineb tasuvusanalüüs valdavalat töötajatega seotud kulude modelleerimisele ja prognoosimisele, siis on oluline hinnata ka eelpool nimetatud muude kulude suurust. Senise sarnaste analüüside kogemuse põhjal ja tellija rahanduse valdkonna esindajatega arutades otsustati muude kulude osas kasutada fikseeritud koefitsienti, mille võrra tööjõukulud suurenevad muude kulude arvelt. Selle koefitsiendi väärtuseks võtsime 1,17 (17%). Seega tööjõuga seotud kogukulude saamiseks oleme töötaja palgakuludele lisanud 17%.

Lisaks palgakuludele lisanduvad IT arenduste kulud. IT arenduste eelarve on viimastel aastatel olnud 1 – 2 milj eurot (keskmine 1,5 mEUR). Kuna sellest summast põhiosa võtavad põhisüsteemid, siis tugisüsteemid, mis toetavad siseteenuseid moodustavate teenuste arendamine ca 1/3, ehk 500 kEUR. Süsteemide arenduskulud on jaotatud eeldusel, et enamik arendusi teostatakse esimese kahe aasta jooksul. Üldistatult võib hinnata, et siseteenuste tsentraliseerimisega seotud IT arenduskulude hindamiseks võtame täiendavalt toetavate infosüsteemide ühe aasta arenduskulud.

Kokkuvõtlikult tugineb tasuvusanalüüs järgmistel eeldustel:

1. Tasuvusanalüüsi mudeli arvutused tuginevad peamiselt tööjõukulul ja infotehnoloogiliste lahenduste uuendamise ja juurutamise kuludest. Lisaks on mudeli väliselt lisatud väliste analüüside läbiviimise kulud.
2. Tööjõulule lisaks on arvesse võetud töötajaga seotud muud kulud koefitsiendiga 1,17 tööjõukuludest. Koefitsient sisaldab endas juba ligikaudseid kulusi, mis on tarvilikud teenuse käigushoidmiseks ja arendamiseks.
3. Tasuvusanalüüs ei hõlma teenuskeskuse loomisega seotud sisemisi kulusid ja investeeringuid, kuna tööjõukulud sisaldavad juba töökeskkonnaga seotud kulusid ja oleme teinud eelduse, et selliste kulude tase jääb samaks.
4. Tasuvusanalüüsi mudel arvestab töötajate arvu vähenemisest tulenevate koondamiskuludega. Praeguses mudelis on keskmiseks koondamisega seotud kulu arvutamise aluseks võetud 2 kuu koondamistasu.

5.2 Tasuvusanalüüsi komponendid

Tasuvusanalüüsi mudel kasutab järgmisi sisendeid:

1. Töötajate arv käesoleval ajal

Praegune töötajate arv on saadud projekti esimeses etapis läbi viidud infopäringu käigus ja on väljendatud täistööaja ekvivalentidena (TTE).

2. Prognoositav töötajate arv

Prognoositav töötajate arv on saadud lähtudes võimaluste analüüsi tulemustest teenuse ühtlustatavuse ja tsentraliseeritavuse osas.

Prognoositav töötajate arv on tasuvusanalüüsis esitatud aastate kaupa järgmise viie aasta jooksul. Töötajate arvu vähenemine toimub eri teenuste korral erineva dünaamikaga. Dünaamika põhineb eeldusel, et esimesel aastal toimuvad täiendavad analüüsid ja funktsioonide vajaduste kaardistus ja sellel perioodil kokkuhoidu pole. Teisel aastal selguvad esmased töötajate vähendamise võimalused, mis ka ellu viiakse. Kolmandal aastal on võimalik kogutud info põhjal hakata ellu viima otsuseid, mistõttu võib sellel perioodil toimuda struktuurimuudatus ja suurim töötajate vähenemine. Neljandal aastal toimub eelduslik stabiliseerumine ja mõõdukas vähenemine. Viiendal aastal vähendamist ei toimu ja eeldatavad mõjud on saavutatud.

5.3 Tasuvusanalüüsi tulemuste kokkuvõte

Tasuvusanalüüsi kaasati ainult soovituslikult ÜSKI paigutuvad teenused. Iga ÜSKI paigutatava teenuse puhul modelleeriti viie aasta palgakulud ja täiendavad kulud. Täiendavad kulud sisaldavad nii 17% koefitsiendi kulusid, kui ka koondamiste tõttu tehtavaid kulusid. Kulude akumuleerimise tulemusel tekib iga ÜSKI liidetava teenuse puhul võimalik sääst iga aasta lõikes.

Tasuvusanalüüsi tulemustest nähtub, et viie aasta lõikes on hinnanguliselt võimalik saavutada ca 5,1 miljoni eurone kokkuhoid viie tegutsemisaasta jooksul. Siseteenuste osutamise seotud personali arv väheneks ca 11% ehk ca 139 töötaja võrra. Mudeli järgi asuks ühiste siseteenuste keskusesse tööle ca 350 töötajat, kes ei peaks füüsiliselt asuma ühes asupaigas.

Erinevates teenustes on töötajate arvu vähenemine erinev ja koos sellega ka erinev võimalik sääst. Suurim kulude vähenemine toimub kinnisvara tagamise ja dokumendihalduse teenuses. Muude teenuste puhul jääb saadav kulude iga teenuse puhul vähenemine ca 250 000 € vahemikku.

Hinnanguline kokkuhoid aastate lõikes on välja alljärgnevas tabelis.

Tabel 68. Tasuvusanalüüsi kokkuvõte

	1. aasta	2. aasta	3. aasta	4. aasta	5. aasta
Personalikulud					
Kokkuhoid aastas	-	346 455	1 362 810	1 958 921	2 160 694
Kumulatiivne kokkuhoid	-	346 455	1 709 265	3 668 186	5 828 880
Muud kulud					
Investeeringud IT arendustesse	-200 000	-200 000	-100 000	-	-
Projekti nõustamisega seotud kulud	ca -190 000				
Organisatsiooni ühekordne suurem moodustamise analüüs	ca -30 000				
Võimalik kulude kokkuhoid kogu perioodi jooksul	5 108 880				

Tasuvusanalüüsi tulemused ÜSKI koondatavate teenuste osas on välja toodud alljärgnevas tabelites. Iga valdkonna lõpus on välja

toodud võimalik akumulatsioonid säät viie aastase perioodi jooksul.

1. Halduse valdkonna ÜSKI koondatavad teenused

		Käesoleva struktuuriga	1		2		3		4		5			
			1.01.2012		1.01.2013		1.jaan.14		1.jaan.15		1.jaan.16		1.jaan.17	
			31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017						
Halduse teenuste stsenaariumite sisendid														
Maismaasõidukite tagamise teenus														
	1													
Töötajate arv		93	93	91	85	82	82							
Keskmine palgakulu (koos maksudega) kuus	EUR	1035	1035	1035	1035	1035	1035							
Täiendavad kulud inimese kohta	% palgakulust		17%	17%	17%	17%	17%							
Alginvesteering			-	-	-	-	-							
Kuude arv, mille eest koondamistasu	nr		2	2	2	2	2							
Veoteenus														
	1													
Töötajate arv		61	61	60	56	54	54							
Keskmine palgakulu (koos maksudega) kuus	EUR	1052	1052	1052	1052	1052	1052							
Täiendavad kulud inimese kohta	% palgakulust		17%	17%	17%	17%	17%							
Alginvesteering			-	-	-	-	-							
Kuude arv, mille eest koondamistasu	nr		2	2	2	2	2							
Erivahendite tagamise teenus														
	1													
Töötajate arv		32	32	31	29	28	28							
Keskmine palgakulu (koos maksudega) kuus	EUR	994	994	994	994	994	994							
Täiendavad kulud inimese kohta	% palgakulust		17%	17%	17%	17%	17%							
Alginvesteering			-	-	-	-	-							
Kuude arv, mille eest koondamistasu	nr		2	2	2	2	2							
Vormiriietuse ja isikukaitsevahendite tagamise teenus														
	1													
Töötajate arv		22	22	21	20	19	19							
Keskmine palgakulu (koos maksudega) kuus	EUR	1050	1050	1050	1050	1050	1050							
Täiendavad kulud inimese kohta	% palgakulust		17%	17%	17%	17%	17%							
Alginvesteering			-	-	-	-	-							
Kuude arv, mille eest koondamistasu	nr		2	2	2	2	2							
Kinnisvara tagamise teenus														
	1													

Töötajate arv		153	153	145	140	137	137
Keskmine palgakulu (koos maksudega) kuus	EUR	975	975	975	975	975	975
Täiendavad kulud inimese kohta	% palgakulust		17%	17%	17%	17%	17%
Alginvesteering			-	-	-	-	-
Kuude arv, mille eest koondamistasu	nr		2	2	2	2	2

Laoteenus

Töötajate arv		33	33	33	32	31	31
Keskmine palgakulu (koos maksudega) kuus	EUR	1027	1027	1027	1027	1027	1027
Täiendavad kulud inimese kohta	% palgakulust		17%	17%	17%	17%	17%
Alginvesteering			-	-	-	-	-
Kuude arv, mille eest koondamistasu	nr		2	2	2	2	2

Töökoha tagamise teenus

Töötajate arv		32	32	31	28	26	24
Keskmine palgakulu (koos maksudega) kuus	EUR	1054	1054	1054	1054	1054	1054
Täiendavad kulud inimese kohta	% palgakulust		17%	17%	17%	17%	17%
Alginvesteering			-	-	-	-	-
Kuude arv, mille eest koondamistasu	nr		2	2	2	2	2

Hangete teenus

Töötajate arv		39	39	38	35	34	34
Keskmine palgakulu (koos maksudega) kuus	EUR	1382	1382	1382	1382	1382	1382
Täiendavad kulud inimese kohta	% palgakulust		17%	17%	17%	17%	17%
Alginvesteering			-	-	-	-	-
Kuude arv, mille eest koondamistasu	nr		2	2	2	2	2

	Käesoleva struktuuriga	1	2	3	4	5
	1.01.2012	1.01.2013	1.01.2014	1.01.2015	1.01.2016	1.01.2017
	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Haldus						

Maismaasõidukite tagamise teenus

Kokku palgakulu ja täiendavad kulud	EUR	(1 351 926)	(1 351 926)	(1 322 852)	(1 235 631)	(1 192 021)	(1 192 021)
-------------------------------------	-----	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Kokku	EUR	(1 351 926)	(1 351 926)	(1 326 994)	(1 248 056)	(1 198 233)	(1 192 021)
Perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga	EUR		-	24 932	103 870	153 693	159 905
Akumuleeritud sääst	EUR		-	24 932	128 802	282 495	442 400
Veoteenus							
<i>Kokku palgakulu ja täiendavad kulud</i>	EUR	(900 682)	(900 682)	(885 917)	(826 856)	(797 325)	(797 325)
Kokku	EUR	(900 682)	(900 682)	(888 020)	(835 269)	(801 532)	(797 325)
Perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga	EUR		-	12 662	65 413	99 150	103 357
Akumuleeritud sääst	EUR		-	12 662	78 075	177 226	280 583
Erivahendite tagamise teenus							
<i>Kokku palgakulu ja täiendavad kulud</i>	EUR	(446 591)	(446 591)	(432 635)	(404 723)	(390 767)	(390 767)
Kokku	EUR	(446 591)	(446 591)	(434 623)	(408 699)	(392 755)	(390 767)
Perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga	EUR		-	11 968	37 892	53 836	55 824
Akumuleeritud sääst	EUR		-	11 968	49 860	103 696	159 519
Vormiriietuse ja isikukaitsevahendite tagamise teenus							
<i>Kokku palgakulu ja täiendavad kulud</i>	EUR	(324 249)	(324 249)	(309 510)	(294 772)	(280 033)	(280 033)
Kokku	EUR	(324 249)	(324 249)	(311 610)	(296 871)	(282 133)	(280 033)
Perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga	EUR		-	12 639	27 378	42 116	44 216
Akumuleeritud sääst	EUR		-	12 639	40 017	82 133	126 349
Kinnisvara tagamise teenus							
<i>Kokku palgakulu ja täiendavad kulud</i>	EUR	(2 094 393)	(2 094 393)	(1 984 883)	(1 916 438)	(1 875 372)	(1 875 372)
Kokku	EUR	(2 094 393)	(2 094 393)	(2 000 483)	(1 926 188)	(1 881 222)	(1 875 372)
Perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga	EUR		-	93 911	168 205	213 172	219 022
Akumuleeritud sääst	EUR		-	93 911	262 116	475 288	694 309
Laoteenus							
<i>Kokku palgakulu ja täiendavad kulud</i>	EUR	(475 812)	(475 812)	(475 812)	(461 394)	(446 975)	(446 975)
Kokku	EUR	(475 812)	(475 812)	(475 812)	(463 448)	(449 029)	(446 975)
Perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga	EUR		-	-	12 365	26 783	28 837

Akumuleeritud sääst	EUR		-	-	12 365	39 148	67 985
Töökoha tagamise teenus							
<i>Kokku palgakulu ja täiendavad kulud</i>	EUR	(473 527)	(473 527)	(458 729)	(414 336)	(384 741)	(355 145)
Kokku	EUR	(473 527)	(473 527)	(460 837)	(420 660)	(388 957)	(359 361)
Perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga	EUR		-	12 690	52 867	84 570	114 166
Akumuleeritud sääst	EUR		-	12 690	65 557	150 127	264 293
Hangete teenus							
<i>Kokku palgakulu ja täiendavad kulud</i>	EUR	(756 971)	(756 971)	(737 561)	(679 333)	(659 923)	(659 923)
Kokku	EUR	(756 971)	(756 971)	(740 326)	(687 627)	(662 688)	(659 923)
Perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga	EUR		-	16 645	69 343	94 283	97 048
Akumuleeritud sääst	EUR		-	16 645	85 988	180 271	277 318
<i>Kokku halduse teenuste palgakulu ja täiendavad kulud</i>	EUR	(6 824 152)	(6 783 085)	(6 607 900)	(6 233 483)	(6 027 157)	(5 997 562)
Kokku halduse teenused	EUR	(6 824 152)	(6 788 935)	(6 632 855)	(6 286 819)	(6 056 549)	(6 001 778)
<i>Kokku perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga</i>	EUR		35 217	191 296	537 333	767 603	822 374
<i>Kokku akumuleeritud sääst</i>	EUR		35 217	226 513	763 846	1 531 449	2 353 823

2. Asjaajamise valdkonna ÜSKI koondatavad teenused

	Käesoleva struktuuriga	1	2	3	4	5
	1.01.2012 31.12.2012	1.01.2013 31.12.2013	1.jaan.14 31.12.2014	1.jaan.15 31.12.2015	1.jaan.16 31.12.2016	1.jaan.17 31.12.2017
Asjaajamisteenuste stsenaariumite sisendid						
Dokumendihaldusteenus	1					
Töötajate arv		127	127	124	112	106
					106	102

Keskmine palgakulu (koos maksudega) kuus
Täiendavad kulud inimese kohta
Alginvesteering
Kuude arv, mille eest koondamistasu

EUR	1148	1148	1148	1148	1148	1148
% palgakulust	17%	17%	17%	17%	17%	17%
	-	-	-	-	-	-
nr	2	2	2	2	2	2

Arhiiviteenus

Töötajate arv
Keskmine palgakulu (koos maksudega) kuus
Täiendavad kulud inimese kohta
Alginvesteering
Kuude arv, mille eest koondamistasu

	45	45	44	40	38	38
EUR	1142	1142	1142	1142	1142	1142
% palgakulust	17%	17%	17%	17%	17%	17%
	-	-	-	-	-	-
nr	2	2	2	2	2	2

	Käesoleva struktuuriga					
	1	2	3	4	5	
	1.01.2012 31.12.2012	1.01.2013 31.12.2013	1.01.2014 31.12.2014	1.01.2015 31.12.2015	1.01.2016 31.12.2016	1.01.2017 31.12.2017
Asjaajamine						

Dokumendihaldusteenus

Kokku palgakulu ja täiendavad kulud

EUR (2 046 889) (2 046 889) (1 998 537) (1 805 130) (1 708 427) (1 643 958)

Kokku

EUR (2 046 889) (2 046 889) (2 005 425) (1 832 681) (1 722 202) (1 653 142)

Perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga

EUR - 41 464 214 208 324 687 393 747

Akumuleeritud sääst

EUR - 41 464 255 672 580 358 974 105

Arhiiviteenus

Kokku palgakulu ja täiendavad kulud

EUR (721 704) (721 704) (705 666) (641 514) (609 439) (609 439)

Kokku

EUR (721 704) (721 704) (707 950) (650 653) (614 008) (609 439)

Perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga

EUR - 13 753 71 051 107 696 112 265

Akumuleeritud sääst

EUR - 13 753 84 804 192 500 304 765

Tölketeenus

Kokku palgakulu ja täiendavad kulud

EUR - - - - - -

Kokku

EUR - - - - - -

Perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga	EUR		-	-	-	-	-
Akumuleeritud sääst	EUR		-	-	-	-	-
<i>Kokku asjaajamisteenuste palgakulu ja täiendavad kulud</i>	EUR	(2 768 592)	(2 768 592)	(2 704 203)	(2 446 645)	(2 317 866)	(2 253 397)
Kokku asjaajamisteenused	EUR	(2 768 592)	(2 768 592)	(2 713 375)	(2 483 334)	(2 336 210)	(2 262 580)
<i>Kokku perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga</i>	EUR		-	55 217	285 259	432 382	506 012
<i>Kokku akumuleeritud sääst</i>	EUR		-	55 217	340 476	772 858	1 278 870

3. Kommunikatsiooni valdkonna ÜSKI koondatavad teenused

		Käesoleva struktuuriga					
			1	2	3	4	5
		1.01.2012 31.12.2012	1.01.2013 31.12.2013	1.jaan.14 31.12.2014	1.jaan.15 31.12.2015	1.jaan.16 31.12.2016	1.jaan.17 31.12.2017
Kommunikatsiooni teenuste stsenaariumite sisendid							
Väliskommunikatsiooni teenus		1					
Töötajate arv		38	38	38	35	34	34
Keskmine palgakulu (koos maksudega) kuus	EUR	1534	1534	1534	1534	1534	1534
Täiendavad kulud inimese kohta	% palgakulust		17%	17%	17%	17%	17%
Alginvesteering			-	-	-	-	-
Kuude arv, mille eest koondamistasu	nr		2	2	2	2	2
Sisekommunikatsiooni teenus		1					
Töötajate arv		26	26	25	23	23	23
Keskmine palgakulu (koos maksudega) kuus	EUR	1534	1534	1534	1534	1534	1534
Täiendavad kulud inimese kohta	% palgakulust		17%	17%	17%	17%	17%
Alginvesteering			-	-	-	-	-
Kuude arv, mille eest koondamistasu	nr		2	2	2	2	2

		Käesoleva struktuuriga					
			1	2	3	4	5
		1.01.2012 31.12.2012	1.01.2013 31.12.2013	1.01.2014 31.12.2014	1.01.2015 31.12.2015	1.01.2016 31.12.2016	1.01.2017 31.12.2017

Kommunikatsioon							
Väliskommunikatsiooni teenus							
<i>Kokku palgakulu ja täiendavad kulud</i>	EUR	(818 242)	(818 242)	(818 242)	(753 644)	(732 111)	(732 111)
Kokku	EUR	(818 242)	(818 242)	(818 242)	(762 846)	(735 179)	(732 111)
Perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga	EUR		-	-	55 396	83 063	86 131
Akumuleeritud sääst	EUR		-	-	55 396	138 459	224 590
Sisekommunikatsiooni teenus							
<i>Kokku palgakulu ja täiendavad kulud</i>	EUR	(559 850)	(559 850)	(538 317)	(495 252)	(495 252)	(495 252)
Kokku	EUR	(559 850)	(559 850)	(535 250)	(489 117)	(495 252)	(495 252)
Perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga	EUR		-	24 600	70 733	64 598	64 598
Akumuleeritud sääst	EUR		-	24 600	95 333	159 931	224 529
<i>Kokku kommunikatsiooni teenuste palgakulu ja täiendavad kulud</i>	EUR	(1 378 092)	(1 378 092)	(1 356 560)	(1 248 896)	(1 227 363)	(1 227 363)
Kokku kommunikatsiooni teenused	EUR	(1 378 092)	(1 378 092)	(1 353 492)	(1 251 963)	(1 230 431)	(1 227 363)
<i>Kokku perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga</i>	EUR		-	24 600	126 129	147 661	150 729
<i>Kokku akumuleeritud sääst</i>	EUR		-	24 600	150 729	298 390	449 119

4. Rahanduse valdkonna ÜSKI koondatavad teenused

		Käesoleva struktuuriga					
		1	2	3	4	5	
		1.01.2012 31.12.2012	1.01.2013 31.12.2013	1.jaan.14 31.12.2014	1.jaan.15 31.12.2015	1.jaan.16 31.12.2016	1.jaan.17 31.12.2017
Rahandus teenuste stsenaariumite sisendid							
Raamatupidamise teenus	1						
Töötajate arv		77	77	76	70	68	68
Keskmine palgakulu (koos maksudega) kuus	EUR	1433	1433	1433	1433	1433	1433
Täiendavad kulud inimese kohta	% palgakulust		17%	17%	17%	17%	17%
Alginvesteering			-	-	-	-	-
Kuude arv, mille eest koondamistasu	nr		2	2	2	2	2
Eelarvestamise teenus	1						

Töötajate arv		31	31	30	28	27	27
Keskmine palgakulu (koos maksudega) kuus	EUR	1538	1538	1538	1538	1538	1538
Täiendavad kulud inimese kohta	% palgakulust		17%	17%	17%	17%	17%
Alginvesteering			-	-	-	-	-
Kuude arv, mille eest koondamistasu	nr		2	2	2	2	2

Juhtimisarvestuse teenus

Töötajate arv		10	10	10	10	10	10
Keskmine palgakulu (koos maksudega) kuus	EUR	1488	1488	1488	1488	1488	1488
Täiendavad kulud inimese kohta	% palgakulust		17%	17%	17%	17%	17%
Alginvesteering			-	-	-	-	-
Kuude arv, mille eest koondamistasu	nr		2	2	2	2	2

	Käesoleva struktuuriga	1					2					3					4					5					
		1					2					3					4					5					
		1.01.2012	1.01.2013	1.01.2014	1.01.2015	1.01.2016	1.01.2017	1.01.2012	1.01.2013	1.01.2014	1.01.2015	1.01.2016	1.01.2017	1.01.2012	1.01.2013	1.01.2014	1.01.2015	1.01.2016	1.01.2017	1.01.2012	1.01.2013	1.01.2014	1.01.2015	1.01.2016	1.01.2017		
		31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017																				
Rahandus																											

Raamatupidamise teenus

<i>Kokku palgakulu ja täiendavad kulud</i>	EUR	(1 549 574)	(1 549 574)	(1 529 449)	(1 408 703)	(1 368 455)	(1 368 455)
Kokku	EUR	(1 549 574)	(1 549 574)	(1 532 517)	(1 427 107)	(1 374 589)	(1 368 455)
Perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga	EUR		-	17 057	122 466	174 984	181 119
Akumuleeritud sääst	EUR		-	17 057	139 523	314 508	495 627

Eelarvestamise teenus

<i>Kokku palgakulu ja täiendavad kulud</i>	EUR	(669 478)	(669 478)	(647 882)	(604 690)	(583 094)	(583 094)
Kokku	EUR	(669 478)	(669 478)	(650 959)	(610 843)	(586 170)	(583 094)
Perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga	EUR		-	18 520	58 635	83 308	86 384
Akumuleeritud sääst	EUR		-	18 520	77 155	160 463	246 847

Juhtimisarvestuse teenus

<i>Kokku palgakulu ja täiendavad kulud</i>	EUR	(208 928)	(208 928)	(208 928)	(208 928)	(208 928)	(208 928)
--	-----	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Kokku	EUR	(208 928)	(208 928)	(208 928)	(208 928)	(208 928)	(208 928)
Perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga	EUR		-	-	-	-	-
Akumuleeritud sääst	EUR		-	-	-	-	-
Kokku rahanduse teenuste palgakulu ja täiendavad kulud	EUR	(2 427 980)	(2 427 980)	(2 386 259)	(2 222 321)	(2 160 476)	(2 160 476)
Kokku rahanduse teenused	EUR	(2 427 980)	(2 427 980)	(2 392 403)	(2 246 878)	(2 169 687)	(2 160 476)
Kokku perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga	EUR		-	35 577	181 102	258 292	267 503
Kokku akumuleeritud sääst	EUR		-	35 577	216 679	474 971	742 474

5. Personali valdkonna ÜSKI koondatavad teenused

		Käesoleva struktuuriga	1	2	3	4	5
		1.01.2012	1.01.2013	1.jaan.14	1.jaan.15	1.jaan.16	1.jaan.17
		31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Personali teenuste stsenaariumite sisendid							
Töö- ja teenistussuhete korraldamise teenus	1						
Töötajate arv		83	83	81	76	72	69
Keskmine palgakulu (koos maksudega) kuus	EUR	1277	1277	1277	1277	1277	1277
Täiendavad kulud inimese kohta	% palgakulust		17%	17%	17%	17%	17%
Alginvesteering			-	-	-	-	-
Kuude arv, mille eest koondamistasu	nr		2	2	2	2	2
Tööalase ettevalmistuse teenus	1						
Töötajate arv		42	42	41	38	37	37
Keskmine palgakulu (koos maksudega) kuus	EUR	1235	1235	1235	1235	1235	1235
Täiendavad kulud inimese kohta	% palgakulust		17%	17%	17%	17%	17%
Alginvesteering			-	-	-	-	-
Kuude arv, mille eest koondamistasu	nr		2	2	2	2	2
Mehitamise (järelkasvu tagamise) teenus (Staffing)	1						
Töötajate arv		19	19	19	17	16	16
Keskmine palgakulu (koos maksudega) kuus	EUR	1143	1143	1143	1143	1143	1143
Täiendavad kulud inimese kohta	% palgakulust		17%	17%	17%	17%	17%

Alginvesteering		-	-	-	-	-
Kuude arv, mille eest koondamistasu	nr	2	2	2	2	2
Töökeskkonna tagamise teenus	1					
Töötajate arv		21	21	21	19	19
Keskmine palgakulu (koos maksudega) kuus	EUR	1279	1279	1279	1279	1279
Täiendavad kulud inimese kohta	% palgakulust		17%	17%	17%	17%
Alginvesteering		-	-	-	-	-
Kuude arv, mille eest koondamistasu	nr	2	2	2	2	2

		Käesoleva struktuuriga					
			1	2	3	4	5
		1.01.2012 31.12.2012	1.01.2013 31.12.2013	1.01.2014 31.12.2014	1.01.2015 31.12.2015	1.01.2016 31.12.2016	1.01.2017 31.12.2017
Personal							

Töö- ja teenistussuhete korraldamise teenus

<i>Kokku palgakulu ja täiendavad kulud</i>	EUR	(1 488 015)	(1 488 015)	(1 452 160)	(1 362 520)	(1 290 809)	(1 237 025)
Kokku	EUR	(1 488 015)	(1 488 015)	(1 457 267)	(1 375 289)	(1 301 024)	(1 244 686)
Perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga	EUR		-	30 748	112 726	186 992	243 329
Akumuleeritud sääst	EUR		-	30 748	143 474	330 466	573 795

Töölase ettevalmistuse teenus

<i>Kokku palgakulu ja täiendavad kulud</i>	EUR	(728 118)	(728 118)	(710 781)	(658 773)	(641 437)	(641 437)
Kokku	EUR	(728 118)	(728 118)	(713 251)	(666 182)	(643 906)	(641 437)
Perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga	EUR		-	14 867	61 936	84 211	86 681
Akumuleeritud sääst	EUR		-	14 867	76 803	161 014	247 694

Mehitamise (järelkasvu tagamise) teenus (Staffing)

<i>Kokku palgakulu ja täiendavad kulud</i>	EUR	(304 986)	(304 986)	(304 986)	(272 883)	(256 831)	(256 831)
Kokku	EUR	(304 986)	(304 986)	(304 986)	(277 456)	(259 117)	(256 831)
Perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga	EUR		-	-	27 531	45 869	48 156
Akumuleeritud sääst	EUR		-	-	27 531	73 400	121 556

Töökeskkonna tagamise teenus

<i>Kokku palgakulu ja täiendavad kulud</i>	EUR	(377 058)	(377 058)	(377 058)	(341 148)	(341 148)	(341 148)
Kokku	EUR	(377 058)	(377 058)	(377 058)	(346 263)	(341 148)	(341 148)
Perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga	EUR		-	-	30 795	35 910	35 910
Akumuleeritud sääst	EUR		-	-	30 795	66 705	102 616
<i>Kokku personali teenuste palgakulu ja täiendavad kulud</i>	EUR	(2 898 178)	(2 898 178)	(2 844 986)	(2 635 324)	(2 530 224)	(2 476 440)
Kokku personali teenused	EUR	(2 898 178)	(2 898 178)	(2 852 563)	(2 665 190)	(2 545 196)	(2 484 102)
<i>Kokku perioodi sääst võrreldes olemasoleva struktuuri kuluga</i>	EUR		-	45 615	232 988	352 982	414 076
<i>Kokku akumuleeritud sääst</i>	EUR		-	45 615	278 602	631 584	1 045 660

6. Õlguse valdkonna ÜSKI koondatavad teenused

ÜSKI koondatavad teenused puuduvad.

6. Ülemineku kava

6.1 Ülemineku põhimõtted/strateegia

Eelmistes peatükkides on toodud välja teenused, millele osas on ühiste siseteenuste keskusele üleminek analüüsi hinnangul otstarbekas ning välja pakutud ka siseteenuste keskuse alternatiivid.

Üleminek teenuste keskele mudelile eeldab mitmeid ettevalmistavaid tegevusi nii organisatoorses kui tehnilises vaates.

Käesolev peatükk pakub välja Ühiste Siseteenuste Keskuse rakendamise põhimõtted ja üldise kava ning defineerib olulisemad tegevused, mis tuleb enne keskuse loomist läbi viia.

Teenuskeskuse rakendamisel tuleb järgida järgmisi vaatenurki:

1. ÜSK haldus ja teenuse juhtimine
Siseministeriumis on välja töötatud teenuste juhtimisprotsessid, mille alusel tuleks teenuse elutsüklit hallata
2. Protsessid ja kontrollid
Protsesside ja kontrollide eesmärk on defineerida piisavalt detailsed toimetamised, et teenust oleks võimalik praktikas rakendada. Kontrollid on vajalikud, et oleks tagatud teenustega seotud riskide maandamine ja efektiivsus. Teenuseid toetavate protsesside standardimine tähendab eri asutustes ja võimalusel ka eri teenuste sarnaste komponentide (tegevused, dokumendivormid, tarkvara jne) kohandamist võimalikult ühetaoliseks. Standardimise eelduseks on teenuste ja seda toetavate protsesside detailne analüüs, et tuvastada teenuse mahud, teenuste osutamise sarnasused ja erinevused eri asutustes ning võimalikud erinevate teenuste sarnasused ühisosad.
3. Tehnoloogia ja andmed
Antud komponent on oluline infotehnoloogiliselt intensiivsete protsesside korral. Peab olema tagatud teenuse osutamiseks vajaliku tugi- ja juhtimisinfo kättesaadavus. Tuleb arvestada täiendavate infotehnoloogiliste kuludega ÜSKi rakendamiseks, sest teenuse osutamine kaugeneb teenuse saajast, mistõttu tuleb kaugenemisega seotud infovahetuse loomulik halvenemine kompenseerida infotehnoloogiliste lahendustega.
4. Inimesed ja organisatsioon
Inimeste ja organisatsiooni vaade hõlmab sobiva suurusega ja kvalifikatsiooniga töötajate kaasamise ÜSKi meeskonda. Eelkõige on kriitiline juhtivate ametikohtade täitmine inimestega, kes toetavad kesket teenusmudelit ja on valmis seda edasi arendama.
5. Tarnimine ja asukohad
Teenuse tarnimise ja asukohtade vaade peab tagama ÜSKile sobiva asukoha ja tarnemudeli. Mitmeid ÜSKi viidavad teenused on tihedalt seotud logistiliste voogudega (reisijatevedu, kaubavedu, erivahendite haldus, laoteenus jne). Nende teenuste osas tuleb läbi viia logistiline analüüs, et selgitada välja vedude mahud eri transpordiliikide osas.

Eelpool kirjeldatud ÜSKi rakendamise aspekte kirjeldab joonis 9.

Joonis 9. ÜSKi rakendamise juhtimislikud aspektid



6.2 Ülemineku meetod

Ühiste siseteenuste keskuse rakendamise elluviimiseks on erinevaid võimalusi. Kõige põhimõttelisem elluviimise meetodi küsimus peitub küsimuses, kas rakendada ÜSK etappide kaupa või ühekorraga.

Ülemineku meetodi osas võib alternatiivid defineerida järgnevalt:

1. ÜSKi ühekorraga rakendamine – nn „*big bang*“ tüüpi üleminek, kus kõik asutused ja teenused viidaks üle korraga;
2. Etapiviisiline rakendamine
 - Etapiviisiline üleminek teenuste kaupa – selle lähenemise korral läheksid asutused üle teenuse lõikes üheaegselt;
 - Etapiviisiline üleminek asutuste kaupa – üleminek toimuks asutuste kaupa kõigi teenuste osas korraga

Etapiviisilise rakendamise korral on võimalik üleminek ka teenuste gruppidega. Samuti võib üleviimise läbi viia teenuste ja asutuste ülemineku kombinatsioonina.

Leiame, et arvestades ÜSKi loomisega seotud juhtimislikku keerukust, on etapiviisiline üleminek seotud väiksemate organisatsiooniliste riskidega ning hajutab paremini rakendamise seotud täiendavaid koormusi. Näiteks langeb üheaegse rakendamise korral vajalike värbamiste läbiviimine lühikesse ajaperioodi tekitades suure töökoormuse tõusu.

6.2.1 Teenuste ülemineku järjekord

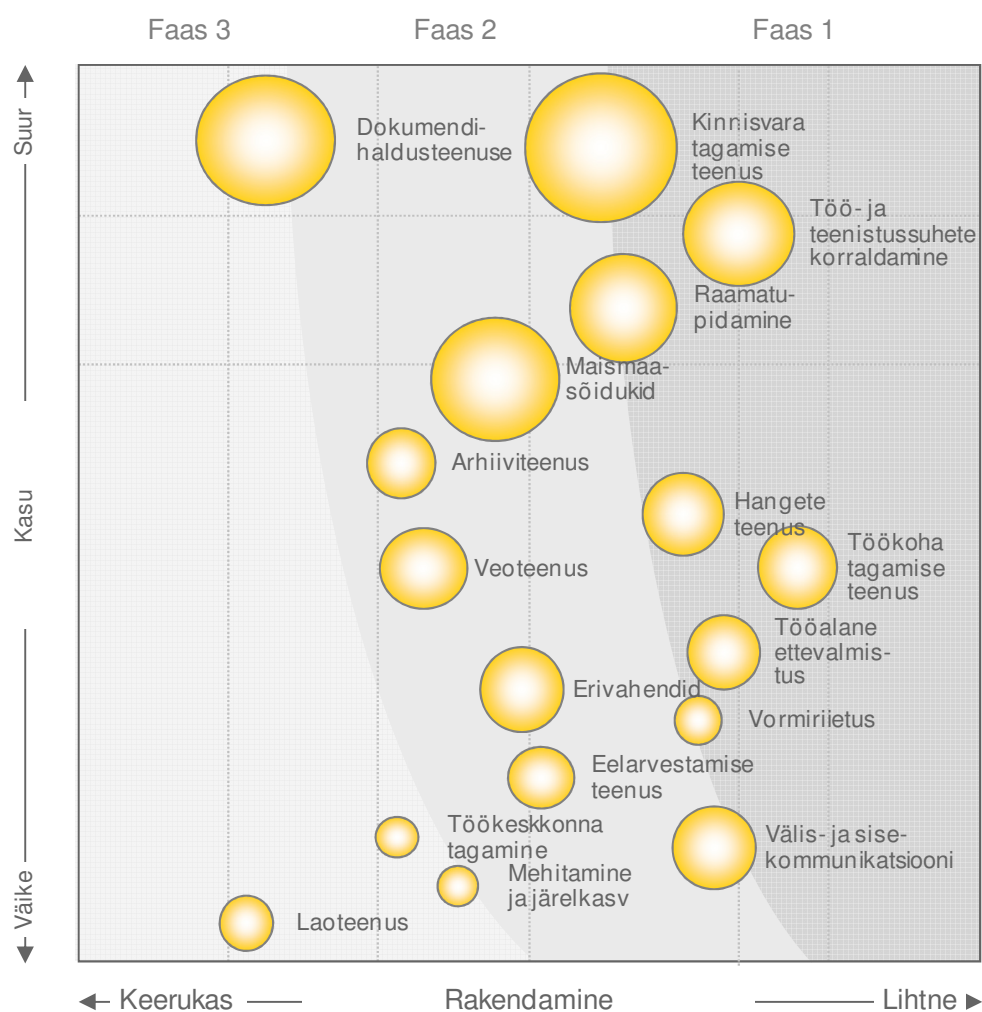
ÜSKi etapiviisilise rakendamise puhul tuleb välja selgitada, milliste teenustega tegeleda esmajärjekorras ning milliste teenustega hiljem. Selliste eelistuste väljaselgitamiseks kasutatakse sageli meetodit, millega hinnatakse teenuste tsentraliseerimise keerukust ning tsentraliseerimisest saadavat kasu ning paigutatakse teenused selle põhjal kaheteljelisele diagrammile.

Järgneval joonisel on esitatud eelnimetatud skaaladel siseteenuste paiknemine tsentraliseerimise keerukuse ja saadava kasu vaates. Joonise parempoolses servas on lihtsamini üleviidavad teenused ja vasakpoolses servas raskemini. Joonise vertikaalteljel paiknevad ülemises osas suuremat potentsiaalset kasu toovad teenused ning alumises osas väiksema potentsiaalse kasuga teenused.

Tulenevalt rakendamise keerukusest ja eeldatavast kasust paigutuvad teenused joonise eri piirkondadesse kus on eristatavad 3 faasi. Joonise parempoolses ülemises osas on kergemini rakendatavad ja suuremat efekti andvad teenused ning vasakus alumises osas raskemini rakendatavad ja väiksemat efekti andvad teenused.

Teenust iseloomustava sõõri suurus joonisel väljendab teenuse mahtu.

Joonis 10. Teenuste paigutumine rakendamise keerukuse ja kasu vaates



6.3 Teenuste ettevalmistamise kava

Teenuskeskusele ülemineku kavas võib eristada kahte tüüpi tegevuste kogumeid:

1. Teenuste ettevalmistamise tegevused keskele mudelile üleminekuks (sh ühtlustamine)
2. ÜSKI moodustamisega seotud tegevused

6.3.1 Teenuste ettevalmistamise tegevused

Iga ühtlustatav ja/või tsentraliseeritav teenus vajab enne tsentraliseerimist detailset analüüsi ja ettevalmistamist.

Peamised ettevalmistavad tegevused on järgmised:

1. Teenuseomanike määramine

Teenuseomanikud on teenuse tsentraliseerimise võtmeisikud, kes hakkavad kuuluma ÜSKi koosseisu ja on vastutavad teenuse analüüsi, kirjeldamise ja standardimise eest. Nad töötavad tihedas koostöös asutuse esindajatega ning ministriumiga, et töötada välja teenuse standardid.

2. Teenuse mahtude ja ressursside analüüs

Etapi käigus analüüsitakse detailselt teenusega seotud protsesse ning selgitatakse välja olulised kvantitatiivsed näitajad, et planeerida täpselt ÜSKis vajalikud ressursid teenuse osutamiseks.

3. Ühtse teenusstandardi ja toimumudeli kirjeldamine ja kokku leppimine

Teenuse standardimine tuleb läbi viia esmaselt enne teenuse tsentraliseerimist. Edaspidi tuleb jooksvalt jälgida, et teenus oleks jätkuvalt võimalikult ühtlane kõigi asutuste jaoks ja aja jooksul ei hakkaks teenus asutuste lõikes liiga palju erinema.

Standardiseerimise käigus tuleb ühtlustada muuhulgas:

- Protsessi eesmärgid
- Sisendid (n. teenuse osutamiseks vajalikud andmete, dokumentide ja informatsiooni allikad ja struktuur)
- Väljundid (n. teenuse osutamisega seotud erinevad aruanded)
- Töövahendid (sh tarkvara, dokumendivormid)
- Mõõdikud

Kuna ÜSK osutab teenuseid mitmele asutusele on oluline, et mõõdikud toetaksid eri asutustele osutatava teenuse maksumuse ja kvaliteedi jälgimist. Mõõdikute süsteem peab tagama, et:

- Mõõdikud oleksid õiglasel (töötaksid kõigi asutuste suhtes samaselt)
- Mõõdik oleks kõigile osapooltele ühiselt arusaadav
- Mõõdik toimiks ajas läbivalt samaselt
- Teenuse kulude struktuur oleks läbipaistev

Teenustaseme lepete eesmärk on sõlmida siduvad kokkulepped teenuse täpse sisu ja kvaliteedinõuete osas. Teenustaseme kokkuleppimisel peavad osalema kõik osapooled, milleks on ÜSK, ministrium (vastava valdkonna sisuosakonna näol) ja asutuse esindaja.

Teenustaseme kokkulepe peab olema piisavalt detailne, et vältida võimalikke erinevaid tõlgendusi teenuse igapäevasel toimimisel. Ta peab defineerima teenuse osutamisega seotud olulised parameetrid, sh mõõdikute sihttasemed jõudluse, teenuse kättesaadavuse, mahtude jms osas.

Teenustaseme kokkuleppe kinnitatakse kolmepoolselt ja selle muutmine on võimalik kolmepoolse protsessi tulemusena.

4. IT lähteülesande koostamine

IT lähteülesanne peab tulenema toimumudeli kirjeldusest ning mittefunktsionaalsetest nõuetest, mis on teenuse osutamisega seotud.

5. IT arenduse hankimine ja realiseerimine

IT arenduse loomisel on projekti osapoolte rolliks arendusprotsessi analüüsi ja testimise faasides osalemine ning kasutajanõuete esitamine.

6. Töötajate värbamine (vajadusel) ja koolitus

Töötajate värbamine ÜSKi vastava teenuse osutamise struktuuriüksusesse hõlmab muuhulgas töötajate kvalifikatsiooninõuete defineerimist ja ametijuhendite koostamist.

7. Teenuse testimine ja piloteerimine

Teenuse testimine ja piloteerimine on vajalik, et teenus käivituks sujuvalt, tõrgeteta ning vastaks esitatud kvaliteedinõuetele.

8. Teenuse rakendamine

Teenuse rakendamine tähendab üleminekut testimise ja piloteerimise etapist nõ töökeskkonda (Live).

Teenuse ettevalmistavate tegevuste eeldatav ajakava on esitatud järgmisel joonisel (täpne ajakava sõltub teenuse keerukusest, infosüsteemi keerukusest jm asjaoludest):

Tegevus	Kuu											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Teenuseomanike/projektijuhtide määramine	■	■										
Teenuse mahtude ja ressursside detailne analüüs		■	■									
Ühtse teenusstandardi ja toimetudeli kirjeldamine			■	■								
IT lähteülesande koostamine				■	■							
IT arenduse hankimine ja realiseerimine					■	■	■					
Töötajate värbamine (vajadusel) ja koolitus						■	■					
Teenuse testimine ja piloteerimine								■				
Teenuse rakendamine									■			

6.3.2 Teenuste rahaline arvestus

Siseteenuste keskuste loomise praktika eristab erinevaid alternatiive siseteenuste rahalisele arvestusele:

- ÜSK kui kulukeskus – ÜSKi tegutsemisel kulukeskusena on ta vastutav kasutatavate ressursside kulu üle ja ei arvesta teenuse osutamisest saadavat rahalist tulu. Antud juhul tegutseks ÜSK oma eelarve piires ja ei teeniks olulisel määral omatulu.
- ÜSK kui tulukeskus – tulukeskusena tegutsedes oleks ÜSK vastutav nii tulude kui kulude ehk kasumi (tulemi) eest; antud variandi puhul ei ole vältimatult vajalik kasumi teenimine – ÜSK võib tegutseda ka nullkasumiga.

Kuna käesoleval hetkel ei ole võimalik teenuste maksumust piisava täpsusega hinnata ega arvutada, siis on esialgses etapis realistlikum variant a.

Siiski on soovitatav tegevuspõhise kuluarvestuse põhimõtete rakendamine ning teenuse maksumuse arvutamine ja jälgimine teenuse ning asutuse põhiselt.

6.3.3 ÜSKI moodustamisega seotud tegevused

Lisaks iga tsentraliseeritava teenuse detailsel tasemel analüüsile ja ettevalmistamisele tuleb ellu viia mitmeid ÜSKI kui uue organisatsiooni loomisega seotud tegevusi. Need tegevused on seotud uue organisatsiooni loomisega, personali värbamisega ja infrastruktuuri loomisega.

Peamised etapid ÜSKI kui organisatsiooni loomise juures on järgmised:

1. Ettevalmistus

- ÜSKI vormi ja tegutsemismudeli täpsustamine
 - Juhtimismudeli ja alluvussuhete kirjeldamine
 - Struktuuri analüüs ja fikseerimine
 - Ametikohtade ja rollide kirjeldamine
 - Juhtimisprotsesside analüüs ja defineerimine
- ÜSKI moodustamise formaalne ettevalmistus
 - ÜSKI põhimääruse koostamine ja kinnitamine
 - Organisatsiooni struktuuri fikseerimine
- ÜSKI infrastruktuuri loomine või ettevalmistus
 - ÜSKile sobiva asukoha leidmine
 - Infrastruktuuri ettevalmistus ÜSKI spetsiifikale

2. Rakendamine

- ÜSKI moodustamine, töötajate värbamine või üleviimine ÜSKI koosseisu
- Lepingute sõlmimine töötajatega
- Töötajate koolitamine protsesside ja süsteemide osas
- Süsteemide testimine

3. Teenuse rakendamise järgne tugi

Toimub teenuse rakendamise järgne jälgimine ja võimalike probleemide lahendamine. Etapi käigus on IT lahenduse pakkuja ja teenuse omanik kõrgendatud valmiduses, et lahendada probleeme. Seejärel toimub jätkuv teenuse protsesside parendamine.

ÜSKI loomise etapid hinnangulises ajalisel järjestuses on kirjeldatud järgmisel joonisel.

Joonis 11. ÜSKI moodustamise tegevused

		Aasta / kvartal							
		2013				2014			
Faas	Tegevus	II	III	IV	I	II	III	IV	
Ettevalmistus									
	ÜSKI tegutsemismudeli täpsustamine ja kokkuleppimine								
	ÜSKI formaalne ettevalmistus								



7. LISAD

7.1 Valitsemisala struktuuriüksuste ülesehitus

Saamaks täpset ülevaadet, millistes analüüsitava asutuse struktuuriüksustes toimub iga valdkonna tegevus, kaardistati asutuse struktuuriüksused ja koostati vastav asutuse struktuuriüksuste ja teenuste tabel (vt Tabel 69). Tabel 4 annab ülevaate tugiteenuste paiknemisest analüüsitava asutuse tugistruktuurides.

Tabelist nähtub, et väiksemates asutustes on koondatud valdkonnad multifunktsionaalsete struktuuriüksuste alla (nt SMITi rahandus- ja personaliosakond), samas kui nt PPA-s ja PÄA-s on rohkem monofunktsionaalseid struktuuriüksuseid.

Teabeturve valdkonnas toimub enamasti vastavate teenuste elluviimine sisuosakondades, va PPA, kus on eraldi teabeturvebüroo.

Lisaks on kaardistatud asutuse struktuuriüksused, kes erinevate siseteenuste osutamisega tegelevad (vt. Tabel 69). Tabelist selgub, et suuremates asutustes nagu PPA ja PÄA on omaette struktuuriüksus valdkonna teenuste osutamiseks. Väiksemates nagu HK ja MVD on levinud rollipõhine lähenemine, kus kõiki valdkondi katab üks osakond.

Tabel 69. Valitsemisala valdkondade jaotus asutuste struktuuriüksuste lõikes

Valdkond	PPA	PÄA	SKA	SMIT	HK	Maavalitsused	SIM
1. Haldus	Logistikabüroo	Haldusosakond	Majandus- ja remondiosakond	Majandusosakond	Üldosakond	Kantselei	Varahaldus- ja hankepoliitika osakond
2. Asjaajamine	Dokumendihaldus-büroo	Personali- ja asjaajamise osakond	Üldosakond	Administratiiv-divisjon		Kantselei	Dokumendihalduse- ja siseteenuse osakond
	Tõlkebüroo					Kantselei	
3. Kommunikatsioon	Kommunikatsiooni-büroo	Kommunikatsiooni-osakond	Turundus- ja kommunikatsiooni-osakond	Administratiiv-divisjon		Kantselei	
			Välissuhete juht			<i>(erinev)</i>	
4. Teabeturve	Teabeturbüroo	<i>(toimub sisuosakonnas)</i>	<i>(toimub sisuosakonnas)</i>	<i>(toimub sisuosakonnas)</i>		Kantselei	
5. Rahandus	Finantsbüroo	Rahandusosakond	Rahandusosakond	Rahandus- ja personaliosakond		Kantselei, Raamatupidamise ja personaliarv. osakond (Viljandi maavalitsus)	Rahandus- ja juhtimisarvestus-poliitika osakond
6. Personal	Personalibüroo	Personali- ja asjaajamise osakond	Personali-arendusosakond	Rahandus- ja personaliosakond	Kantselei	Personalipoliitika osakond	
7. Õigus	Õigusbüroo	Õigusosakond	Õigusnõunik	Õigus- ja hankeosakond	Kantselei	Õigusosakond	

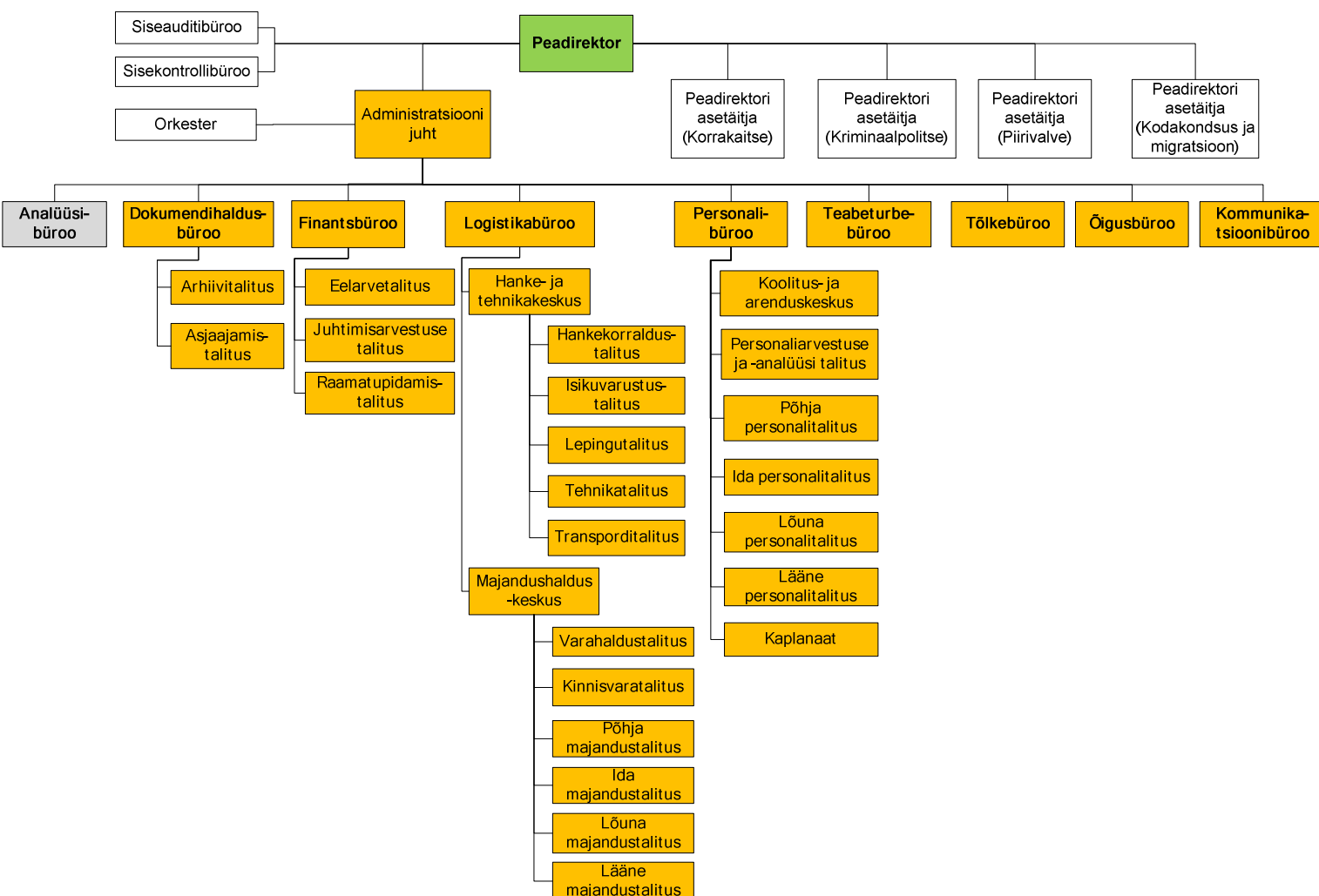
7.2 Politsei- ja piirivalveamet (PPA)

7.2.1 Tugistruktuuri kirjeldus

PPA-s on SIM-i valitsemisala kõige mahukam siseteeuste hulk, mida osutavad ka kõige suurem hulk allüksusi ja ametikohti. PPA-s on peamised tugivaldkonnad koondatud administratsiooni (ADM) struktuuriüksusesse, kus on administratsiooni juhi alluvuses 9 bürood ja eraldi üksusena orkester. PPA ADM-i dokumendihaldusbüroos, finantsbüroos, logistikabüroos, personalibüroos ja teabeturbüroos paiknevad ka omaette funktsioonipõhised talitused. Regionaalsed talitused on omaette üksustena personalibüroos ja logistikabüroo majandushalduskeskuses. Lisaks sellele tegeleb PPA Piirivalve osakonna merevalvebüroo laevastiku talitus veesõidukite ja sama osakonna Lennusalk õhusõidukite käigus hoidmisega.

Joonis 3 kirjeldab tugiteenuste paiknemist PPA struktuuris (tugiüksused märgitud kollasega). Analüüsibüroo jääb antud töö raames töö ulatusest välja, mistõttu pole seda alltoodud joonisel kollasega kujutatud.

Joonis 12. PPA tugistruktuuri paiknemine organisatsioonis



7.2.2 Tugistruktuurides töötavad inimesed

Nii töötajate arvu kui tööpõhise kulu järgi on PPA administratsiooni kõige suuremad struktuuriüksused logistikabüroo (305 inimest, sh 1 büroojuhataja), personalibüroo (113 töötajat) ja dokumendihaldusbüroo (112 töötajat). Eraldi üksustena on suurimad dokumendihaldusbüroo asjaajamistalitus ja Põhja majandustalitus.

Tabel 70. PPA ADM struktuuriüksuses töötavad inimesed ja palgakulu 2012

Tugistruktuuriüksus	Palgakulu (EUR)*	Töötajate arv
Dokumendihaldusbüroo	1 215 834	112
Arhiivitalitus	339 852	29
Asjaajamistalitus	842 008	82
Büroo juhataja	33 974	1
Finantsbüroo	605 903	35
Eelarvetalitus	211 029	12
Raamatupidamistalitus	351 689	22
Büroo juhataja	43 184	1
Kommunikatsioonibüroo	473 484	28
Logistikabüroo	3 422 852	305
Üksuste juhtkond	173 614	6
Varahaldustalitus	353 608	29
Hankekorraldustalitus	153 912	12
Lepingutalitus	127 437	8
Isikuvarustustalitus	139 321	9
Kinnisvaratalitus	108 906	6
Põhja majandustalitus	633 756	64
Ida majandustalitus	472 809	57
Lõuna majandustalitus	491 948	52
Lääne majandustalitus	357 447	33
Tehnikatalitus	291 537	22
Transporditalitus	118 556	7
Orkester	336 536	35
Personalibüroo	1 354 598	113
Üksuste juhtkond	58 339	4
personaliarvestuse ja -analüüsi talitus	430 127	42
Koolitus- ja arendustalitus	188 500	17
Põhja personalitalitus	174 882	15
Ida personalitalitus	156 974	11
Lõuna personalitalitus	128 534	11
Lääne personalitalitus	143 019	9
Kaplanaat	74 222	4
Teabeturbüroo	535 406	28
Tõlkebüroo	541 861	48
Õigusbüroo	354 455	18
Kokku	8 840 929	722

Märkus: 2012 9 kuu tööjõukulu on laiendatud 12 kuu peale

Allikas: Andmepäring Siseministeeriumist

7.2.3 Regionaalne paiknemine

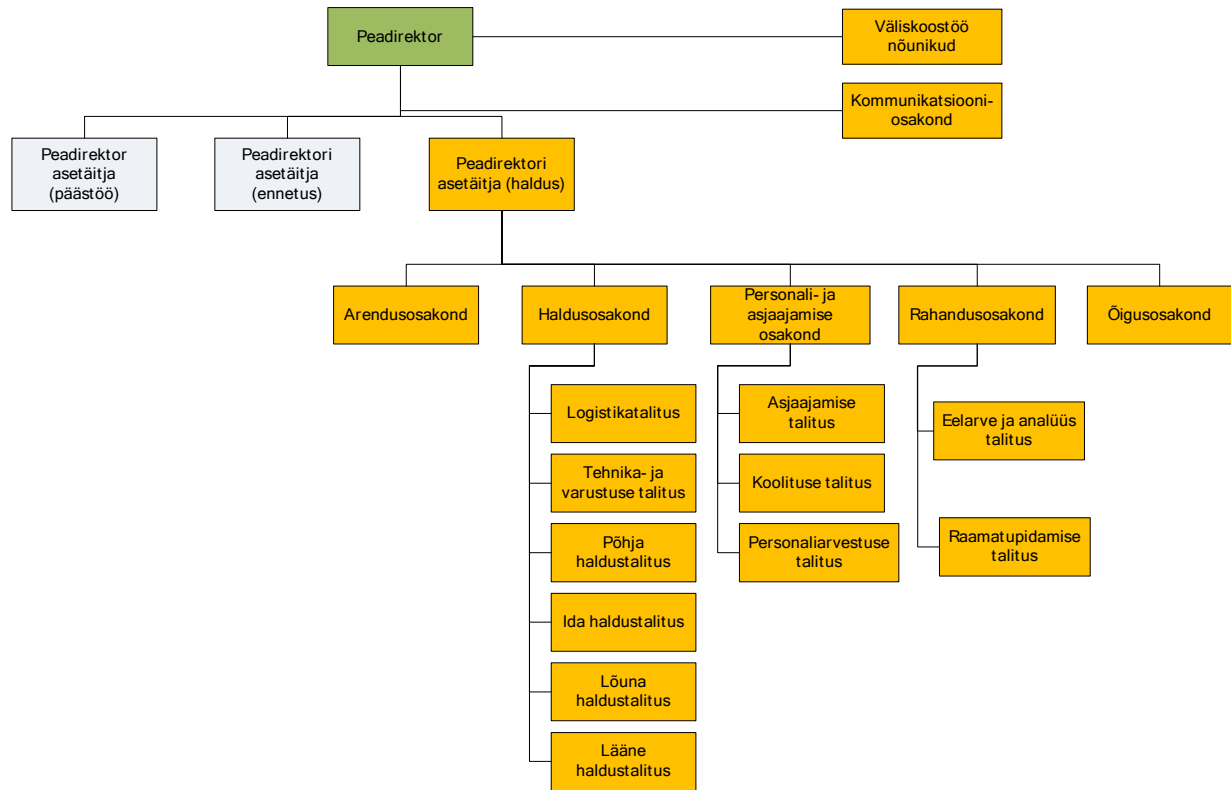
PPA tugiteenused paiknevad regionaalselt PPA tegutsemiskohtades prefektuurides, tagades seeläbi teenuse kohapealse olemasolu. Peaaegu kõikidel büroodel on olemas prefektuurides kohapealsed töötajad, kes tagavad vastava teenuse elluviimise kohapeal, nt teabeturbürool on igas regioonis töötaja, kes vastutab riigisaladuse teenuse täitmise eest. Prefektuurides asuvad personalitalitused, kes teostavad vastava prefektuuri personaliarvestuse toimingud.

7.3 Päästeamet

7.3.1 Tugistruktuuri kirjeldus

PäA-s pakuvad tugiteenuseid halduse valdkonna peadirektori asetäitjale alluvad viis osakonda. Lisaks sellele alluvad otse peadirektorile kommunikatsiooniosakond ja väliskoostöö nõunikud.

Joonis 13. PäA tugistruktuuri paiknemine organisatsioonis



7.3.2 Tugistruktuurides töötavad inimesed

Päästeameti suurimaks tugistruktuuriüksuseks on haldusosakond (75 töötajat), millel on ka piirkondlikud haldustalitused. Suurim haldustalitus on Põhja haldustalitus, millele järgneb Lõuna haldustalitus. Haldustalituste juhtivas ülesannetes töötab 7 inimest. Üksustest teiseks suurim on personali- ja asjaajamise osakond, kus personaliarvestuse talituses töötab 19 inimest. Õigusvaldkonnas asub lisaks õigusteenuste inimestele ka hanke korraldamise teenus.

Tabel 71. PäA tugistruktuuriüksuses töötavad inimesed ja palgakulu 2012

Tugistruktuuriüksus	Palgakulu (EUR)*	Töötajate arv
Haldusosakond	824 509	75
Üksuste juhtkond	97 673	6
Logistikatalitus	61 856	6
Põhja haldustalitus	116 100	16
Ida Haldustalitus	134 247	12
Lõuna haldustalitus	173 267	15
Lääne haldustalitus	104 880	9
Tehnika ja varustuse talitus	136 488	11
Kommunikatsiooniosakond	200 740	17
Personali- ja asjaajamise osakond	572 988	44
Üksuste juhtkond	88 325	7
Asjaajamise talitus	109 279	8
Koolituse talitus	129 346	10

Tugistruktuuriüksus	Palgakulu (EUR)*	Töötajate arv
Personaliarvestuse talitus	246 038	19
Rahandusosakond	384 958	25
Osakonna juhataja	12 578	1
Eelarve ja analüüsi talitus	99 785	7
Raamatupidamise talitus	272 595	17
Õigusosakond	171 405	9
Kokku	2 154 600	170

Märkus: 2012 9 kuu tööjõukulu laiendatud 12 kuu peale

Allikas: Andmepäring Siseministeeriumist

7.3.3 Regionaalne paiknemine

PäA haldusvaldkond on üksus, millel on regionaalsed talitused päästkeskustes. Halduse teenuseid korraldatakse tsentraalselt (sh hankimine), aga viiakse ellu peamiselt kohapeal (nt väikeremondid).

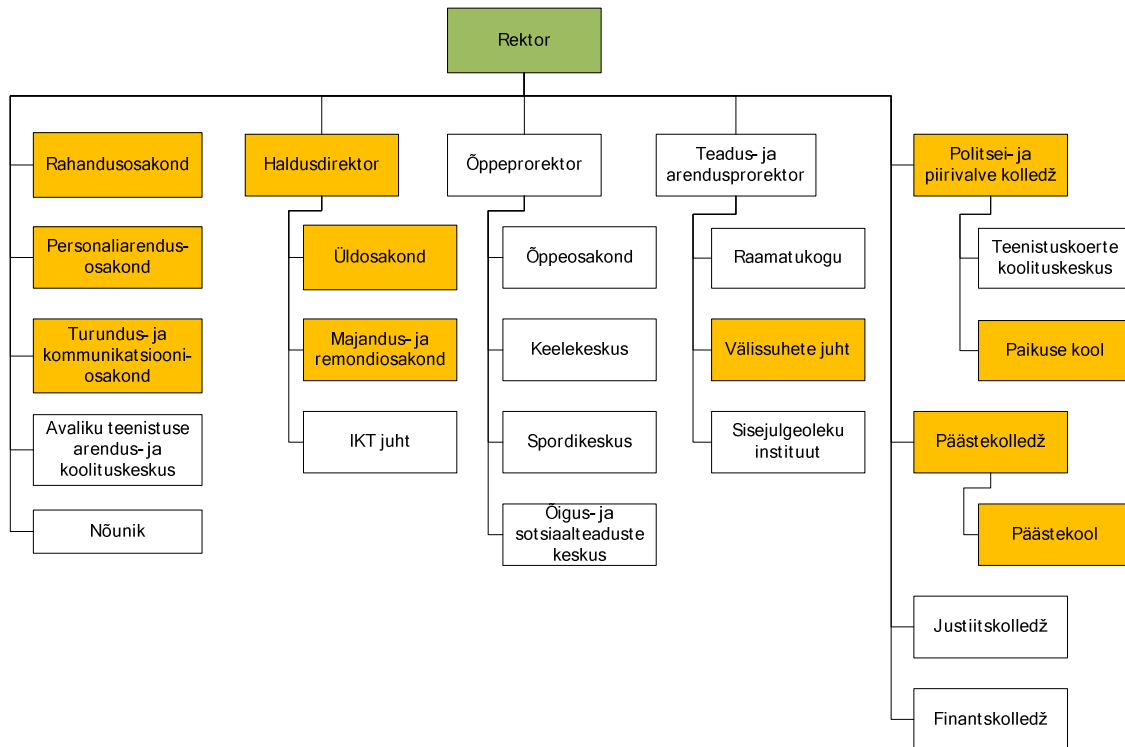
PäA rahandusosakonnas on kasutusel mudel, kus raamatupidajad paiknevad kompetentsikeskuste põhiselt regioonides, kuid valdkonda juhitakse tsentraalselt. Samane mudel on kasutusel kommunikatsioonivaldkonnas ja personali- ja asjaajamise osakonnas. Õigusvaldkond (sisaldades hangete korraldamise teenust) paikneb tsentraalselt Tallinnas.

7.4 Sisekaitseakadeemia

7.4.1 Tugistruktuuri kirjeldus

SKA-s on tugiteenuste osutamiseks seotud mitmed erinevad struktuuriüksused. Nende on otse rektorile alluvad rahandusosakond, personaliarendusosakond ja turundus- ja kommunikatsiooniosakond. Lisaks sellele teostab haldusdirektorile alluv üldosakond administratiivseid ülesandeid ja majandus- ja remondiosakond koondab haldusalaseid küsimusi. Lisaks sellele on SKA ka välissuhete juht, kes allub sisuvaldkonna teadus- ja arendusprorektorile. SKA tegeletakse siseteeenuste (toitlustus, asjaajamine ja haldus) osutamise peale Tallinna ka regionaalsetes kolledžites, kus on kohapealne administratiiv- ja halduspersonal.

Joonis 14. SKA tugistruktuuri paiknemine organisatsioonis



7.4.2 Tugistruktuurides töötavad inimesed

(Andmed polnud aruande koostamise ajaks laekunud)

7.4.3 Regionaalne paiknemine

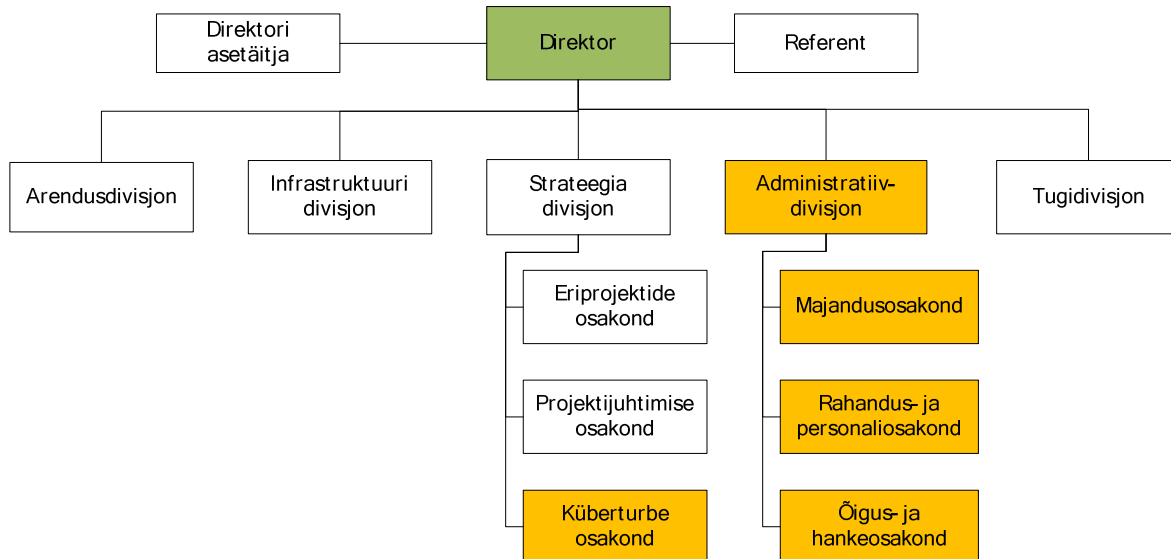
SKA paikneb neljas asukohas: Tallinnas (Harjumaa), Murastes (Harjumaa), Paikusel (Pärnumaa) ja Väike-Maarjas (Lääne-Virumaa). Tugiteenuste osutamiseks tegeletakse kõikides asukohtades, kõige suuremal määral Tallinnas.

7.5 Siseministeeriumi infotehnoloogia- ja arenduskeskus

7.5.1 Tugistruktuuri kirjeldus

SMIT-s paiknevad tugiteenused administratiivdivisjonis, mille alla kuulub kolm osakonda. Majandusosakond tegeleb haldusvaldkonnaga (va hankimine), rahandus- ja personaliosakond tegeleb rahanduse ja personali valdkonna teenustega (sh. välisvahendite haldamine ja korraldamine). Õigus- ja hankeosakonda on koondunud õigusvaldkonna teenused ja hankimine. Lisaks on administratiivdivisjoni juhi otsealluvuses 5 ametikohta, mis tegelevad kommunikatsiooni, asjaajamise ja varahalduse teenustega. Teabeturbe teenust korraldab SMIT-s küberturbe osakond, mis on iseloomult sisuosakond.

Joonis 15. SMIT tugistruktuuri paiknemine organisatsioonis



7.5.2 Tugistruktuurides töötavad inimesed

SMIT-s tegeleb tugiteenuste osutamiseks 25 ametikohta. Nendest suurim maht on rahandus- ja personaliosakonnas (8 töötajat) ja õigus- ja hankeosakonnas (7 töötajat).

Tabel 72. SMIT tugistruktuuriüksuses töötavad inimesed ja palgakulu 2012

Tugistruktuuriüksus	Palgakulu (EUR)*	Töötajate arv
Majandusosakond	71 032	4
Rahandus- ja personaliosakond	205 424	8
Õigus- ja hankeosakond	114 024	7
Osakonna juht ja alluvad töötajad	115 684	6
Kokku	506 164	25

Märkus: 2012 9 kuu tööjõukulu laiendatud 12 kuu peale

Allikas: Andmepäring Siseministeeriumist

7.5.3 Regionaalne paiknemine

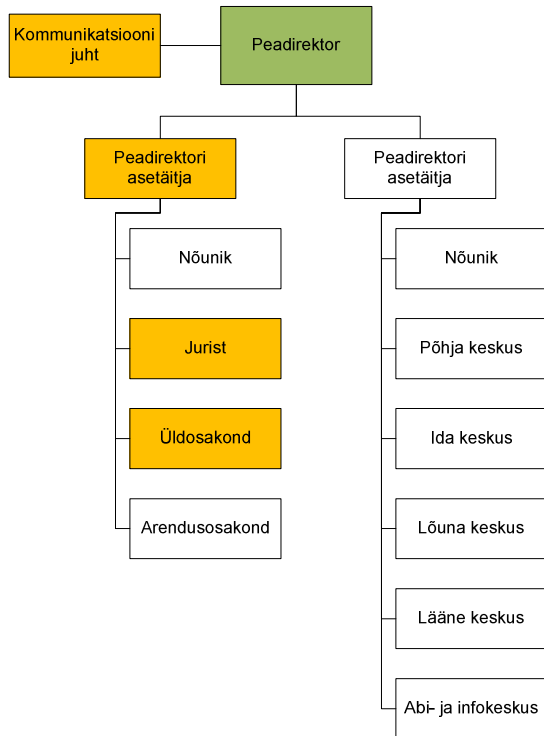
SMIT paikneb erinevates asukohtades üle Eesti, kuid peamine tegevus on koondunud Tallinnasse. Regioonides olulises mahus tugiteenuste osutamiseks ei tegeleta, kuna valdavalt asutakse asutuse juures, kellele teenust pakutakse ning eraldi halduse valdkonna teenuseid pakutakse vajadusel (nt. maismaa sõidukite tagamise ja ka kinnisvara halduse teenust).

7.6 Häirekeskus

7.6.1 Tugistruktuuri kirjeldus

Häirekeskuse tugiteenused paiknevad üldosakonnas, eraldi allub kommunikatsioonijuht otse peadirektorile. Lisaks sellele pakub õigusvaldkonna teenuseid kogu asutusele üks peadirektori asetäitjale alluv jurist. HK-s on mitmed tugiteenused, nagu näiteks kinnisvarahaldus ja raamatupidamine, korraldatud keskselt SIM-i poolt.

Joonis 16. HK tugistruktuuri paiknemine organisatsioonis



7.6.2 Tugistruktuurides töötavad inimesed

Häirekeskuses pakub siseteenust üldosakond, kus töötab 8 inimest.

Tabel 73. HK tugistruktuuriüksuses töötavad inimesed ja palgakulu 2012

Tugistruktuuriüksus	Palgakulu (EUR)*	Töötajate arv
Juhtkond	33 883	2
Üldosakond	74 429	8
Kokku	108 312	10

Märkus: 2012 9 kuu tööjõukulu laiendatud 12 kuu peale

Allikas: Andmepäring Siseministeriumist

7.6.3 Regionaalne paiknemine

HK tugiteenused on koondunud Tallinna ja piirkondades toimub tugiteenuste osutamine minimaalselt. Peamiselt teeb seda regionaalse keskuse juhi asetäitja.

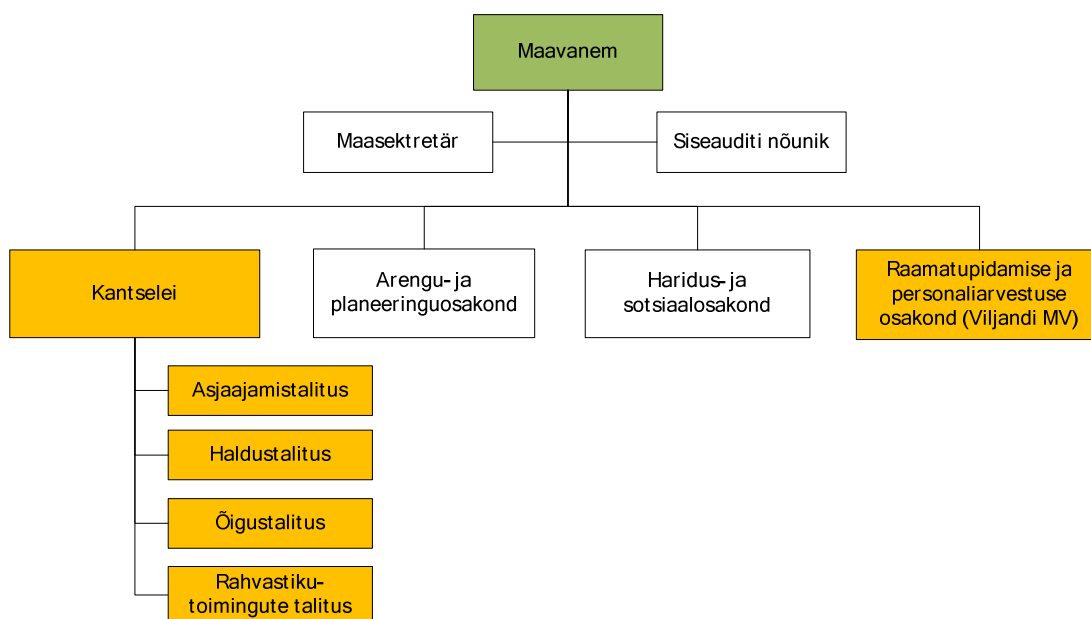
7.7 Maavalitsused

7.7.1 Tugistruktuuri kirjeldus

Maavalitsuste struktuuriüksusteks on kantselei, arengu- ja planeeringuosakond ja haridus- ja sotsiaalosakond³, mille alla on loodud talitusi (erineb maavalitsuste lõikes). Viljandi maavalitsuses on lisaks nimetatud osakondadele raamatupidamise ja personaliarengu osakond, kus toimub tsentraliseeritult maavalitsuste raamatupidamise ja personaliarengu teenuste osutamine. Kõikides maavalitsustes on finantsnõuniku ametikoht.

Tugiteenuste osutamine toimub maavalitsustes peamiselt kantseleis ja selle talitustes. Kantselei rahvastikutoimingutege tegelevad ametikohad tegelevad siseteenuste osutamisega osaliselt (arhiiviteenus). Mõnedes maavalitsustes on tugiteenustega tegelevad ametikohad (nt personalinõunik Harju maavalitsuses, avalike suhete nõunik Viljandi maavalitsuses) maavanema otsealluvuses. Vähemal määral on ka mõned teiste osakondade töötajad siseteenuste osutamisse kaasatud.

Joonis 17. Maavalitsuste tugistruktuuri paiknemine organisatsioonis⁴



Maavalitsustes siseteenuste osutamist iseloomustab ülesannete jaotumine mitme ametikoha vahel. See on seotud asutuste väiksusega (maavalitsuste keskmine töötajate arv on 41), aga maavalitsuste sõnul ka vajadusega tagada asendused. Selline tööjaotus rakendab võimalikku tugiteenuste tsentraliseerimist, kuivõrd siseteenused ei ole selgelt seotud konkreetsete ametikohtadega.

³ Regionaalministri 27.10.2009 määrus nr 16 „Maavalitsuste asukoha ja struktuuri kinnitamine“ (muudetud 1.10.2010)

⁴ Joonisel esitatud informatsioon on indikatiivne. Maavalitsuste vahel esinevad erisused kantselei alla loodud talituse osas, samuti maavanema otsealluvuses olevate ametikohtade osas. Mõnedes maavalitsustes pole maasekretär maavanema otsealluvuses, vaid kantselei juht.

7.7.2 Tugistruktuurides töötavad inimesed

Alltoodud tabelis on andmed maavalitsuste tugistruktuurides paiknevate ametikohtade arvude ja 2012. a tööjõukulu kohta. Vastavalt tabelis esitatud andmetele on maavalitsuste tugistruktuurides kokku üle 145 TTE (ehk ligi 200 ametikohta) ning nende tööjõukulu on ligikaudu 1,7 miljonit eurot aastas. Kõige rohkem töötajaid on Viljandi maavalitsuses (27 TTE), sh 18 TTE, kes teenindavad kõik maavalitsusi (raamatupidamine ja personaliarvestus). Neid ametikohti välja arvates, on kõige suuremad tugiüksused Jõgeva (22 TTE), Harju (15 TTE) ja Lääne (10 TTE) maavalitsuses. Tööjõukulu on kõige suurem Viljandi, ja Tartu maavalitsustes.

Tabel 74. Maavalitsuste tugiüksustes töötavad inimesed ja palgakulu 2012

Asutus/ struktuuriüksus	Tööjõukulu (EUR)*	Töötajate arv (TTE)
Harju MV***	182 884	15,1
Hiiu MV	40 038	3,3
Ida-Viru MV	117 688	9,7
Jõgeva MV	272 987	22,5
Järva MV	110 408	9,1
Lääne MV	122 541	10,1
Lääne-Viru MV	106 768	8,8
Põlva MV	92 209	7,6
Pärnu MV	54 597	4,5
Rapla MV	61 877	5,1
Saare MV	75 223	6,2
Tartu MV	74 677	6,2
Valga MV	69 157	5,7
Viljandi MV	337 291	27,8
Võru MV	44 891	3,7
Maavalitsused kokku	1 741 050	145

* 2012. a 9 kuu tööjõukulu ekstrapoleeritud 12 kuu peale.

** Tabelisse ei ole arvestatud rahvastikutoimingutega tegelevaid ametikohti, kuivõrd need on siseteenustega seotud vaid osaliselt ning väiksel määral (selgub täpsemalt maavalitsuste tööaja kaardistusest).

Allikas: Andmepäring Siseministeeriumist

***Harju MV TTE määramisel kasutati projitseerimist, kuna andmed ei laekunud. Projitseerimise aluseks oli siseteenuste töötajate sarnane osakaal teiste MVdega, mida osaliselt sai kontrollida ametnike ametikohtade alusel Harju MV veebilehel.

7.7.3 Regionaalne paiknemine

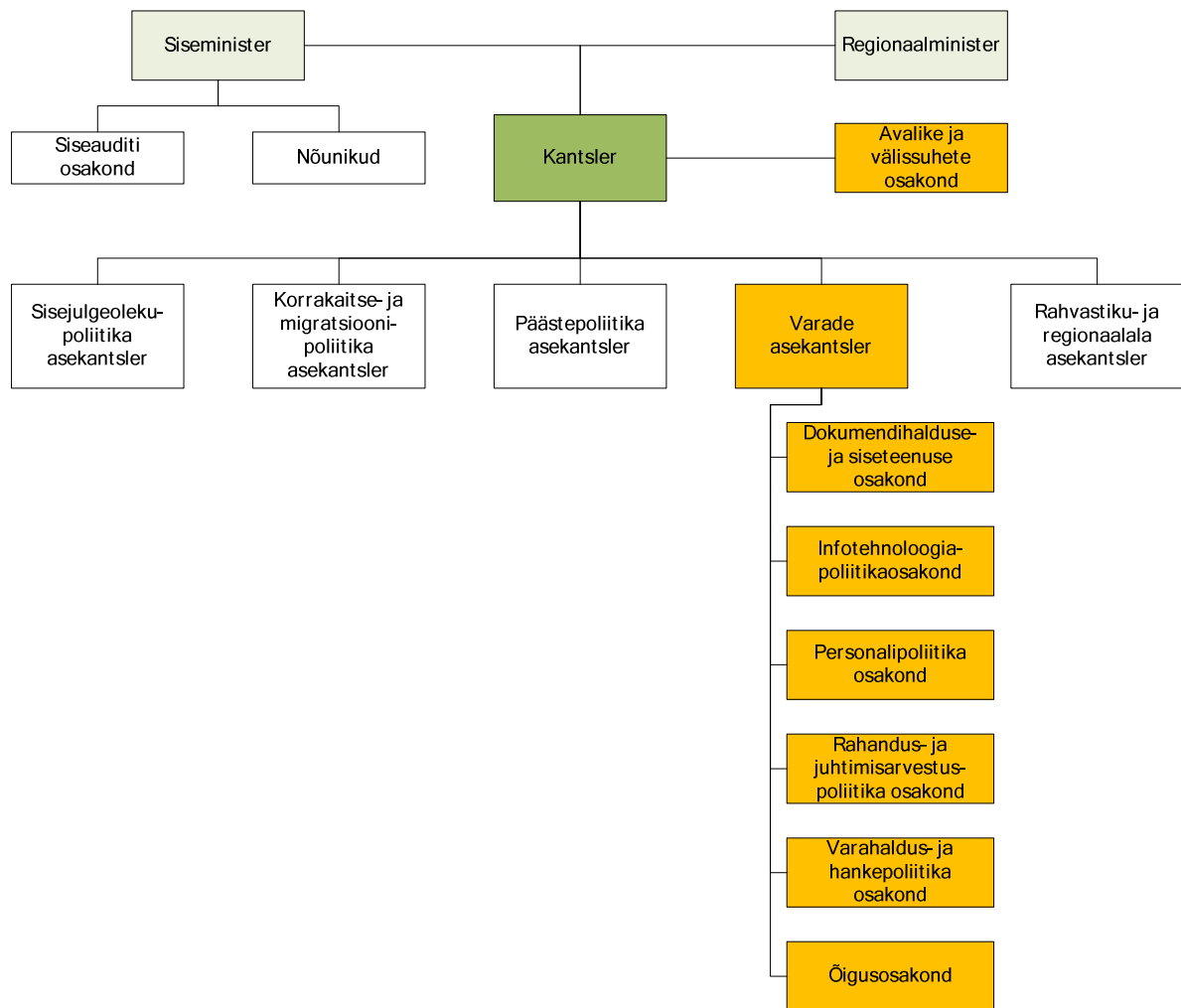
Maavalitsused paiknevad maakonnakeskustes.

7.8 Siseministeeriumi tugivaldkond

7.8.1 Tugistruktuuri kirjeldus

SIM-s toimub vastavate valdkondlike poliitikate koordineerimine ning samuti pakuvad tugiteenuste osakonnad teenuseid SIM-le. SIM-i tugistruktuur paikneb varade asekanterli alluvuses ning seal on kuus siseteenuste poliitika osakonda. Eraldi allub otse kantslerile avalike ja välissuhete osakond.

Joonis 18. SIM tugistruktuuri paiknemine organisatsioonis



7.8.2 Tugistruktuurides töötavad inimesed

Enim töötab SIMi siseteenuste valdkonnas inimesi rahandus- ja juhtimisarvestuspoliitika osakonnas, sellest suuruses järgmine on dokumendihalduse- ja siseteenuste osakond.

Tabel 75. SIMi tugistruktuuriüksuses töötavad inimesed ja palgakulu 2012

Tugistruktuuriüksus	Palgakulu (EUR)*	Töötajate arv
Dokumendihalduse- ja siseteenuse osakond	76 639	15
Personalipoliitika osakond	102 393	10
Rahandus- ja juhtimisarvestuspoliitika osakond	94 596	22
Varahaldus- ja hankepoliitika osakond	103 283	9
Õigusosakond	90 104	8
Kokku	467 014	64

Märkus: 2012 9 kuu tööjõukulu projekteeritud 12 kuu peale

Allikas: Andmepäring Siseministeeriumist

7.8.3 Regionaalne paiknemine

SIMi tugistruktuuris puuduvad regionaalselt paiknevad üksused. Kogu tegevus toimub Tallinnas.

