



TARTU ÜLIKOOOL  
RAKE



# UUSSISSERÄNDAJATELE MÕELDUD TEENUSTE ARENDAmise METOODIKA VÄLJATÖÖTAMINE

Juhtumianalüüsid  
Jaanuar 2017



Eesti  
tuleviku heaks



Euroopa Liit  
Euroopa Sotsiaalfond



SISEMINISTEERIUM

Uussisserändajatele mõeldud teenuste arendamise meetodika väljatöötamist kaasrahastasid Euroopa Liit Euroopa Sotsiaalfondi kaudu ja Siseministeerium. Uuringu koostas Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuringute keskus RAKE.

Uuringu autorid: Jaanus Veemaa  
Olena Nedozhogina  
Siim Espenberg  
Märten Veskimäe

Eksperdid: Kristjan Kaldur  
Siiri Kolka  
Juhan Saharov  
Liina Rajaveer  
Indrek Rohtla  
Ülle Tensing  
Kristi Reinap

Uuringu autorid tänavad Martin Tulitit ja Liana Roosmaad Siseministeeriumist koostöö ja konstruktiivse tagasiside eest analüüsi kirjutamise protsessis. Täname kõiki eksperte, kes panustasid meetodika loomisse.

RAKE on võrgustikutüüpi rakendusuringute keskus. Meie missioon on suurendada teadmisel põhineva otsustamise osakaalu Eesti ühiskonnas. RAKE võrgustik hõlmab kõiki TÜ sotsiaalteadlasi ning meditsiini-, loodus-, tehnika- ja humanitaarteaduste valdkonna esindajaid.

Kontaktandmed: Lossi 36-303, 51003, Tartu  
737 6378 / gerly.tamm@ut.ee  
<http://skytte.ut.ee/et/rake>

# Sisukord

<b>Sissejuhatus ja analüüsimetoodika .....</b>	<b>4</b>
<b>Integratsiooniinfo teavitus- ja nõustamiskeskused .....</b>	<b>6</b>
Teenuse kirjeldus.....	6
Üldmetoodika alussoovituste asjakohasus: teenuse vajadus ja vastavus sihtrühma vajadustele.....	7
Üldmetoodika põhisoovituste asjakohasus.....	9
Hindamine teenuste indikaatorite alusel .....	12
Hindamine indikaatorite stardikomplekti alusel .....	18
<b>Koolide metoodilise nõustamise teenus (töötamaks muu emakeelega lastega).....</b>	<b>20</b>
Teenuse kirjeldus.....	20
Üldmetoodika alussoovituste asjakohasus: teenuse vajadus ja vastavus sihtrühma vajadustele....	21
Üldmetoodika põhisoovituste asjakohasus.....	22
Hindamine teenuste indikaatorite alusel .....	24
Hindamine indikaatorite stardikomplekti alusel .....	27
<b>Kohanemisprogrammi algtaseme keeleõpe.....</b>	<b>29</b>
Teenuse kirjeldus.....	29
Üldmetoodika alussoovituste asjakohasus: teenuse vajadus ja vastavus sihtrühma vajadustele....	29
Üldmetoodika põhisoovituste asjakohasus.....	31
Hindamine teenuste indikaatorite alusel .....	34
Hindamine indikaatorite stardikomplekti alusel .....	38
<b>Rakendussoovitused.....</b>	<b>41</b>
<b>Kokkuvõte.....</b>	<b>43</b>
<b>Viidatud allikad .....</b>	<b>45</b>

## Sissejuhatus ja analüüsimetoodika

Juhtumiuuringute eesmärk on analüüsida uuringus „Uussisserändajatele mõeldud teenuste arendamise meetoodika väljatöötamine“ välja kujundatud teenuste arendamise üldmetoodika (vt juhendmaterjali)<sup>1</sup> sobivust uussisserändajatele mõeldud teenuste hindamisel ning teha analüüsi varal soovitusi meetoodika rakendamiseks. Teenuste arendamise üldmetoodika tuleneb uuringu käigus väljatöötatud kontseptsioonist, mille eesmärk on toetada teenuste senisest tugevamat integreeritust (sh võrgustiku põhise organiseeritust) ning tagada teenuste kvaliteet, kättesaadavus, jätkusuutlikkus ja kuluefektiivsus<sup>2</sup>.

Juhtumiuuringute korraldamiseks selgitati esmalt välja Eestis uussisserändajatele mõeldud ja/või uussisserändajaid kui sihtgruppi hõlmavad teenused. Seejärel tehti teenustest eelvalik (kümme teenust) ning koostöös uuringu tellijaga valiti juhtumianalüüsiks välja kolm teenust. Teenuste selekteerimisel võeti aluseks eelkõige eeldatav teadmise väärtus, mida valitud teenuse analüüs võib pakkuda üldmetoodika täiendamiseks. Juhtumiuuringuteks valiti kaks baasteenust (integratsiooniinfo nõustamis- ja teavituskeskuse teenus ja eesti keele algtaseme õppe teenus) ning üks metateenus (koolide metoodilise nõustamise teenus).<sup>3</sup>

Üldmetoodika rakendatavuse analüüsimiseks nõustamisteenuse (baasteenus) juhtumil loodi teenuse sisu, vormi, kättesaadavust, kvaliteeti ja arendamist hõlmav küsimustik. Vastuste saamiseks tehti teenuse osutajaga telefoniintervjuu. Telefoniintervjuu kestis üks tund.

Et hinnata, kuidas nõustamiskeskuse teenus vastab sihtgrupi vajadustele, korraldati kolm eksperiment-intervjuud teenuse osutajaga. Selleks sõnastati esmalt nõustamisjuhtumid (3–4) ning koostati test-küsimused (4–5 küsimust iga juhtumi kohta). Eksperiment-intervjuud tegid Eestis elavad uussisserändajad, kes esitasid telefoni teel keskuse töötajale (nii Tallinna kui ka Narva infonumbril) eelnevalt sõnastatud juhtumid nõustamiseks. Intervjuud teenuse osutajatega toimusid inglise ja vene keeles.

Metoodika asjakohasuse analüüsimiseks eesti keele algtaseme õppe teenuse (baasteenus) juhtumil koostati samuti temaatiline küsimustik ning teenuse osutajalt koguti kirjalikud vastused. Küsimustikuga uuriti eelkõige hinnanguid teenuse toimimise, kättesaadavuse, kvaliteedi ning arendamise vajaduste kohta.

---

<sup>1</sup> Tamm, G., Kiisel, M., Nedožhogina, O., Lees, K., Veskimäe, M., Espenberg, S. (2016) Juhend uussisserännanutele teenuste arendamiseks. Tartu: Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuuringute keskus.

<sup>2</sup> Tamm, G., Nedožhogina, O., Lees, K., Veskimäe, M., Espenberg, S., Kiisel, M. (2016) Uussisserändajatele suunatud teenuste arendamise meetoodika väljatöötamine. Tartu: Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuuringute keskus.

<sup>3</sup> Baasteenused on teenused, mille osutamise eesmärk on aidata rahuldada sisserändaja põhivajadusi ning hõlbustada tema kohanemist uues elukeskkonnas. Metateenused on suunatud uussisserändajatele teenust osutavatele isikutele ja/või organisatsioonidele ning nende peamine eesmärk on teha üldteenused uussisserändajatele kättesaadavamaks ning lihtsamini tarbitavaks.

Eesti keele algtaseme õppe teenuse asjakohasuse hindamiseks sõnastati esmalt teenusega rahulolu ja võimalikke arendusi puudutavad küsimused. Seejärel koguti küsimustele telefoniintervjuude abil vastuseid kolmelt erineva etnilis-keelelise taustaga isikult, kes olid teenust viimase aasta jooksul tarbinud.

Üldmetoodika asjakohasuse analüüsimiseks koolide nõustamisteenuse (metateenus) puhul kujundati sarnaselt teistele juhtumanalüüsis käsitletud teenustele vastav küsimustik, mille abil koguti teenuse osutajalt kirjalikus vormis teadmist teenuse toimimise, kättesaadavuse ja arendamise vajaduste kohta.

Et hinnata teenuse eesmärgipärasust, loodi küsimused teenusega rahulolu ja teenuse arendamise võimaluste kohta. Küsimused edastati kolmele Lilleküla Gümnaasiumi õpetajatele, kes olid metoodilist nõustamisteenust saanud, ning vastused koguti kirjalikult. Õpetajad valiti konsulteerides kooli õppealajuhatajaga.

Eelkirjeldatud metoodiliste protseduuride abil kogutud teadmise alusel:

- a) kirjeldati valitud teenuseid;
- b) vaadeldi uuringu raames kujundatud üldmetoodika alussoovituste (teenuse vajaduse hindamise ja sihtrühma vajadustele vastavuse hindamise) asjakohasust teenuste arendamisel;
- c) analüüsiti üldmetoodika põhisoovituste asjakohasust teenuste arendamisel, ning
- d) selgitati üldmetoodika baas- ja metateenuste indikaatorite ja nn stardipaketi indikaatorite rakendatavust teenuste hindamisel (vt ka juhendmaterjal).

Juhtumanalüüside põhjal koostati soovitused üldmetoodika rakendamiseks.

## Integratsiooniinfo teavitus- ja nõustamiskeskused

### Teenuse kirjeldus

Integratsiooniinfo teavitus- ja nõustamiskeskuste eesmärk on soodustada Eesti ühiskonna integratsiooni. Teenus aitab suurendada vähelõimunud püsielanike ja Eestisse elama asunud inimeste kaasatust Eesti ühiskonda, välja kujundada sotsiaalset tõrjutust kahandavad tugivõrgustikud ning parandada sihtgrupi teadlikkust ühiskonna ja igapäevaelu korraldusest ning sotsiaalsetest ja kultuurilistest normidest. Nõustamiskeskuste teenust ei osutata ainult uussisserändajatele, vaid kõigile vastavat nõustamist vajavatele Eesti elanikele.

Teenust korraldab ja osutab Integratsiooni ja Migratsiooni Sihtasutus Meie Inimesed (MISA) alates 2014. aastast. Nõustamiskeskused paiknevad Tallinnas ja Narvas (alates 2015. aastast korraldatakse igakuiselt nõustamispäevi ka Maardus, Sillamäel, Jõhvis ja Kohtla-Järvel<sup>4</sup>) ning teenuse saajate küsimustele vastatakse ka telefonitsi ja e-posti vahendusel (e-nõustamine). Nõustamiskeskus töötab Tallinnas kõigil tööpäevadel kokku 23 tundi nädalas. Narva nõustamiskeskus on lisaks nädalavahetusele suletud ka teispäeviti ning kokku osutatakse teenust 18 tundi nädalas.

Nõustamiskeskuste teenuse sisu on uussisserändajatele ja vähelõimunud püsielanikele info ja nõu jagamine Eesti elukorraldust ja Eestis töötamist ning tegutsemist puudutavate teemade kohta (sh elamisloa ja kodakondsuse taotlemine, eesti keele õpe, haridus, töö, elukoht, arstiabi-teenus ja sotsiaalteenused). Samuti suunatakse nõustamiskeskustest inimesi vajadusel edasi teiste teenuseosutajate juurde. Nõustajad aitavad teenuse saajatel tutvuda võimalike avalike teenustega ning pakuvad tuge riigi- ja kohaliku omavalitsuse asutustega suhtlemisel.

Infot jagatakse nii Sihtasutuse Meie Inimesed veebilehel<sup>5</sup> kui ka nõustamiskeskustes kolmes keeles: eesti, inglise ja vene keeles. Veebilehe teave on jagatud 11 teemaks, mis annavad teenuse saajale vajalikku informatsiooni Eesti riigi toimimise põhialustest, õigussüsteemist, riigis elamisest ja kodakondsuse taotlemisest, haridussüsteemist, tervishoiu- ja sotsiaalsüsteemist, tööturust, ettevõtlusest ja muu olulise kohta.

Nõustamiskeskuste nõustajaid on võimalik kaasata ka ettevõtete infotundidesse ja teavitusüritustele, kus nad saavad tutvustada nõustamisteenust ning rääkida lähemalt, milliste küsimuste korral tasub nõustaja poole pöörduda. Samuti on nõustajad kokkuleppel tööandjatega valmis tulema ettevõttesse, kus töötavad teistest rahvustest isikud, et neile töökohal grupinõustamist pakkuda.

Nõustamiskeskuse teenus ei ole finantseeritud riigieelarvest ning teenuse osutamine on projektipõhine. Tegevusi korraldatakse Euroopa Sotsiaalfondi projekti „Eesti ühiskonnas lõimumist toetavad tegevused“ tegevuse „Nõustamis- ja infosüsteemi väljatöötamine ja rakendamine“ raames 2022. aastani. Tulevikus on kavas teenuse osutamise põhimõtteid muuta. Teenuse osutajateks võivad edaspidi jääda kohalikud omavalitsused, kelle vastavad ametnikud tegeleksid ühe tööülesandena ka uussisserändajate ja vähelõimunud püsielanike nõustamisega.

<sup>4</sup> Nõustamispäevade toimumise paigad (üldiselt toimuvad need raamatukogudes ja kultuurikeskustes) ja ajad avaldatakse MISA kodulehel.

<sup>5</sup> Integratsiooniinfo veebileht (2016), <http://integratsiooniinfo.ee/et/>

## Üldmetoodika alussoovituste asjakohasus: teenuse vajadus ja vastavus sihtrühma vajadustele

Uuringu „Uussisserändajatele suunatud teenuste arendamise meetodika väljatöötamine“ raames arendatud üldmetoodika (vt ka juhendmaterjali) aitab hinnata uussisserändajatele mõeldud teenuste arendamise võimalusi ja vajadusi. Üldmetoodika tugineb uuringus välja töötatud kontseptsioonil.

Siinses peatükis vaadeldakse esmalt üldmetoodikas tehtud alussoovituste (hinnata *teenuse vajadust* ja *teenuse vastavust* sihtrühmale) asjakohasust. Alussoovitused on nn teenuse kesksed „eksistentsiaalsed raamid“, mille järgi vaadelda teenuse osutamise õigustatust. Järgnevates analüüsi peatükkides jälgitakse üldmetoodikas esitatud teiste peamiste soovituste, teenuste indikaatorite ja stardikomplekti indikaatorite rakendamise asjakohasust.

Üldmetoodika soovituste ja indikaatorite rakendamise peamine erinevus on selles, et meetodikast tulenevad soovitused aitavad hinnata teenuse arendamiseks oluliste tegevuste läbiviimist. Meetodika eeldab, et soovituste järgimine on oluline, et tagada kvaliteetset, kättesaadavat ja jätkusuutlikku teenust. Indikaatorid on aga seotud (standardiseeritud) andmekogumisega ning nende rakendamise mõte on (regulaarselt ja võrdlevalt) seirata teenuse arengut, et saada usaldusväärset tagasisidet teenuse olukorrast ning arenguvajadustest.

Teenuse vajaduse hindamine on seotud eelkõige uute teenuste nõudluse põhjendamisega ning olemasolevate teenuste dubleerimise vältimisega. Integratsiooniinfo nõustamis- ja teavituskeskuse teenuse vajadust sihtrühmale on teenuse osutaja hinnangul Eestis olemas olevate teenuste (ja potentsiaalselt uussisserändajatele ning vähelõimunud püsielanikele mõeldud) sisu ning nende hinnangulise tõhususe põhjal. Suures osas on teadmine selleks tulnud partnerorganisatsioonidelt kogutud infost. Kuna nõustamis- ja teavituskeskuse teenus on projektipõhine ning väljakujundamise faasis, siis ühtlustatud nõudmisi teenuse otstarbekuse põhjenduste osas ei ole seotud (nt mis on mõistlik nõudluse määr, et teenuse pakkumine oleks õigustatud jne). Teenuse dubleerimise hindamiseks kasutatakse samuti partnerorganisatsioonidelt saadud infot. Hindamine ei tugine süstematiseeritud mõõdikutel. Teenuse osutaja hinnangul on nõustamiskeskuse teenuse dubleerimine teiste uussisserändajate sihtgrupile mõeldud teenustega marginaalne.

Teenuse vastavuse hindamine sihtrühma vajadustele toimub valdavalt teenuse kohta tagasisidet kogudes. Tagasisidet kogutakse nii klientidelt kui ka partnerorganisatsioonidelt (üldteenuseid osutavad institutsioonid, mille juurde nõustamiskeskus kliente vajadusel suunab, nt Töötukassa). Keskusel on välja töötatud ka tagasiside ankeet, mille abil kogutud andmete põhjal hinnatakse nõustamise kvaliteeti ja kliendi rahulolu teenusega. Ankeet on koostatud kolmes keeles: eesti, vene ja inglise keeles. Tagasiside ankeeti saab täita vaid nõustamiskeskuses. Seetõttu on ankeedi abil kogutud tagasiside seotud peamiselt individuaalse nõustamisega, mis toimub silmast silma kohtumise vormis. Tagasisidet küsitakse võimalusel kõigilt teenuse saajatelt, olenemata sellest, kas tegu on uussisserändajatega või püsielanikuga.

Erinevatest allikatest saadud tagasiside analüüsitakse kord poole aasta jooksul. Seni ei ole klientide tagasiside andnud põhjust teenuse sisu ja vormi muuta, kuna tagasiside on olnud (teenuse osutaja



hinnangul) väga positiivne.<sup>6</sup> Teenuseosutaja hinnangul on selle üheks põhjuseks teenuse paindlikkus. Teenuse osutamisel pööratakse palju tähelepanu sellele, kuidas teenuse käigus tõhusalt avada probleemi sisu kliendile, kuna sageli kliendid ei oska paljusid asju ise küsida (mis seonduvad teemadega, mille osas nõustamiskeskusesse pöörduiti). Samuti püütakse nõustada kliente sellisel viisil, et nõustamine juhataks kätte õiged tegevused ning vajalikud institutsioonid (see on oluline, vältimaks nõustamiste dubleerimist erinevate institutsioonide poolt). Selgitatakse kliendi vajadused seoses pöörduvad probleemiga ning tuuakse välja konkreetsed võimalused ja teed, kuidas probleemi lahendada või vajadust rahuldada.

Lisaks teenuse osutaja jagatud infole andsid ka uuringu käigus telefoni teel tehtud kolm eksperiment-intervjuud kinnituse, et teenus vastab tegelikult sihtrühma vajadustele.

Esimeses intervjuus oli testija eesmärk saada tagasisidet nõustamiskeskuse teenuse sobivuse kohta uussisserändajate sihtrühmale, kasutades selleks ettevõtlusega seotud probleemide ja küsimuste teemaraamistikku.<sup>7</sup> Nõustamiskeskusest uuriti, milliseid protseduure tuleb ettevõtluse alustamiseks uussisserändajal järgida, millised võimalused on uussisserändajal avada pangakontosid, kas ja millistel tingimustel on uussisserändajal võimalik taotleda toetusi ettevõtluse alustamiseks Eestis ning millist abi võiks uussisserändajal või tema endises asukohariigis asuvatel perekonna liikmetel olla ettevõtluse alustamisel Eesti e-residentsusest.

Teises intervjuus keskenduti nõustamisele, mis seonduis meditsiiniteenuste kättesaadavusega.<sup>8</sup> Eksperiment-intervjuu käigus püüti saada nõu, milliseid dokumente peab uussisserändajast EL-i kodanik omama ja milliseid tegevusi tuleb ette võtta, et saada Eestis arstiabi. Muuhulgas püüti saada nõu, kuidas leida võõrkeeli valdav perearst, millise asutuse poole tuleks linnas selleks pöörduda, millised võimalused ja eelised on tasulise arstiabi kasutamisel ning mis erinevused on arstiabi saamisel sõltuvalt isiku staatusest (töötu, üliõpilane, tööline osalise tööajaga jne).

Kolmandas eksperiment-intervjuus vaadeldi nõustamist, mis puudutas Eestis (tähtajalise) elamisloa alusel elavate isikute kolmandates riikides elavate perekonnaliikmete Eestisse saabumise ning Eestis viibimisega seotud dokumentide hankimist ning sellega seotud protseduure.<sup>9</sup> Olulist tähelepanu pöörati intervjuus seejuures alaealise lapse Eestisse tuleku ning sellega kaasnevate lasteaiateenuse võimaluste selgitamisele.

Intervjuud näitasid, et teenuse sisu ning osutamise vorm ja protseduurid on üldjoontes vastavuses teenuse (avalikkusele esitatava) kirjeldusega. Uussisserändajaid suudetakse adekvaatselt nõustada nii inglise kui ka vene keeles. Nõustamiskeskuse teenindajad näitavad valmisolekut ja oskust erinevatele probleemidele asjakohaseid vastuseid ja soovitusi anda. Samuti arvestatakse

---

<sup>6</sup> Intervjuu integratsiooniinfo nõustamis- ja teavituskeskuse teenuse osutajaga, jaanuar 2017.

<sup>7</sup> Intervjuu integratsiooniinfo nõustamis- ja teavituskeskuse teenuse osutajaga (eksperiment), detsember 2016. (vene keeles).

<sup>8</sup> Intervjuu integratsiooniinfo nõustamis- ja teavituskeskuse teenuse osutajaga (eksperiment), detsember 2016. (inglise keeles).

<sup>9</sup> Intervjuu integratsiooniinfo nõustamis- ja teavituskeskuse teenuse osutajaga (eksperiment), detsember 2016. (vene keeles).



uussisserändajatele teenuse osutamisel oluliste aspektidega: nõustamise neutraalsus (nõustaja väldib subjektiivse hinnangute andmist kliendi poolt tõstatatud küsimustele), vormiline süsteemsus (kaalutletud sekkumine teenuse saaja olukorda sõltumata küsimuste sisust) ning sisuline paindlikkus (soovituste andmistel lähtutakse uussisserändaja individuaalsest olukorrast või juhtumist).

Teenuse osutamine sisaldab ka probleemi selgitamise aspekti. Ehk pakkuja selgitab mõistliku ajaperioodi jooksul välja selle, kuidas probleemi või küsimust lahendada. Teenuse osutaja proovib leida ja anda kliendile edasi konkreetseid ja arusaadavad juhised, mida klient peab esitatud probleemi lahendamiseks ette võtma.

Kokkuvõtvalt: metoodika alussoovitused on nõustamiskeskuse teenuse puhul asjakohased. Nende arvesse võtmine teenuse arendamisel võimaldab vajadusel korrigeerida nii teenuse fookust kui ka vältida või vähendada teenuste kattuvust.

## Üldmetoodika põhisoovituste asjakohasus

Uuringu raames kujundatud üldmetoodika põhisoovituste asjakohasust integratsiooniinfo nõustamis- ja teavituskeskuse teenuse arendamisel on võimalik vaadelda järgmiste analüütiliste indikaatorite abil: 1) teenuse info kättesaadavuse tagamine; 2) paindlikkus teenuse osutamisel sihtgrupi suhtes; 3) teenuse majanduslik jätkusuutlikkus; 4) teenuse integreeritus vastuvõtja teenustega; 5) teenuse osutaja tagasiside; 6) paindlikkus teenuse arendamisel; 7) teenuse osutaja enesetäiendamine; ning 8) kompleksne vajaduste hindamine esimeses teenuses.

Teenuse info kättesaadavuse tagamine (Teenust osutav institutsioon tagab vajaliku ja ajakohase informatsiooni levitamise avalikus meedias, sisserändajate kohanemise infokeskkonnas ja teistes organisatsiooni käsutada olevas meediakanalites, sh mitme kanali kooskasutus).

Teenuse kättesaadavuseks vajalik info on olemas integratsiooniinfo.ee veebilehel. Sageli suunatakse kliente nõustamiskeskuse teenust kasutama ka üldteenuseid pakkuvate partnerorganisatsioonide poolt, mis jagavad infot nõustamis- ja teavituskeskuse teenuse kohta. Lisaks levib informatsioon ka suust suhu.

Teenuse osutaja ei reklaami teenust üldjuhul aktiivselt avalikus meedias. Üheks oluliseks põhjuseks on aja ning vastava personali puudumine. Teiseks on teenuse reklaamimine keeruline teenuse spetsiifika tõttu. See seondub asjaoluga, et teenuse sihtrühmade poolt eeldatavalt tarbitavad meediakanalid ei pruugi sageli kattuda. Kolmandaks pole meediakommunikatsiooni aspekti senini ka niivõrd väärtustatud, kuna teenuse põhisisu on nõustamine ja teavitus sihtrühmadele. Teenuse osutaja arvamusel nõuaks teenuse meediastrateegia siiski eraldi analüüsi ning vajadus selle järele on olemas. Teenuse osutaja hinnangul on teavituse parandamine oluline aspekt, millesse teenuse arendamisel panustada.

Metoodikast tulenev soovitus on asjakohane. Teavituse rolli tähtsuse suurendamist teenuse arendamisel on kinnitanud ka teenuse osutaja. Et parandada teenuse usaldusväärsetust ning tagada ja suurendada nõudlust, on teavitus oluline.

Paindlikkus teenuse osutamisel sihtgrupi suhtes (Teenuste osutamisel arvestatakse, et teenuse kasutamine ei vähendaks uussisserändaja võimalusi ühiskonda integreeruda (ebaproportsionaalne ajakulu, liiklemisvajadus jms) ning oleks seotud tema muude eluliste vajadustega).

Paindlikkus teenuse osutamisel on oluline nii teenuse kättesaadavuse kui ka osutamise praktikate osas. Esimene neist on eelkõige vormiline ja teine sisuline külg. Teenuse sisuline paindlikkus seondub sihtgrupi vajadustega (vt ülal). Teenuse vormiline paindlikkus on seotud eelkõige teenuse sobitumisega klientide igapäevaelu tegemistesse. Paremaks sobitumiseks on nõustamiskeskused rajatud piirkondadesse, kus elab potentsiaalselt kõige rohkem selle teenuse kliente. Samuti pakutakse klientidele mobiilse nõustamise võimalusi (nii regulaarseid kui ka kokkuleppelisi). Mobiilset teenust osutatakse üldjuhul kohalike omavalitsuste toel, kes võimaldavad teenuse osutamiseks vajaliku infrastruktuuri ning tegelevad ka teavitusega. Samas on mobiilse teenuse tarbijate seas uussisserändajate hinnanguline osakaal suhteliselt väike. Lisaks asukohast tulenevale kättesaadavusele, on oluline paindlikkuse näitaja ka teenuse maht ühe inimese kohta ajaühikus, mis ei ole reglementeeritud.

Metoodikast tulenev soovitus on tingimuslikult asjakohane, kuna eeldatav teenuse korralduse muutus pärast projekti lõppu muudab tõenäoliselt teenuse osutamise paindlikkuse põhimõtteid (nt kui KOVid hakkavad teenust osutama jne).

Teenuse majanduslik jätkusuutlikkus (Teenust osutav institutsioon tagab teenuse tõhususe kliendile ning teenuse majandusliku jätkusuutlikkuse).

Teenuse majanduslikku jätkusuutlikkust on nõustamiskeskuse teenuse puhul keeruline hinnata, kuna teenus on tähtajaline (finantseeritud projekti põhiselt Euroopa Sotsiaalfondi toel). On ette teada, et teenus praegusel kujul pärast projekti lõppu ei jätku. Nõustamise funktsioon võib jääda kohalikele omavalitsustele, mis suhtlevad teenuse raames riiklike nõustamisspetsialistidega. Kuna omavalitsuste võimekus ei ole praegu perspektiivis selge, siis pole ka teenuse kuluefektiivsust kalkuleeritud. Samuti on nõustamiskeskuse teenus üsna arendusjärgus teenus ning viis, millisel kujul see täpselt peaks töötama, pole veel selge. Teenuse arendamisel võetakse arvesse, et teenuse jätkusuutlikkuse jaoks on oluline teha ettevalmistavat koostööd omavalitsustega, sh koolituste näol.

Metoodikast tuleneva soovitusena asjakohasust ei saa selle teenuse puhul vaadelda.

Teenuse integreeritus vastuvõtja teenustega (Teenuse kättesaadavuse parandamiseks luuakse võimalused teenust integreerida vastuvõtja poolt osutatavate teenustega).

Nõustamiskeskuste teenuse arendamisel ei ole arvesse võetud selle võimalikku sidusust uussisserändajate vastuvõtjate teenustega. Osalt on põhjus selles, et nõustamiskeskuste kliendid ei ole sageli toetatud vastuvõtjate poolt osutatavate teenustega. Küll on aga nõustamiskeskuse teenuse arendamisel silmas peetud nn mobiilse nõustamise võimalusi, kus ettevõtted saavad vajadusel

nõustamiskeskuse töötajaid kutsuda kohapeale nõustama (nt kui ettevõttes töötab oluline hulk uussisserändajaid).

Metoodikast tulenev soovitus on tingimuslikult asjakohane, kuna puudub teadmine, millise osakaalu moodustavad nõustamiskeskuse kliendid, kellele osutatakse teenuseid ka vastuvõtjate poolt. Kui osakaal on suur või suureneb tulevikus, siis on metoodikasooitus asjakohane.

Teenuse osutaja tagasiside (Teenust osutav institutsioon kogub tagasisidet vahetult teenust osutavatelt isikutelt. Tagasiside on aluseks teenuse parandamisel ning metateenuste vajaduse määratlemisel (vastav teave vajaduse kohta antakse edasi metateenuste koordinaatorile)).

Teenuse tagasisidet teenuse vahetult osutajalt kogutakse regulaarselt suulise infovahetuse vormis. Standardiseeritud küsimustikke või muid vorme teadmise kogumiseks ei rakendata. Tagasisidet kasutatakse eelkõige vahetu nõustamistegevuse kvaliteedi parandamiseks.

Metoodikast tulenev soovitus on asjakohane juhul, kui kogutud teadmist rakendatakse teenuse parandamiseks (eelnevalt välja töötatud põhimõtete alusel), ning teenuse parandamiseks tehtavaid muudatusi teenuse disainis on võimalik vaadelda ja hinnata.

Paindlikkus teenuse arendamisel (Teenuse arendamisel võetakse arvesse uussisserännanute erinevat kohanemise taset ning sotsiaal-kultuurilist tausta).

Nõustamiskeskuse teenuse arendamise üheks tähtsaks osaks on põhimõte, et klient oleks võimeline nõustaja käest saadud infot enese jaoks tõhusalt kasutama. Teenuse paindlikkuse mõõt on seega võime muuta nõustamisel jagatav teadmine mis tahes kohanemisolukorraga kliendile praktiliselt väärtuslikuks või kasutamiskõlblikuks. Senini ei ole see tähendanud vajadust muuta teenuse osutamise põhimõtteid ja disaini. Teenuse paindlikkus (või erineva kohanemise taseme ning sotsiaal-kultuurilist taustaga arvestamine) on eelkõige individuaalsete juhtumite põhine.

Metoodikast tuleneva soovitusena asjakohasus on küsitav, kuna teenuse osutaja hinnangul võetakse erisusi arvesse konkreetsete juhtumite põhisel.

Teenuse osutaja enesetäiendamine (Teenuse osutaja külastab kohanemisteenuseid osutavatele organisatsioonidele mõeldud üritusi, arutelusid-ümarlaudu ning veebikeskkondi). *See aitab tagada uussisserändajatele suunatud teenuste omavahelist lõimimist (nt nõustamine ja dokumentide vormistamine, keeleõpe ja tööpraktika) ning sisserännanuid vajadusel teiste teenuste juurde edasi suunata.*

Teenuse osutajate enesetäiendamise võimalused on piisavad ja hästi kättesaadavad. Täiendusvõimaluse mahtu ja sisu hinnatakse optimaalseks. Koostöö erinevate kaasatud osalistega toimib hästi. Nõustamiskeskuste töötajad on siiani kasutanud kõiki enesetäienduseks pakutavaid võimalusi, kuna see on eriti teenuse arengu faasis väga oluline teenuse kvaliteedi parandamiseks.

Metoodikast tulenev soovitus on asjakohane.

Kompleksne vajaduste hindamine esimeses teenuses (Teenuste kättesaadavuse parandamiseks toimuks teenuse saaja vajaduste hindamine komplekselt esimest teenust osutavas institutsioonis. Esimest teenust osutav institutsioon võtab vajadusel vastutuse suunata klient hindamise alusel järgnevate teenuste (sh interneti infokeskkonda) juurde).

Nõustamiskeskuse teenuse puhul hinnatakse teenuse osutamise käigus kliendi vajadusi, mille alusel suunatakse kliente teiste teenuste juurde. Samas hinnatakse kliendi vajadusi eelkõige tulenevalt teenuse spetsiifikast (nõustada ja suunata).

Uussisserändajate teenuste osas sõltub vajaduste hindamine teenuste sihtgrupist, kuna üldstatult vajavad sotsiaalmajanduslike probleemidega uussisserändajad mõnevõrra teistsuguseid teenuseid, kui need, kelle jaoks ei ole sotsiaalmajanduslikud küsimused niivõrd kriitilised. Hindamise tulemusena suunatakse kliente sagedasti „Kohanemisprogrammi“ raames pakutavasse algtaseme keeleõppesse.<sup>10</sup> Keskuse teenuse integreeritus keeleõppe teenusega seisneb eelkõige kliendile võimaluste tutvustamises ning tausta selgitamises, et mida tuleks teenuse tarbimisel silmas pidada. Lisaks keeleõppele moodustavad vajaduste hindamisel kaaluka osa üldteenuste juurde suunamised: töö, ettevõtluse arendamise ning toimetuleku ja olmega seotud teenused. Kuna uussisserändajad ei ole keele mitteoskamise tõttu valdavalt võimelised probleemideta üldteenuseid tarbima ning neist piisavat ülevaadet saama, siis on nõustamiskeskuse suunamisel oluline roll ka esmase tausta selgitamine üldteenustega seoses.

Metoodikast tulenev soovitus on tingimuslikult asjakohane. Teenuse puhul ei ole küsimus, kas vajadusi hinnata, vaid kuidas ja millal, sest teenuse üks põhiülesandeid ongi kliendi vajadusi muude integratsiooni- või üldteenuste järele hinnata.

Kokkuvõtvalt: nõustamiskeskuse teenuse juhtumil on üldmetoodika soovitused valdavas osas tingimuslikult asjakohased. Seega soovitused ei ole teenuse hindamiseks ebasobivad, kuid nende rakendamisel tuleb tähelepanu pöörata teatud piirangutele ja tingimustele.

## Hindamine teenuste indikaatorite alusel

Teenuse üldmetoodikas (vt juhendmaterjal) välja kujundatud baasteenuste arendamise indikaatorite asjakohasus nõustamiskeskuse teenuse juhtumil on esitatud järgnevas tabelis (tabel 1).

Indikaatorid hindavad teenuse arengut kolmes aspektis: teenuse majanduslik tõhusus (ressursisäästlikkus ja -optimaalsus), demokraatia (läbipaistvus ja kaasamine) ning teenuse efektiivsus (kvaliteet ja kasutajasõbralikkus).<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Kohanemisprogramm (2014), Riigi Teataja I, 22.08.2014, 5; Kohanemisprogrammi veebileht (2016), <https://www.settleinestonia.ee/?lang=et>

<sup>11</sup> Vt ka Avalike teenuste ühtne portfelli juhtimine. Lõpparuanne (2014) Tallinn: PricewaterhouseCoopers AS, Riigikantselei.

Indikaatori asjakohasus on tabelis tähistatud märgiga (+) ning indikaatori ebasobivus on tähistatud märgiga (-). Juhul kui indikaatori rakendamine on küll asjakohane, kuid selle eeldatav rakendamise tõhusus on tingimuslik ning mõõtmise tulemuslikkus teenuse arendamisse on küsitav, on indikaator märgitud kui (+/-).

Kõiki üldmetoodikas välja toodud baasteenuste indikaatoreid ei ole juhtumanalüüsis käsitletud. Välja on jäetud indikaatorid, mida ei ole mis tahes avaliku sektori pakkuja puhul teenuse arengu vaatlemisel võimalik asjakohaselt rakendada. Sarnasel põhimõttel on teenuste indikaatorite eelvalik tehtud ka kahe teise uuringus tehtud teenuse juhtumianalüüsi puhul.

**Tabel 1. Baasteenuse indikaatorite rakendatavus (nõustamiskeskuse teenus)**

Indikaator	Indikaatori rakendatavus
Teenuse hind on teiste samalaadsete teenustega sarnane	-
Teenuse tarbijatelt uuritakse nende vajaduste kohta, küsitakse tagasisidet	+
Teenuse sihtrühm on tagasisides rahul teenuse vajalikkuse, osutamise viisi ja tulemuslikkusega	+/-
Panustatakse teenuseosutajate võrgustiku kohtumistesse ning kursis olemisse	+/-
Organisatsioon on katsetanud alternatiivseid viise teenuse osutamiseks	+/-
Organisatsioon jälgib ja analüüsib statistikat, et kohandada oma teenuste sisu ja sihtrühmi	+/-
Teenuse ärajäämisega kaasneks ilmsete sotsiaalsete probleemide kasv	-
Teenuse strateegilises olulisuses on kokku lepitud teenuseosutajate võrgustiku kokkusaamistel	+/-
Statistika või meedia näitab selles spetsiifilises valdkonnas olulisi probleeme	+/-
Tagasiside teenuse kohta sotsiaalmeedias on kiitev	-
Analüüsitakse teenust puudutava informatsiooni kasutamist, uuendatakse teenuste kohta käivat informatsiooni	+
Teenusele suunavad teised teenuseosutajad või muud asutused	+/-
Teenust puudutavatele päringutele reageeritakse samal päeval	-
Teenuse tarbija jõuab sujuvalt edasi järgmistele teenustele või oma eesmärkideni (nt tööle)	+/-
Sarnaseid teenusetarbijaid kõrvutades on näha teenuse saaja eelis või tema võimete paranemine	-
Pakkuja pöördub ise otse klientide poole	-

Indikaator	Indikaatori rakendatavus
Teenuse tarbija ei pea teenuse tarbimiseks loobuma oma kvaliteetajast ega tööst	+
Teenus on tugevalt seotud teenusesaaja töö, haridusasutuse või sotsiaalse eluga	-

Baasteenuste indikaatorite sobivuse vaatlemisel on oluline silmas pidada, et uuringu raames loodud juhendmaterjalis hõlmavad antud indikaatorid ka ülemineku- ja üldteenuseid.<sup>12</sup> Kuna tegemist on kolme teenusegrupi seireks loodud ühiste indikaatoritega, siis on indikaatorite rakendatavus üksikutele teenusegruppidele suurema üldistuse astme tõttu piiratud.

#### Teenuse majanduslik tõhusus

##### **Teenuse hind on teiste samalaadsete teenustega sarnane**

Integratsiooniinfo nõustamis- ja teavituskeskuse teenus on tasuta. Teisi samalaadseid teenuseid uussisserändajatele ei ole.

Indikaator ei ole asjakohane.

##### **Teenuse tarbijatelt uuritakse nende vajaduste kohta, küsitakse tagasisidet**

Teenuse tarbijate tagasisidet kogutakse ankeediga. Saadud andmete põhjal hinnatakse nõustamise kvaliteeti ja kliendi rahulolu teenusega. Ankeet on kolmes keeles: eesti, vene ja inglise keeles. Tagasisideankeeti saab täita vaid nõustamiskeskuses. Tagasisidet küsitakse võimalusel kõigilt teenuse saajatelt, olenemata sellest, kas tegu on uussisserändajatega või püsielanikega.

Indikaator on asjakohane. Indikaatorit saab kasutada teenuse arendamise hindamisel (sh majanduslik tõhusus ning ressursside optimaalne planeerimine). Indikaatori sisu on selle efektiivsemaks rakendamiseks vaja täpsustada (sh millist laadi tagasisidet hinnatakse ja millist mitte).

##### **Teenuse sihtrühm on tagasisides rahul teenuse vajalikkuse, osutamise viisi ja tulemuslikkusega**

Nõustamiskeskuse teenuse tarbijad on valdavalt teenusega rahul, peavad teenust vajalikuks ning asjakohaseks.

Indikaatori asjakohasus on tingimuslik, kuna sisuliselt on tegemist eelneva tagasiside indikaatori alaindikaatoriga. Ilmselt ei ole otstarbekas teenuse hindamisel indikaatoreid nii detailselt eristada. Rakendada nii detailseid indikaatorite eristusi teenuse hindamisel.

##### **Panustatakse teenuseosutajate võrgustiku kohtumistesse ning kursis olemisse**

Teenuse osutajad panustavad võrgustiku kohtumistesse ja kursisolekusse parimal võimalikul määral (arvestades pakutavaid võimalusi ja ajaressurssi).

---

<sup>12</sup> Tamm, G. *et al.* (2016).

Indikaator on tingimuslikult asjakohane. Indikaatori kasutamine teenuse hindamisel on piiratud, kuna üks teenuse osutaja ei määra harilikult võrgustiku kvaliteeti ja selle tööst tulenevat efekti. Samuti on panustamist ning selle mõju teenuse parandamisele (majanduslikult tõhusam teenus) keeruline piisavalt usaldusväärset (ja dünaamiliselt) hinnata.

### Demokraatia

#### **Organisatsioon on katsetanud alternatiivseid viise teenuse osutamiseks**

Nõustamiskeskuse teenuse kujundamise jooksul on teenuse sisu ja vormi täiendatud.

Indikaator on tingimuslikult asjakohane. Indikaatorit on võimalik rakendada, määratledes täpsemalt, mis on alternatiivse viisi sisu ning mis määrab teenuse alternatiivsuse viisi. Kuna indikaator peab andma tagasisidet teenuse arendamise demokraatia kohta, siis on selle rakendamise põhjendamise keeruline. Muude uussisserändajatele mõeldud teenuste juures võib indikaator olla sobivam.

#### **Organisatsioon jälgib ja analüüsib statistikat, et kohandada oma teenuste sisu ja sihtrühmi**

Teenuse osutaja võtab arvesse teenuse tarbimise kohta kogutavaid andmeid teenuse arendamisel.

Indikaator on tingimuslikult asjakohane. Indikaatori kasutamine nõustamiskeskuse teenuse juhtumil on piiratud, kuna statistilised andmed (mida on pigem napilt) mõjutavad teenuse disaini vähe, võrreldes näiteks klientidelt kogutava tagasiside alusel kujundatava teadmiseiga muutuste vajadustest ja suunast.

#### **Teenuse ärajäämisega kaasneks ilmsete sotsiaalsete probleemide kasv**

Indikaator ei ole asjakohane. Nõustamiskeskuse teenuse olemasolu ja uussisserändajate sotsiaalsete probleemide kasvu seos on raskesti kindlaks määratav ning teoreetiline.

#### **Teenuse strateegilises olulisuses on kokku lepitud teenuseosutajate võrgustiku kokkusaamistel**

Teenuse strateegiline olulisus on tunnustatud teenuseosutajate võrgustiku kokkusaamistel.

Indikaator on tingimuslikult asjakohane. Indikaatori rakendamisel on keeruline hinnata kokkuleppe või tunnustamise mõju teenuse läbipaistvuse suurendamisele ja kaasamise tagamisele.

#### **Statistika või meedia näitab selles spetsiifilises valdkonnas olulisi probleeme**

Nõustamiskeskuse teenuse arendamisel kogutakse ja analüüsitakse statistikat. Meediat üldjuhul ei jälgita ega analüüsita.

Indikaator on tinglikult asjakohane. Indikaatori rakendamine on keerukas, kuna seos meedias avaldatava kriitika ja nõustamiskeskuse teenuse arendamise vahel on eeldatavalt üsna kaudne. Kriitikale reageerimine, nt teenuse kasutajate tagasiside põhjal, ennetab paljuski nimetatud seose tõsiseltvõetavust. Indikaatori kasutus on efektiivsem teenuse avalikkusele edastamise hindamisel.

### Efektiivsus

#### **Tagasiside teenuse kohta sotsiaalmeedias on kiitev**



Sotsiaalmeedias avaldatavat tagasisidet teenuse kohta ei jälgita.

Indikaator ei ole pigem asjakohane. Indikaatori kasutamine on keeruline, sest sotsiaalmeedia süsteemne jälgimine on kulukas, puuduvad meedia jälgimise/analüüsi standardid ning kogutavate andmete kasutusväärtus teenuse arendamise hindamisel ei pruugi olla kuigi kõrge.

### **Analüüsitakse teenust puudutava informatsiooni kasutamist, uuendatakse teenuste kohta käivat informatsiooni**

Teenuse kohta käiva info kasutamist süsteemselt ei analüüsita. Erinevates infokanalites esitatavat infot korrigeeritakse siis, kui teenuse disainis tehakse mingeid muutusi (mis võivad osalt tugineda ka klientide tagasisidel).

Indikaator on tingimuslikult asjakohane. Informatsiooni kasutamise (regulaarne) analüüs on kulukas ning selle tulemus ei pruugi olla piisaval määral kvaliteetsem (teenuse arendamisel) võrrelduna klientidelt kogutava tagasiside põhjal tehtud muudatustega teenust puudutava info esitamisel.

### **Teenusele suunavad teised teenuseosutajad või muud asutused**

Nõustamiskeskuse teenuse juurde suunatakse sageli teiste teenuste osutajate ja partnerorganisatsioonide poolt (sh kohalikud omavalitsused).

Indikaator on asjakohane, eeldusel et suunamine toetab uussisserändajate teenuste tugevamat integreeritust ja sünergiaat.

### **Teenust puudutavatele päringutele reageeritakse samal päeval**

Teenust puudutavate päringute kohta antud teenuse raames selgeid juhiseid ei ole. Teenuse sisu on eeldatavalt klientidele lihtsasti mõistetav. Teenuse kohta antakse selgitusi teenuse tarbimise käigus.

Indikaator pigem ei ole asjakohane, tulenevalt nõustamiskeskuse teenuse spetsiifikast (selgitused teenuse kohta on teenuse saamise osa).

### **Teenuse tarbija jõuab sujuvalt edasi järgmistele teenustele või oma eesmärkideni (nt tööle)**

Nõustamise tulemusel jõuab teenuse tarbija teiste integratsiooniteenusteni või üldteenusteni. Nõustamise tagajärjel saab klient enamikul juhtudel probleemidele rahuldavad vastused.

Indikaatori rakendamine on tingimuslikult asjakohane. Teenuse spetsiifika on suunata kliente teisi teenuseid tarbima ning kliente nõustada selliselt, et saadavad selgitused ja juhised viiksid eesmärgini. Samas ei sõltu positiivse tulemi saavutamine vaid efektiivsest nõustamisest, vaid oluline roll on ka kliendi kohanemisolukorral ning probleemi spetsiifikal. Seetõttu on keeruline eristada, kas ja mis ulatuses nõustamine kui teenus aitab kaasa positiivse tulemi saavutamisele.

### **Sarnaseid teenuse tarbijaid kõrvutades on näha teenuse saaja eelis või tema võimete paranemine**

Teenuse osutamisel ei analüüsita teenuse efektiivsust üksikisiku tasandil (sh teenust mittesaanud isikuid).

Indikaator pigem ei ole asjakohane. Nõustamiskeskuse teenus on liiga spetsiifiline ning kliendi kohanemisolukorra keskne, et selle rakendamine oleks põhjendatud.

#### **Pakkuja pöördub ise otse klientide poole**

Nõustamisteenuse pakkumisel üldjuhul klientide poole ei pöördata. Kaudselt võib sellisena mõista pakutavat mobiilse nõustamise võimalust, kus teenuse osutajal on aktiivsem roll kliendisuhete loomisel kui tavateenust osutades.

Indikaator pigem ei ole asjakohane, eriti arvestades piiratud aja- ja inimressursse, mis nõustamiskeskuse teenuse osutamisele kulub.

#### **Teenuse tarbija ei pea teenuse tarbimiseks loobuma oma kvaliteetajast ega tööst**

Nõustamiskeskused on rajatud potentsiaalsete klientide elukeskkonnale võimalikult lähedale. Samuti osutatakse mobiilse nõustamise teenust kohtadel nii regulaarselt kui ka eelneval kokkuleppel (nt tööandjate, kohalike omavalitsustega). Teenuse maht ühe inimese kohta ajaühikus ei ole fikseeritud. Teenuse osutamine toimub kõigil tööpäevadel.

Indikaator on asjakohane. Indikaator võimaldab järgida teenuse arendamisel teenuse osutamise paindlikkust ja klientide vajadustega kohandumist.

#### **Teenus on tugevalt seotud teenusesaaja töö, haridusasutuse või sotsiaalse eluga**

Reeglina nõustamiskeskuse teenus seondub kliendi igapäevaelu tegemistega (sh töö, õppimine jms).

Indikaator ei ole asjakohane, kuna pole selge, et selle rakendamine nõustamiskeskuse teenuse puhul aitaks teenust arendada. Teenuse kvaliteeti ei saa hinnata keskusesse pööratud teemade või probleemide hierarhiseerimise alusel.

Kokkuvõtvalt: üldmetoodika baasteenuste indikaatoritest moodustavad nõustamiskeskuse teenuse juhtumil valdava osa kas mitte asjakohased või tingimuslikult asjakohased indikaatorid.

## Hindamine indikaatorite stardikomplekti alusel

Stardikomplekti indikaatorid on üldteenuste arendamiseks välja kujundatud indikaatorid, mille kasutamine võiks olla jõukohane kõikidele organisatsioonidele olukorras, kus nad jõuavad teenuste ja kanalite mõõtmiseks sobivale küpsusele.<sup>13</sup> Stardikomplekti indikaatoreid on kokku 9 ning need on valdavalt rakendatavad ka baasteenustele.

Integratsiooniinfo nõustamis- ja teavituskeskuse teenuse puhul on teenuse osutajal asjakohane rakendada 3 stardikomplekti indikaatorit (tegelik nõudlus, teenuse muutmine, teenuse eesmärkide kooskõla organisatsiooni eesmärkidega) (tabel 2).

Kolme indikaatori puhul on rakendamise asjakohasus sõltuv kas teenuse eesmärgist, osutamise tingimustest või klientide erinevatest vajadustest (tehnoloogiline küpsus, klientidelt tagasiside küsimine ning teenuse hädavajalikkus). Kolme stardikomplekti indikaatori rakendamine on nõustamiskeskuse teenuse arendamisel vähese tähtsusega (tasuliste teenuste käive, teenuse elutähtsus ja eelteavitus teenus).

**Tabel 2. Stardikomplekti indikaatorite rakendatavus**

Indikaator	Indikaatori rakendatavus
Tegelik nõudlus	+
Tehnoloogiline küpsus	+/-
Tasuliste teenuste käive	-
Fakt teenuse ümberdisainimise kohta	+
Fakt teenuse eesmärkide kooskõla kohta organisatsiooni eesmärkidega	+
Klientidelt tagasiside küsimise sagedus	+/-
Fakt elutähtsa teenuse kohta	-
Fakt hädavajaliku teenuse kohta	+/-
Fakt eelteavitusega teenuse kohta	-

<sup>13</sup> Avalike teenuste ühtne portfelli juhtimine. Lõpparuanne (2014) Tallinn: PricewaterhouseCoopers AS, Riigikantselei.

#### Tegelik nõudlus

Teenuse osutaja kogub üldist statistikat teenuse saajate kohta. Iga nõustamise kord kirjeldatakse tabelis. Indikaator on asjakohane.

#### Tehnoloogiline küpsus

Teenuse osutajal on olemas teenuse pakkumiseks vajalikud tehnilised vahendid. Erinevate uudsete tehnoloogiliste vahendite kasutuselevõtt teenuse osutamisel ei ole prioriteet. Indikaator on asjakohane tingimuslikult.

#### Tasuliste teenuste käive

Teenuse on teenuse saajale tasuta. Indikaator ei ole asjakohane.

#### Fakt teenuse ümberdisainimise kohta

Teenuse meetodikat on uuendatud vähem kui aasta tagasi. Indikaator on asjakohane.

#### Fakt teenuse eesmärkide kooskõla kohta organisatsiooni eesmärkidega

Teenuse eesmärgid on kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega. Vastav sidusus on kirjeldatud organisatsiooni kodulehel. Indikaator on asjakohane.

#### Klientidelt tagasiside küsimise sagedus

Klientidelt küsitakse tagasisidet nõustamise kvaliteedi ja kliendi rahulolu kohta teenusega. Tagasisidet küsitakse regulaarselt vaid füüsiliselt nõustamiskeskuses teenust saanud klientidelt. Indikaator on asjakohane tingimuslikult.

#### Fakt elutähtsa teenuse kohta

Teenuse ei ole elutähtis teenus. Indikaator ei ole asjakohane.

#### Fakt hädavajaliku teenuse kohta

Teenuse on hädavajalik uussisserändajate kohanemisel uue elukeskkonnaga. Teenuse hädavajalikkus uussisserändajale sõltub ka sotsiaalse tugivõrgustiku olemasolust ja tõhususest (nii tööl kui eraelus). Indikaator on asjakohane tingimuslikult.

#### Fakt eelteavitusega teenuse kohta

Teenuse kontseptsioonis ei ole kirjeldatud eelteavitusega teenust. Indikaator ei ole asjakohane.

## Koolide metoodilise nõustamise teenus (töötamaks muu emakeelega lastega)

### Teenuse kirjeldus

Uuississerändajate laste õpetamise toetamise teenus on kooliõpetajatele mõeldud metateenus, mille peamine eesmärk on aidata õpetajatel paremini kohanduda metoodiliste nõudmiste ja väljakutsetega, mis seonduvad muu emakeelega laste õpetamisega Eesti koolis. Teenuse sihtgrupiks on kõik õpetajad, kes puutuvad kokku kooli töökeelest muu emakeelega õpilaste õpetamisega. Koolide metoodiline nõustamine toetab õpetajate oskuste ja teadmiste arendamist ka seotuna uuississerändajate laste õpetamisega.

Koolide nõustamisteenust on osutatud 2008. aastast. Algselt toimus see Integratsiooni ja Migratsiooni Sihtasutuse Meie Inimesed (MISA) kaudu, kuid 2013. aastast korraldab teenuse osutamist Sihtasutus Innove. Nõustamisteenust osutatakse eelkõige kolmel erineval viisil. Esiteks, õpetajate tööalase nõustamise kaudu. Õpetajate nõustajate/konsultantide võrgustiku tööd koordineerib SA Innove õppekava- ja metoodikakeskus.<sup>14</sup>

Nõustamine toimub valdavalt õpetaja ja konsultandi vahel dialoogi vormis. Teenuse saamiseks esitavad õpetajad vastava soovi ning formuleerivad (üldjuhul töös ette tulnud) metoodilised probleemid ning lepivad kokku soovitava nõustamise ajalise kestuse ja nõustamise vormi (sh tunninõustamine). Nõustamisprotsessi käigus analüüsitakse õpetamisprotsessi ning õpetamisel kasutatavaid metoodikaid, tuuakse esile nende tugevusi ja nõrkusi ning leitakse sobivaimad lähenemised, arvestades konkreetset õppekeskkonda ja sellest tulenevaid vajadusi. Koostöös nõustajaga viiakse õppeprotsessi sisse uusi õppetöö läbiviimist parendavaid tegevusi ning samuti töötatakse välja õpetaja enesearenguks vajalike koolituste komplekt ning enesetäiendamiseks vajalike materjalide nimekiri.

Lisaks nõustajatele on teenuse ülesehituses oluline roll ka nõustaja-koolidel. Teenuse korraldaja on sõlminud vastavad nõustamise osutamise lepingud kahe kooliga – Lilleküla gümnaasiumi ja Kiltsi põhikooliga, mis osutavad metoodilise nõustamise teenust (teistele) koolidele, kus õpivad mitte-eesti emakeelega lapsed.

Koolide nõustamisteenust osutatakse ka otsepöördumiste põhjal telefoni, Skype'i ja e-posti teel. Sellisel juhul pöörduvad koolid õppekava- ja metoodikakeskuse poole konkreetsete metoodiliste küsimustega, mis võivad puudutada nii otseselt õpetamisega seotud teemasid kui ka vastava metoodilise info kättesaadavust või olemasolu.

Lisaks eelnevatele nõustamisviisidele pakutakse õpetajatele ka kohalike omavalitsuste infoseminaride kaudu infot ja nõu rahvusvahelise kaitse saanud perekondade laste õpetamisega seotud rahastamisvõimaluste, tugisüsteemide ja metoodilise abi kohta.

---

<sup>14</sup> Keskus loodi algselt keelekümluskoolide toetamiseks. Praegu on keskuse ülesanne korraldada nõustamisteenuse osutamist kõikidele haridusasutustele, kus õpib õppekeelest erineva kodukeelega õpilasi.

Koolide nõustamisteenuse aeg, koht ja maht ei ole reguleeritud ning on valdavas osas kokkuleppeline.

## Üldmetoodika alussoovituste asjakohasus: teenuse vajadus ja vastavus sihtrühma vajadustele

Koolide metoodilise nõustamise teenuse puhul ei toimu osutajapoolset süstemaatilist ning regulaarset teenuse vajaduse hindamist.<sup>15</sup> Ühtlustatud hindamismetoodikat ega vorme hindamiseks ei ole välja töötatud. Teenuse osutamine toimub üldjuhul teenuse saaja huvist ja enesehindamisel leitud vajadusest lähtuvalt (seejuures saadakse infot teenusest nii kooli juhtkonnalt kui ka erinevatelt haridusteemalistelt üritustelt, koolitustelt ja seminaridelt). Olulisteks teenuse vajaduse hindajateks on sageli ka kohalikud omavalitsused (nt kus uussisserändajate laste arv on märkimisväärselt kõrge jms), mis informeerivad koole olemasolevatest võimalustest ning soovivad koolidel metoodilise nõustamise teenust kasutada.

Metoodikasooitus on asjakohane, kui teenuse osutaja hindab vajadust koostöös kohalike omavalitsuste ning koolidega.

Teenuse sobivust sihtrühmale hindavad teenuse osutajad peamiselt teenuse saajatelt kogutava tagasiside varal (konkreetne infovahetus ja andmete kogumine sõltub teenuse vormist, nt individuaalnõustamine, seminarid jne).

Küsitletud metoodilise nõustamise teenust saanud õpetajad ei näe üldjuhul antud teenust sisult ja vormiliselt ühtlustatud teenusena, vaid eelkõige järjepideva õppemetoodilise protsessi parandamise eesmärgil toimuva tegevusena, mis sisaldab teemakohast infovahetust spetsialistidega ning süstematiseeritud metoodilise teadmise kogumist ja analüüsimist (ja hilisemat rakendamist) õpetajate poolt. Õpetajate hinnangul vastab teenus üldjoontes ootustele, on sisukas ning täidab oma ülesannet hästi.<sup>16</sup> Teenuse sobivust hinnatakse valdavalt individuaalselt praktilise kogemuse põhjal. Kuna teenuse kvaliteeti ja kättesaadavust hinnatakse valdavalt positiivselt, siis ei nähta vajadust ka teenuse senisest suurema standardiseerimise ja reguleerimise järele. Teenuse juures tuuakse positiivse küljena esile arvestamist iga õpetaja individuaalsete praktiliste vajadustega. Oluliseks peetakse kindlustunnet, mida pakub teadmine teenuse olemasolust ja võimalusest.

Teenuse kvaliteedi parandamiseks nähakse vajadust siduda metoodiline nõustamine laiemate integratsiooni mõistmist toetavate tegevustega ning vastavate kogemuste vahetamisega (nt erinevaid kultuure tutvustavad loengud, õppereisid erinevatesse Euroopa riikidesse (teiste maade kogemustega tutvumine uussisserändajate õpetamisel), suvekohtumised praktiliste kogemuste jagamiseks kolleegidega vabas õhkkonnas jms).<sup>17</sup>

Metoodikasooitus on asjakohane, kui teenuse sobivuse selgitamine sisaldab juhtumipõhist lähenemist ning metoodilist praktikat toetavate tegevuste vajadusega arvestamist.

<sup>15</sup> Intervjuu koolide metoodilise nõustamise teenuse osutajatega (SA Innove), jaanuar 2017.

<sup>16</sup> Intervjuu koolide metoodilise nõustamise teenuse tarbijaga (I), jaanuar 2017.

<sup>17</sup> Intervjuu koolide metoodilise nõustamise teenuse tarbijaga (II), jaanuar 2017.

Kokkuvõtvalt: üldmetoodika alussoovitused metateenuse arendamiseks on asjakohased. Soovituste rakendamine aitab teenust suunata ning õigeaegselt reageerida teenuse tarbijate muutuvatele vajadustele.

### Üldmetoodika põhisoovituste asjakohasus

Üldmetoodika põhisoovituste asjakohasus koolidele osutatava metoodilise nõustamise teenuse arendamisel on vaadeldav järgmiste analüütiliste indikaatorite alusel: 1) teenuse info kättesaadavuse tagamine; 2) teenuse majanduslik jätkusuutlikkus; 3) kaasatud osalistega teenuse disain; 4) klientide tagasiside (arendusprotsess), ning 5) teadmispõhine teenuste vajaduse hindamine.

Teenuse info kättesaadavuse tagamine (Teenust osutav institutsioon tagab vajaliku ja ajakohase informatsiooni levitamise).

Teenuse info jagamiseks ei kasutata spetsiifilisi kanaleid. Samuti puudub info jagamiseks väljatöötatud strateegia. Koolitustel, infopäevadel ja vahetute kontaktide kaudu vahendatakse infot teenuse kohta koolide juhtkonnale. Erinevate haridusteemaliste kokkusaamiste raames teavitatakse sageli teenusest ka kohalikke omavalitsusi. Õpetajad saavad metoodika nõustamise teenuse olemasolust ja selle sisust informatsiooni peamiselt kooli juhtkonnalt ja kolleegidelt. Oluline roll teenuse olemasolu ja vajalikkuse vahendamisel on ka kohalikel omavalitsustel. Muid infokanaleid kasutatakse harvem.

Metoodikast tulenev soovitus on asjakohane.

Teenuse majanduslik jätkusuutlikkus (Teenust osutav institutsioon tagab teenuse majandusliku jätkusuutlikkuse).

Teenust finantseerib riik. Teenuse rahastamine on kindlustatud kõigile teenust vajavatele või soovivatele koolidele. Teenuse osutaja ei ole teenuse kuluefektiivsust hinnanud. Teenuse jätkusuutlikkuse tagamiseks on kavas praegune reaktiivne (juba tekkinud vajadusele vastamine) lähenemine asendada proaktiivsega: valmisolek teenust osutada laiema õppenõustamise teenuse raames (eriti arvestades, et suur osa nõustamisvajadusest on seotud üleüldiste koolikorralduslike probleemidega, nagu nt hindamine, individuaalne õppekava).

Metoodikast tulenev soovitus on tinglikult asjakohane, kuna teenuse struktuur ning osutamise põhimõtted võivad lähitulevikus muutuda.

Kaasatud osalistega teenuse disain (Teenuse väljakujundamine koostöös teenuste osutamise eest vastutava koordinaatori ning erinevate uussisserändajatega kokku puutuvate võrgustike esindajatega).

Teenuse arendamisse on kaasatud koordinaator ning erinevad uussisserändajatega kokku puutuvate institutsioonide esindajad. Tähtis on koostöö erinevate osalistega, mis toimub läbi nõustajate



koolituste, kuhu kaasatakse nii siseriiklikke kui ka väliseksperte. Teenuse arendamiseks küsitakse abi ka ülikoolidelt, pagulasi toetavatelt MTÜdelt, erinevatelt riigiasutustelt ning välispartneritelt.

Metoodikast tulenev soovitus on asjakohane.

Klientide tagasiside (Tagasiside küsimine teenuse saajatelt ehk teenuse saajate vajaduste hindamise protsessi süsteemsus ning arendamine).

Teenuse tagasiside kogumine ei ole kirjalikult reguleeritud ega protseduuriliselt standardiseeritud. Peamine tagasiside kogumise viis on koolide nõustajatelt kogutav suuline info. Samuti kogutakse tagasisidet nõustaja-koolidelt (samuti teenuse osutajad) nii suuliselt kui ka kirjalike aruannete teel. Lisaks küsitakse arvamusi ka teenuse saajatelt, palutakse hinnata teenuse kvaliteeti ja küsitakse ettepanekuid teenuse paremaks muutmiseks ja arendamiseks.

Kui nõustamisteenus ei täitnud eeldatud ülesannet, siis püütakse koostöös teenuse saajaga leida sobivaim teenuse saamise viis või vorm. Valdavalt ei ole kriitiline tagasiside teenusele seotud põhimõtteliste küsimustega (nt teenuse disain, jagatava teadmise kvaliteet jms), vaid peegeldab eelkõige konkreetselt teenuse saaja erinevaid ootusi ja vajadusi. Saadud tagasiside põhjal tehakse järeldusi ning parandatakse teenuse osutamise vormi (nt teadmise edastamise viisid, sihtgruppide valik jms).

Metoodikast tulenev soovitus on asjakohane.

Teadmispõhine teenuste vajaduse hindamine (Analüüside ja uuringute tegemine, et selgitada uussisserändajatele teenuseid osutavate ja uussisserändajaid vastu võtvate institutsioonide vajadusi metateenuste järele).

Teadmispõhise vajaduse hindamise olulisus seisneb erinevate uussisserändajatele mõeldud teenuste integreerituse tugevdamises. Teadmispõhine hindamine on toimunud eelkõige teenuse käivitamise faasis (erinevate integratsiooniteenuste komplektis). Teenuse arendamise faasis ei ole uuringuid ja analüüse süstemaatiliselt kasutatud. Osaliselt on selle põhjuseks nii ajaline piirang kui ka kavandatav teenuse struktuuri ja põhimõtete muutmine.

Metoodikast tulenev soovitus on asjakohane eelkõige välja kujundatud ning tõhusalt töötava teenuse kvaliteedi parendamisel. Hindamine saab olla piisavalt efektiivne vaid siis, kui teenus, mille tarbimise vajadust teiste teenuste suhtes hinnatakse, on püsiva kvaliteediga ning regulaarne.

Kokkuvõtvalt: üldmetoodikas toodud koolide metoodilise nõustamise teenuse hindamise põhisoovitused on valdavalt asjakohased ning hästi rakendatavad teenuse kvaliteedi ja tõhususe arendamisel.

## Hindamine teenuste indikaatorite alusel

Teenuse üldmetoodikas välja kujundatud metateenuste arengut hindavate indikaatorite asjakohasus koolide metoodilise nõustamise juhtumil on kirjeldatud tabelis 3.

Sarnaselt eelmise juhtumianalüüsiga on indikaatori asjakohasus märgitud (+) ning indikaatori ebasobivus on märgitud (-). Juhul, kui indikaatori rakendamine on küll asjakohane, kuid selle eeldatav rakendamise tõhusus on tingimuslik ning mõõtmise tulemuslikkus teenuse arendamisse on küsitav, on indikaator märgitud kui (+/-).

**Tabel 3. Metateenuste indikaatorite rakendatavus**

Indikaator	Indikaatori rakendatavus
Teenuse hind on teiste samalaadsete teenustega sarnane, näiteks riigihanke hindamisel, projektitaotlustes	-
Metateenuse strateegilises olulisuses on kokku lepitud teenuseosutajate võrgustike tegevuse raames	-
Teenuseosutaja panustab sisserändeteemaliste võrgustike kohtumistesse	+/-
Jälgitakse integratsioonianalüüsides tulemusi jm statistikat, et kohendada oma teenuste sisu ja sihtrühmi	+
Teenuse tarbijalt uuritakse tema vajadusi ja tagasisidet	+
Teenuse sihtrühm on rahul teenuse vajalikkuse, osutamise viiside ja tulemuslikkusega	+/-
Statistika või meedia järgi on selles spetsiifilises valdkonnas olulisi probleeme	+
Keegi teine ei osuta seda teenust	-
Sarnaseid teenuseosutajaid kõrvaltades on näha metateenuse saaja eelis või tema võimete paranemine	+/-
Teenuse saaja teadmisi, oskusi ja/või toimimisviise pärast teenuse läbimist uuritakse	+/-
Metateenuse kasutamine väljendub võimestatava teenuse paranemises	+/-

### Majanduslik tõhusus

**Teenuse hind on teiste samalaadsete teenustega sarnane, näiteks riigihanke hindamisel, projektitaotlustes**

Teenuse on teenuse tarbijale tasuta.

Indikaator ei ole asjakohane.

### **Metateenuse strateegilises olulisuses on kokku lepitud teenuseosutajate võrgustike tegevuse raames**

Teenuseosutajate võrgustikes on teenuse strateegilises olulisuses kokku lepitud. Koolide nõustamisteenus ei ole metateenusena aga süstemaatiliselt integreeritud teiste uussisserändajatele mõeldud teenustega. Väljaspool haridusasutustes õpetamise parandamise ülesannet integreerub nõustamisteenus eelkõige temaatilise hariduskorraldusliku info jagamisega.

Indikaator pigem ei ole asjakohane. Indikaatori rakendamine ei toeta selgelt teenuse arendamist, kuna metateenusena ei eeldata nõustamisteenuse integreeritust teiste uussisserändajatele mõeldud teenustega. Samuti on keeruline indikaatorit regulaarselt rakendada.

### **Teenuseosutaja panustab sisserändeteemaliste võrgustike kohtumistesse**

Teenuse osutaja osaleb aktiivselt sisserändeteemaliste võrgustike kohtumistes.

Indikaator on tingimuslikult asjakohane. Indikaatori rakendamine võib olla keerukas, kuna panustamise hindamine on väga hinnanguline ning panustamine võib aidata parandada teenuse väga erinevaid tahke.

### Demokraatia

### **Jälgitakse integratsioonianalüüside tulemusi jm statistikat, et kohandada oma teenuste sisu ja sihtrühmi**

Teenuse osutaja jälgib integratsioonianalüüside tulemusi ja statistikat. Saadav teadmine annab olulist infot teenuse kvaliteedi ja kättesaadavuse parandamiseks.

Indikaator on asjakohane. Indikaatori kasutamisel on oluline indikaatori sisu täpsemalt määratleda .

### **Teenuse tarbijalt uuritakse tema vajadusi ja tagasisidet**

Teenuse osutaja kogub klientidelt tagasisidet (nt koolitustelt, piirkondlikelt infopäevadelt jms üritustelt, samuti otse koolidelt saadetak info). Tagasiside kogumine ei ole standardiseeritud ning selleks ei kasutata spetsiaalselt väljatöötatud vorme või küsimustikke.

Indikaator on asjakohane. Indikaatori efektiivsuse parandamiseks on tähtis andmeid korjata süsteemselt ning ühtsetel alustel.

### **Teenuse sihtrühm on tagasisides rahul teenuse vajalikkuse, osutamise viiside ja tulemuslikkusega**

Teenuse tarbijad on valdavalt teenusega rahul, peavad teenust vajalikuks ning sobivaks.

Indikaator on tingimuslikult asjakohane, kuna sisuliselt on tegemist eelneva tagasiside indikaatori alaindikaatoriga. Indikaatorite rakendamisel ei ole otstarbekas kasutada sisult kattuvaid indikaatoreid.

### **Statistika või meedia järgi on selles spetsiifilises valdkonnas olulisi probleeme**

Statistika või meedia ei näita, et muu emakeelega laste õpetamisel oleks koolides olulisi probleeme. Samas tuleb arvestada, et olukord võib kiiresti muutuda (nt sisserände kiire kasvu tõttu).

Indikaator on asjakohane. Indikaatori tähtsus seisneb eelkõige selles, et see aitab hinnata vajadust muuta nii teenuse sisu kui teenuse korralduse aluseid kohandamiseks teenust muutuvatele oludele.

### **Keegi teine ei osuta seda teenust**

Koolide meetodilise nõustamise teenust osutavad ainult SA Innove ning nõustaja-koolid. Vajadust teenuse osutajate lisandumiseks ei ole.

Indikaator ei ole asjakohane.

### Efektiivsus

### **Sarnaseid teenuseosutajaid kõrvutades on näha metateenuse saaja eelis või tema võimete paranemine**

Teenuse osutaja ei analüüsi teenust saavate õpetajate tõhusust võrreldes õpetajatega, kes küll õpetavad muu emakeelega lapsi, kuid teenust ei kasuta.

Indikaator on tingimuslikult asjakohane. Indikaator oleks hea teenuse tulemuslikkuse hindamisel, kuid seda on praktikas keeruline ja kulukas (vastavate võrdlusandmete kogumine) kasutada.

### **Teenuse saaja teadmisi, oskusi ja/või toimimisviise pärast teenuse läbimist uuritakse**

Teenuse osutaja ei hinda teenuse saajat.

Indikaator on tingimuslikult asjakohane. Indikaatori rakendamine aitaks arendada eelkõige teenuse sisu, andes väärtuslikku tagasisidet teenuse tulemuslikkuse kohta.

### **Metateenuse kasutamine väljendub võimestatava teenuse paranemises**

Kuna teenust kasutanud kliendid on valdavalt teenusega rahul ja peavad seda oluliseks, siis võib eeldada, et teenus aitab parandada võimestavat teenust (ehk muu emakeelega õpilaste õpetamist).

Indikaator on asjakohane. See on antud metateenuse arendamisel keskne indikaator. Indikaatori rakendamise efektiivsus sõltub sellest, kuivõrd hästi suudetakse nõutavaid andmeid koguda.

Kokkuvõtvalt: koolide meetodilise nõustamise teenuse indikaatorid jaotuvad suhteliselt võrdselt asjakohasteks, tingimuslikult asjakohasteks ning ebasobivateks. Selline tulemus, ehkki vaid ühel teenuse juhtumil põhinev, viitab et metateenuste indikaatorite kasutamine on keerulisem kui baasteenuste puhul. Teenuse hindamise usaldusväärsuse tagamiseks võib olla vaja metateenuste indikaatorite ringi laiendada.

## Hindamine indikaatorite stardikomplekti alusel

Koolide metoodilise nõustamise teenuse puhul on teenuse osutajal stardikomplekti indikaatoritest asjakohane rakendada kolme indikaatorit (teenuse muutmine, teenuse eesmärkide kooskõla organisatsiooni eesmärkidega ning teenuse hädavajalikkus) (tabel 4).

Nelja indikaatori puhul sõltub rakendamise sobivus kas teenuse eesmärgist, osutamise tingimustest või klientide erinevatest vajadustest (tegelik nõudlus, tehnoloogiline küpsus, klientide tagasiside ning teenuse eelteavituse). Kahe indikaatori kasutamine teenuse arendamisel on vähese tähtsusega (tasuliste teenuste käive ning teenuse elutähtsus).

**Tabel 4. Stardikomplekti indikaatorite rakendatavus**

Indikaator	Indikaatori rakendatavus
Tegelik nõudlus	+/-
Tehnoloogiline küpsus	+/-
Tasuliste teenuste käive	-
Fakt teenuse ümberdisainimise kohta	+
Fakt teenuse eesmärkide kooskõla kohta organisatsiooni eesmärkidega	+
Klientidelt tagasiside küsimise sagedus	+
Fakt elutähtsa teenuse kohta	-
Fakt hädavajaliku teenuse kohta	+
Fakt eelteavitusega teenuse kohta	+/-

### Tegelik nõudlus

Teenust saanud koolide kohta peetakse arvestust. Teenust saanud õpetajate arv ei ole nii oluline. Indikaator on asjakohane tingimuslikult.

### Tehnoloogiline küpsus

Teenuse osutajal on olemas teenuse pakkumiseks vajalikud tehnilised vahendid. Erinevate uudsete tehnoloogiliste vahendite kasutuselevõtt teenuse osutamisel ei ole prioriteet. Indikaator on asjakohane tingimuslikult.

### Tasuliste teenuste käive

Teenuse on saajale tasuta. Indikaator ei ole asjakohane.

#### Fakt teenuse ümberdisainimise kohta

Teenuse metoodikat on uuendatud vähem kui aasta tagasi. Indikaator on asjakohane.

#### Fakt teenuse eesmärkide kooskõla kohta organisatsiooni eesmärkidega

Teenuse eesmärgid on kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega. Vastav sidusus on kirjeldatud organisatsiooni kodulehel. Indikaator on asjakohane.

#### Klientidelt tagasiside küsimise sagedus

Klientidelt küsitakse tagasisidet, aga mitte regulaarselt ega standardiseeritud vormis. Indikaator on asjakohane tingimuslikult.

#### Fakt elutähtsa teenuse kohta

Teenus ei ole elutähtis teenus. Indikaator ei ole asjakohane.

#### Fakt hädavajaliku teenuse kohta

Teenus on hädavajalik parandamiseks õpetajate metoodilisi teadmisi ja oskusi muukeelse emakeelega laste õpetamisel koolides. Indikaator on asjakohane.

#### Fakt eelteavitusega teenuse kohta

Teenuse kontseptsioon sisaldab eelteavitusega teenuse elemente. Indikaator on asjakohane tingimuslikult.

## Kohanemisprogrammi algtaseme keeleõpe

### Teenuse kirjeldus

Keeleõppe moodul on osa uussisserändajatele mõeldud „Kohanemisprogrammist“, mille raames pakutakse teenuse vajajatele eesti keele algõpet.<sup>18</sup> Teenuse sihtrühmaks on kolmandate riikide kodanikud ja Euroopa Liidu kodanikud ning nende perekonnaliikmed, kellele Politsei- ja Piirivalveamet on edastanud kohanemisprogrammi suunamise teavituskirja. Eestis seaduslikult alla 5 aasta elanud isikud, kes on asunud Eestisse elama enne 01.08.2015, saavad soovi korral esitada teenuse saamiseks taotluse PPA-le.

Teenus vastab eesti keele A1 baastasemele ning selle maht on kuni 80 tundi. Õpe koosneb peamiselt auditoorsest tööst, mis on kombineeritud osalise veebipõhise õppega (Keelekliik). Teenust osutatakse kindlatel aegadel Tallinnas, Tartus ning Narvas. Koolitusele registreerudes on võimalik valida kas inglise või vene õppekeele vahel. Teenus on saajale tasuta.

Üldjuhul toimub ühel päeval 3–4 õppetundi ning ühe õppetunni kestus on 45 minutit. Tunnid toimuvad kahel päeval nädalas ning osalejad saavad valida hommikuste ning õhtuste tundide vahel. Keskmiselt on avatud kursuste puhul grupi suurus 14 inimest.

Kursustel kasutatakse aktiivseid õppimise tehnikaid ning paari- ja grupiharjutusi. Samuti pakutakse kursustel osalejatele keeleõppe tõhustamiseks erinevaid keeleõpet toetavaid mängu, audio-visuaalseid keeleõppe materjale ning tekste, mis sisaldavad viiteid ka olulistele interneti materjalidele, õpikutele ning sõnastikele.

Keeleõppe läbinud peaksid olema võimelised: a) kasutama igapäeva väljendusi ja lihtsamaid fraase; b) tutvustama ennast ja teisi; ning 3) küsima lihtsamaid küsimusi ja mõistma lühikesi tekste ja sõnumeid. Õppe teemad on seotud eelkõige igapäevast eluolu puudutavate situatsioonidega (nt poes ja kohvikus teenindajatega suhtlemine, kohtumiste kokku leppimine, õige tee või asukoha küsimine jms).

Kursuse lõpus sooritavad kõik osalenud keeletesti (A1 tase) ning suhtlevad suulise dialoogi vormis õpetajatega (rääkida endast, esitada küsimusi ning vastata ka õpetaja poolt esitatud küsimustele). Koolitus loetakse edukalt läbituks, kui õppija on osalenud vähemalt 70% auditoorsest tööst ja sooritanud lõputesti vähemalt tulemusele 60%.

### Üldmetoodika alussoovituste asjakohasus: teenuse vajadus ja vastavus sihtrühma vajadustele

Teenuse vajadus on ühiskonna integratsiooni eest vastutavate riiklike institutsioonide poolt läbi „Kohanemisprogrammi“ töösse suunamise kokku lepitud. Vajaduse täpsemad eeldused tuginevad

---

<sup>18</sup> Kohanemisprogramm (2014), Riigi Teataja I, 22.08.2014, 5; Kohanemisprogrammi veebileht (2016), <https://www.settleinestonia.ee/?lang=et>



olulisel määral ka uussisserändajate tugivõrgustike kohtumistele, kus saadakse vajalikku tagasisidet ja ettepanekuid uussisserändajatega kokku puutuvatelt organisatsioonidelt.<sup>19</sup>

Konkreetselt kliendi vajaduse teenuse järele selgitavad tavaliselt vastavate küsimuste abil välja kas partnerorganisatsioonid või üldteenuseid pakkuvad institutsioonid. Selle teenuse puhul on üksikisiku teenuse vajadus üldjuhul määratletav erineva raskusastme keelekursuste skaalal. See tähendab, et valdav osa inimesi, kelle keeleõppe vajadusi hinnatakse, suunatakse tarbima integreeritud teenust (mida võivad küll pakkuda erinevad teenuseosutajad, nt MISA keelekursused, erakeeltekoolid).<sup>20</sup> Vajaduse hindamisel võetakse arvesse piiranguid, mida seab teenuse osutamise keel (inglise või vene keel).

Metoodikast tulenev soovitus on asjakohane.

Teenuse vastavust sihtrühma vajadustele hinnatakse keeleõppe teenuse osutaja poolt. Hindamiseks vajalikke andmeid kogutakse tagasisidelehtede abil. Tagasisidelehtedes hindavad kursusel osalenud teenuse kvaliteeti erinevatest aspektidest ning teevad vajadusel vabas vormis ettepanekuid teenuse parandamiseks. Hinnangute kogumise regulaarsus on piiritletud teenuse tsüklitega. Teenuse osutaja kinnitusel on tagasiside väga positiivne. Tagasisidelehtede põhjal on muudetud teenust eelkõige vormiliselt paindlikumaks. Teenuse vastavust sihtrühma vajadustele hinnatakse ka teenuse tellija ja osutaja vaheliste konsultatsioonide kaudu, mille alusel analüüsitakse teenuse sobivust sihtrühmale ning tehakse vajalikud muudatused.

Uuringu raames kogutud hinnangud (3 intervjuud) teenuse tarbijatelt kinnitavad algtaseme keeleõppe teenuse sisu ja vormi sobivust uussisserändajate ootustele. Eriti positiivselt hinnatakse teenuse kvaliteeti (sh õppematerjalide vastavus ja õpetajate kompetentsus, õppeprotsessi käigus loodav koostöö teiste teenuse saajatega, õpimotivatsiooni kujundamine, õppeprotsessi ülesehitus). Teenuse kättesaadavust hinnatakse üldjuhul samuti heaks. Oluliseks peetakse teenuse saamisel head asukohta (kesklinnas), õpperuumide mugavust ning materjalide kättesaadavust internetist.<sup>21</sup>

Samas toodi esile, et parandamist vajaks teenuse kohta internetis oleva info kättesaadavus. Eelkõige on see probleemiks neile potentsiaalsetele klientidele, keda ei suunata läbi üldteenuste keeleteenuse juurde ning kes püüavad vastavaid võimalusi omal käel leida.<sup>22</sup> Eraldi tuuakse seejuures esile, et interneti otsingumootorid ei leia võõrkeelseid (asjakohaseid) otsisõnu kasutades piisavalt hästi üles õigeid teenuse infot sisaldavaid lehekülgi (kuigi info teenuse kohta on tegelikult olemas ja piisavalt põhjalik). Tähelepanu juhitakse ka asjaolule, et info teenuse kohta on internetis saadaval mitmetelt erinevatelt kodulehtedelt, kuid kuna info pole standardiseeritud, siis on potentsiaalsel teenuse saajal keeruline mõista, kas tegu on ühe ja sama teenusega ning kas erinevad algtaseme keeleõppe teenused, mida erinevad institutsioonid osutavad, on võrdselt kvaliteetsed ja vajadustele vastavad.

Teenuse arendamise puhul toovad teenuse tarbijad samuti välja vajaduse garanteerida tasuta keeleõppe ka järgnevates õppeastmetes (teenuse hind on uussisserändajatele sageli probleemiks

<sup>19</sup> Intervjuu algtaseme keeleõppe teenuse osutajaga, jaanuar 2017.

<sup>20</sup> Intervjuu algtaseme keeleõppe teenuse tellijaga, jaanuar 2017.

<sup>21</sup> Intervjuu algtaseme keeleõppe teenuse tarbijaga (II), jaanuar 2017 (inglise keeles).

<sup>22</sup> Intervjuu algtaseme keeleõppe teenuse tarbijaga (I), detsember 2016 (inglise keeles).

keeleõppega jätkamisel).<sup>23</sup> Lisaks soovitatakse teenuse osutamisel järgida eelnevalt fikseeritud ja kõigi teenuse saajate poolt aktsepteeritud kellaegasid. Teenuse osutamise aja muutmine teenuse tsükli käigus ei arvesta kõigi teenuse saajate vajadustega.

Metoodikast tulenev soovitus on asjakohane ning teenuse hindamisel ja arendamisel oluline.

Kokkuvõtvalt: üldmetoodika alussoovitused teenuse hindamiseks on asjakohased. Soovitustega arvestamine võimaldab teenuse arendamisel vajadusel korrigeerida nii teenuse fookust, vältida või vähendada teenuste kattuvust ning jagada teenuse toimimiseks ressursse optimaalsemalt.

### Üldmetoodika põhisoovituste asjakohasus

Uuringu raames väljatöötatud üldmetoodika asjakohasus eesti keele algõppe teenuse juhtumil on vaadeldav järgmiste analüütiliste indikaatorite abil: 1) teenuse info kättesaadavuse tagamine; 2) paindlikkus teenuse osutamisel sihtgrupi suhtes; 3) teenuse majanduslik jätkusuutlikkus; 4) teenuse integreeritus vastuvõtja teenustega; 5) teenuse osutaja tagasiside; 6) paindlikkus teenuse arendamisel; 7) teenuse osutaja enesetäiendamine; 8) kompleksne vajaduste hindamine esimeses teenuses.

Teenuse info kättesaadavuse tagamine (Teenust osutav institutsioon tagab vajaliku ja ajakohase informatsiooni levitamise sisserrändajate kohanemise infokeskkonnas ja teistes kasutatavates meediakanalites, mitme kanali kooskasutus).

Infot teenuse kohta jagatakse eelkõige sisserrändajate kohanemise infokeskkonnas. Laiemale avalikkusele suunatud info jagamine teenuse ning teenusega seotud arengute ja muudatuste tutvustamiseks on tellija ehk Siseministeeriumi ülesanne. Koostöös tellijaga on teenust ja sellega seotud arenguid vahendatud erinevates üleriigilise levikuga infokanalites. Samas ei ole antud tegevus süsteemne. Osaliselt tuleb see asjaolust, et oluline osa teenuse saajatest suunatakse eelhindamise põhjal Kohanemisprogrammi (ja algtaseme keeleõppesse) partnerorganisatsiooni poolt. Reeglina hõlmab see isikuid, kes saavad Eestis elamisloa või kelle elamisluba pikendatakse ning EL-i kodanikke, kes taotlevad ja saavad ID kaardi. Lisaks on kõigil uussisserrändajatel, kes on Eestis elanud vähem kui 5 aastat, õigus taotleda Politsei- ja Piirivalveametilt Kohanemisprogrammi suunamist omal soovil.

Metoodikast tulenev soovitus on asjakohane.

Paindlikkus teenuse osutamisel sihtgrupi suhtes (Teenuste osutamisel arvestatakse, et teenuse kasutamine ei vähendaks uussisserrändaja võimalusi ühiskonda integreeruda (ebaproportsionaalne ajakulu, liiklemisvajadus jms) ning oleks seotud tema muude eluliste vajadustega).

Teenuse osutamisel arvestatakse teenuse võimalikult efektiivse sobitumisega klientide igapäevaelu tegemistesse. Peamiste kriteeriumitena võetakse arvesse teenuse osutamise kohta, aega ning

---

<sup>23</sup> Intervjuu algtaseme keeleõppe teenuse tarbijaga (III), jaanuar 2017 (vene keeles).

ooteaega. Teenust osutatakse nii hommikul kui ka õhtusel ajal ning kliendid saavad enesele sobivat aega valida, sõltuvalt töögraafikust või muudest kohustustest. Teenust osutatakse linnades, kus elab potentsiaalselt kõige rohkem teenuse kasutajaid: Tallinnas, Tartus ja Narvas. Parema teenuse kättesaadavuse tagamiseks pakutakse teenust kesklinna piirkonnas. Valmisolek teenuse pakkumiseks muudes linnades või väiksemates asulates on miinimumarvu (5) klientide olemasolul olemas.

Samas võib miinimumarvu nõue muuta teenuse osale potentsiaalsetele teenuse kasutajatele raskemini kättesaadavaks. Seda eriti juhul, kui nõudlus teenuse järele suureneb just erinevates piirkondades. Teenust on võimalik muuta neile klientidele kättesaadavamaks transpordi kompenseerimise teel, kuid elu- ja tööpiirkonnast kaugemal võib teenuse tarbimine olla raskendatud kliendi igapäevaelu tegevustesse mittesobitumise tõttu.

Teenuse ooteaeg on reeglina üks kuu alates teenusele registreerimisest ning ooteajad ei ole ka mujal probleemiks.

Teenuse sisu püüab samuti järgida klientide *jagatavaid* vajadusi. Keeleõpet korraldatakse spetsiaalselt Kohanemisprogrammi jaoks väljatöötatud meetoodika ja materjali alusel. Programm on välja töötatud, andmaks uussisserändajale, olenemata tema erinevast kohanemisolukorrast, eelkõige praktilist laadi keeleoskust, mis võimaldab inimesel arendada välja igapäevase suhtluse alused ning tagada, et inimene mõistaks eestikeelses keskkonnas viibides tema ümber toimuvat (tänaval sildid, igapäevased küsimused ja vestlusteemad).

Metoodikast tulenev soovitus on asjakohane.

Teenuse majanduslik jätkusuutlikkus (Teenust osutav institutsioon tagab teenuse majandusliku jätkusuutlikkuse).

Kohanemisprogrammi algtaseme keeleõppe teenust tellib ministeerium ning osutab vastavalt kokkulepitud tingimustele erasektori ettevõtte. Teenus on rahastatud EL-i struktuurivahenditest (Euroopa Sotsiaalfond) vastavalt nõudluse olemasolule (garanteeritud rahastus). Teenuse majanduslik jätkusuutlikkus sõltub eelkõige: a) riigitasandi kokkuleppes tagada algtaseme keeleõppe kui hädavajaliku baasteenuse finantseerimise järjepidevus; b) kvaliteetsete teenuseosutajate olemasolust; ning 3) piisava nõudluse olemasolust. Tulenevalt EL-i struktuurivahendite rakendamise nõuetest hinnatakse teenuse kuluefektiivsust ning jätkusuutlikkust pidevalt teenuse osutamise jooksul.

Metoodikast tulenev soovitus on tingimuslikult asjakohane, kuna teenust osutav institutsioon ei saa otseselt tagada (piloot)teenuse majanduslikku jätkusuutlikkust.

Teenuse integreeritus vastuvõtja teenustega (Teenuse kättesaadavuse parandamiseks luuakse võimalused teenust integreerida vastuvõtja poolt osutatavate teenustega).

Teenuse integreerimist otseselt vastuvõtjate poolt osutatavate teenustega ei toimu. Takistuseks on eelkõige asjaolu, et teenuse osutajal puudub teadmine, kas ja milliseid teenuseid iga kliendi vastuvõtja pakub. Keele algõppe teenus on pigem integreeritav kliendi vastuvõtja võimalikesse teenustesse.

Metoodikast tulenev soovitus ei ole asjakohane, kuna teenuse klientide vajadused muude kohanemisteenuste järele on liiga erinevad. Samuti on väga erinevad klientide võimalused vastuvõtjalt kohanemisteenuseid saada.

Teenuse osutaja tagasiside (Teenust osutav institutsioon kogub tagasisidet teenuse saajalt ja vahetult teenust osutatavalt isikutelt. Tagasiside annab infot teenuse parandamiseks ning metateenuste vajaduse kindlaks määramiseks (vastav vajadus antakse edasi metateenuste koordinaatorile)).

Teenuse osutaja tagasisidet kogutakse eeskätt suulise konsultatsiooni ja mõttevahetuse teel. Infot kasutatakse teenuse hindamisel ja arendamisel. Teenuse arendamise ühe osana hindab teenuse tellija teenuse tulemuslikkust, kättesaadavust ning kvaliteeti.

Metoodikast tulenev soovitus on asjakohane.

Paindlikkus teenuse arendamisel (Teenuse arendamisel võetakse arvesse uussisserännanute erinevat kohanemise taset ning sotsiaal-kultuurilist tausta).

Teenuse arendamise paindlikkus on algtaseme keeleõppe teenuse juures kaudne. See seondub eelkõige keeleõppe metoodika ja materjalide parandamisega. Selle käigus pööratakse tähelepanu ka klientide erinevale kohanemisolukorrale ning selle *jagatusele*. Tulenevalt teenuse spetsiifikast ja prominentsusest integratsiooniteenuste seas eeldatakse, et kõigil teenuse saajatel on võrdsed võimalused teenust tarbida.

Metoodikast tulenev soovitus ei ole asjakohane kuni algtaseme keelegrupe ei moodustata teatud erisuste põhjal.

Teenuse osutaja enesetäiendamine (Teenuse osutaja külastab kohanemisteenuseid pakkuvatele organisatsioonidele mõeldud üritusi, arutelusid-ümarlaudu ning veebikeskkondi). *See aitab tagada uussisserändajatele suunatud teenuste omavahelist lõimimist (nt nõustamine ja dokumentide vormistamine, keeleõpe ja tööpraktika) ning sisserännanuid vajadusel teiste teenuste juurde edasi suunata.*

Teenuse osutajate enesetäiendamine ei hõlma organiseeritud integratsioonialaseid koolitusi ega valdkonna infokanalite külastamist. Kohanemisprogrammi koordinaatorid osalevad regulaarselt nii Siseministeriumi kui teiste rändega tegelevate organisatsioonide korraldatavatel infopäevadel ja võrgustike üritustel. Sealt saadav info antakse edasi kogu koolitusi tegevale personalile. Teenuse osutajad osalevad regulaarselt koolitusseminaridel ning tegelevad individuaalselt enesetäiendamisega.

Metoodikast tulenev soovitus on asjakohane.

Kompleksne vajaduste hindamine esimeses teenuses (Teenuse kättesaadavuse parandamiseks toimuks teenuse saaja vajaduste hindamine komplekselt esimest teenust osutavas institutsioonis. Esimest teenust osutav institutsioon võtab vajadusel vastutuse suunata klient hindamise alusel järgnevate teenuste (sh interneti infokeskkondade) juurde).

Teenuse osutamisel ei hinnata komplekselt vajadusi. Kuna algtaseme keeleõppe teenus on osa Kohanemisprogrammi vähem või rohkem integreeritud teenustest, siis antakse kliendile edasi teadmine erinevatest koolitusvõimalustest, mida programm pakub. Samuti antakse kliendile ülevaade, millised võimalused on keeleõppega jätkamiseks pärast algtaseme keeleõppe kursuse läbimist.

Metoodikast tulenev soovitus pigem ei ole asjakohane, kuna algtaseme keeleõppe teenuse pakkujatel ei ole hindamiseks vajalikku kompetentsi. Kompleksne hindamine peaks toimuma pigem teenuse juures, mille oluliseks osaks on nõustamine.

Kokkuvõtvalt: algtaseme keeleõppe juhtumi puhul jagunevad metoodikast tulenevad põhisoovitused võrdselt asjakohasteks ja ebasobivateks. See tulemus on võrreldes esimese baasteenusega üsna erinev (valdav osa soovitusi olid tingimuslikult asjakohased) ning näitab, et baasteenuste puhul võib metoodikast tulenevate põhisoovituste rakendamine olla sageli keerukas.

### Hindamine teenuste indikaatorite alusel

Teenuste arendamise üldmetoodikas (vt juhendmaterjal) välja kujundatud baasteenuse hindamise indikaatorite sobivus on välja toodud tabelis 5.

Sarnaselt eelmiste juhtumianalüüsidega on indikaatori asjakohasus tähistatud märgiga (+) ning indikaatori ebasobivus on tähistatud märgiga (-). Juhul kui indikaatori rakendamine on küll asjakohane, kuid selle eeldatav rakendamise tõhusus on tingimuslik ning mõõtmise tulemuslikkus teenuse arendamisse on küsitav, on indikaator märgitud kui (+/-).

**Tabel 5. Baasteenuse indikaatorite rakendatavus (algtaseme keeleõpe)**

Indikaator	Indikaatori rakendatavus
Teenuse hind on teiste samalaadsete teenustega sarnane	-
Teenuse tarbijatelt küsitakse tagasisidet	+
Teenuse sihtrühm on tagasisides rahul teenuse vajalikkuse, osutamise viisi ja tulemuslikkusega	+/-

Indikaator	Indikaatori rakendatavus
Panustatakse teenuseosutajate võrgustiku kohtumistesse, kursis olemisse	+/-
Organisatsioon on katsetanud alternatiivseid viise teenuse osutamiseks	+/-
Organisatsioon jälgib ning analüüsib statistikat, et kohandada oma teenuste sisu ja sihtrühmi	+/-
Teenuse ärajäämisega kaasneks ilmsete sotsiaalsete probleemide kasv	-
Teenuse strateegilises olulisuses on kokku lepitud teenuseosutajate võrgustiku kokkusaamistel	+/-
Statistika või meedia näitab selles spetsiifilises valdkonnas olulisi probleeme	-
Tagasiside teenuse kohta sotsiaalmeedias on kiitev	-
Analüüsitakse teenust puudutava informatsiooni kasutamist, uuendatakse teenuste kohta käivat informatsiooni	-
Teenusele suunavad teised teenuseosutajad või muud asutused	+/-
Teenust puudutavatele päringutele reageeritakse samal päeval	+
Teenuse tarbija jõuab sujuvalt edasi järgmistele teenustele või oma eesmärkideni (nt tööle)	-
Sarnaseid teenusetarbijaid kõrvutades on näha teenuse saaja eelis või tema võimete paranemine	-
Pakkuja pöördub ise otse klientide poole	-
Teenuse tarbija ei pea teenuse tarbimiseks loobuma oma kvaliteetajast ega tööst	+
Teenus on tugevalt seotud teenusesaaja töö, haridusasutuse või sotsiaalse eluga	-

### Majanduslik tõhusus

#### **Teenuse hind on teiste samalaadsete teenustega sarnane**

„Kohanemisprogrammi“ algtaseme keeleõppe teenus on tasuta.

Indikaator ei ole asjakohane.

#### **Teenuse tarbijatelt küsitakse tagasisidet**

Teenuse tarbijatelt kogutakse tagasisidet teenusega rahulolu ning teenuse arendamise kohta. Tagasiside kogumine on regulaarne ning toimub keelekursuse lõpus.

Indikaator on asjakohane. Indikaatori kasutamine aitab paremini jaotada ressursse ning tagada teenuse kvaliteeti ja kättesaadavust.

#### **Teenuse sihtrühm on tagasisides rahul teenuse vajalikkuse, osutamise viisi ja tulemuslikkusega**

Teenuse tarbijate hinnangud teenuse kvaliteedile on positiivsed.

Indikaator on tingimuslikult asjakohane. Indikaatori puhul on sisuliselt tegemist tagasiside indikaatori alaindikaatoriga. Mõlema indikaatori kasutamine ei ole põhjendatud. Indikaatori rakendamisel on oluline täpsemalt kindlaks määrata rahulolu määrad nii vajalikkuse, osutamise viisi kui ka tulemuslikkuse kohta.

### **Panustatakse teenuseosutajate võrgustiku kohtumistesse, kursis olemisse**

Teenuse pakkujad osalevad võrgustike kohtumistel ning on arengutest hästi informeeritud.

Indikaator on tingimuslikult asjakohane. Indikaatori kasutamine teenuse arendamisel on piiratud, kuna reeglina üks teenuse pakkuja ei määra võrgustiku kvaliteeti ja selle tööst tulenevat positiivset efekti. Samuti on panustamist ning selle mõju teenuse parandamisele (majanduslikult tõhusam teenus) keeruline piisavalt usaldusväärset (ja dünaamiliselt) hinnata.

### Demokraatia

#### **Organisatsioon on katsetanud alternatiivseid viise teenuse osutamiseks**

Teenuse osutaja on klientidelt ja partnerorganisatsioonidelt kogunud tagasiside põhjal muutnud teenuse sisu ja vormi vähesel määral.

Indikaator on tingimuslikult asjakohane. Indikaatorit on võimalik rakendada, määratledes täpsemalt, mis on alternatiivse viisi sisu ning mis määrab teenuse alternatiivsuse viisi. Kuna indikaator peab andma tagasisidet teenuse arendamise demokraatia kohta, siis on selle rakendamise põhjendamine keeruline. Muude uussisserändajatele mõeldud teenuste juures võib indikaator olla sobivam.

#### **Organisatsioon jälgib ning analüüsib statistikat, et kohandada oma teenuste sisu ja sihtrühmi**

Teenuse osutaja võtab teenuse arendamisel arvesse teenuse tarbimise andmeid.

Indikaator on tingimuslikult asjakohane. Indikaatori kasutamine on piiratud, kuna algtaseme keeleõppe teenuse sisu ja vormi kohandamiseks on vastavaid statistilisi andmeid liiga vähe ning teenuse tagasisidest saadav teadmine ja selle analüüs ning teenuse arendamisel arvesse võtmine on tõhusam.

#### **Teenuse ärajäämisega kaasneks ilmsete sotsiaalsete probleemide kasv**

Teenuse puudumise ja uussisserändajate sotsiaalsete probleemide kasvu vahel olev seos on teoreetiline.

Indikaator ei ole asjakohane.

#### **Teenuse strateegilises olulisuses on kokku lepitud teenuseosutajate võrgustiku kokkusaamistel**

Teenuse strateegiline olulisus on tunnustatud teenuseosutajate võrgustiku kokkusaamistel.

Indikaator on tingimuslikult asjakohane. Indikaatori kasutamisel on keeruline hinnata kokkuleppe või tunnustamise mõju teenuse läbipaistvuse suurendamisele ja kaasamise tagamisele.



### **Statistika või meedia näitab selles spetsiifilises valdkonnas olulisi probleeme**

Uussisserändajate algtaseme eesti keele oskus on suures osas hinnanguline küsimus.

Indikaator pigem ei ole asjakohane. Indikaatorit on keeruline kasutada teenuse kvaliteedi hindamiseks ja arendamiseks ning teenuse osutaja võimalused tagada eesti keele algõpe võimalikult paljudele klientidele on piiratud. Samuti on teenuse tarbimine klientidele vabatahtlik. Kui teenuse tulemused ja klientide rahulolu teenusega on head, siis on küsimus pigem teenuse üldises piiratud kättesaadavuses või potentsiaalsete klientide passiivsuses.

#### Efektiivsus

### **Tagasiside teenuse kohta sotsiaalmeedias on kiitev**

Teenuse osutaja ei vaatle ega analüüsi süstemaatiliselt sotsiaalmeediat.

Indikaator pigem ei ole asjakohane. Indikaatori kasutamine on keeruline, sest sotsiaalmeedia süsteemne jälgimine on kulukas, puuduvad meedia jälgimise/analüüsi standardid ning kogutavate andmete kasutusväärtus teenuse arendamise hindamisel ei pruugi olla kuigi kõrge.

### **Analüüsitakse teenust puudutava informatsiooni kasutamist, uuendatakse teenuste kohta käivat informatsiooni**

Teenuse osutaja ei analüüsi teenust puudutava info kasutamist ning ei uuenda selle põhjal teenuse kohta käivat informatsiooni.

Indikaator pigem ei ole asjakohane. Indikaatori kasutamine võib teoreetiliselt olla vajalik, kuid muudetud tähenduses. Indikaator võiks vaadelda teenuse kohta käiva info uuendamist, arvestades kogutud tagasisidet.

### **Teenusele suunavad teised teenuseosutajad või muud asutused**

Algtaseme keeleõppe teenusele suunavad teised teenuseosutajad või partnerorganisatsioonid (sh kohalikud omavalitsused).

Indikaator on tingimuslikult asjakohane. Indikaatorit on keeruline rakendada teenuse sisemiseks arenguks, küll aga võib sellest olla abi uussisserändajatele mõeldud teenuste sünergia kasvatamisel.

### **Teenust puudutavatele päringutele reageeritakse samal päeval**

Teenuse osutaja vastab teenusega seotud küsimustele võimalusel samal päeval.

Indikaator on asjakohane. Indikaatori kasutamine aitab parandada teenuse kättesaadavust.

### **Teenuse tarbija jõuab sujuvalt edasi järgmistele teenustele või oma eesmärkideni (nt tööle)**

Teenust tarbinud kliendi jaoks on teiste teenuste ja eesmärkide juurde jõudmine lihtsam.

Indikaator pigem ei ole asjakohane. Indikaatorit on keeruline kasutada teenuse arendamisel, kuna teenuse osutaja ei määra, milliseid teenuseid klient edaspidi tarbib. Samuti oleks indikaatori rakendamiseks vajalikke andmeid keeruline koguda.

#### **Sarnaseid teenusetarbijaid kõrvutades on näha teenuse saaja eelis või tema võimete paranemine**

Teenuse osutaja ei võrdle klientide arengut teenust mittesaanud isikutega. Algtaseme keeleõppe klientide võimeid analüüsitakse teenuse osutamise ajal (kursuse lõpus) testide ja vestluste abil.

Indikaator pigem ei ole asjakohane. Indikaatori sisu on kaetud klientide võimete arengu sisehindamisega teenuse käigus.

#### **Pakkuja pöördub ise otse klientide poole**

Teenuse osutaja ei pöördu otse kliendi poole. Klient satub teenust tarbima enamasti iseseisvalt või partnerorganisatsioonide ja teiste teenuste osutajate suunamise abil.

Indikaator pigem ei ole asjakohane. Indikaatori rakendamiseks tuleks muuta teenuse korralduse põhimõtteid.

#### **Teenuse tarbija ei pea teenuse tarbimiseks loobuma oma kvaliteetajast ega tööst**

Teenuse osutaja arvestab teenuse kättesaadavuse tagamisel *sobitumisega* klientide igapäevaelu tegemistesse. Eelkõige puudutab see teenuse aja, ooteaja ja osutamise koha valikuid.

Indikaator on asjakohane.

#### **Teenus on tugevalt seotud teenusesaaja töö, haridusasutuse või sotsiaalse eluga**

Teenus on tugevalt seotud kliendi igapäevaelu tegevuste ning vajadustega.

Indikaator ei ole asjakohane. Indikaatori rakendatavus eesti keele algõppe teenuse juures on pigem küsitav, kuna tegemist on baasteenusega, mille seotus igapäevaelu tegevustega ei sõltu teenuse kvaliteedist või kättesaadavusest.

Kokkuvõtvalt: algtaseme keeleõppe teenuse juhtumil on valdava osa baasteenuste indikaatorite rakendamine ebasobiv. Märkimisväärne osa indikaatoritest on samuti rakendatavad tingimuslikult.

### **Hindamine indikaatorite stardikomplekti alusel**

Uussisserändajatele mõeldud eesti keele algõppe teenuse puhul on teenuse osutajal asjakohane rakendada kuut stardikomplekti indikaatorit (teenuse nõudlus, tasuliste teenuste käive, teenuse muutmine, teenuse eesmärkide kooskõla organisatsiooni eesmärkidega ning teenuse hädavajalikkus, klientide tagasiside ning teenuse hädavajalikkus) (tabel 6).

Ühe indikaatori puhul on rakendamise asjakohasus sõltuv osutamise tingimustest või klientide erinevatest vajadustest (tehnoloogiline küpsus).

Stardikomplekti indikaatoritest on kahe indikaatori rakendamine teenuse arendamisel vähese tähtsusega (teenuse elutähtsus ning teenuse eelteavitus).

**Tabel 6. Stardikomplekti indikaatorite rakendatavus**

Indikaator	Indikaatori rakendatavus
Tegelik nõudlus	+
Tehnoloogiline küpsus	+/-
Tasuliste teenuste käive	+
Fakt teenuse ümberdisainimise kohta	+
Fakt teenuse eesmärkide kooskõla kohta organisatsiooni eesmärkidega	+
Klientidelt tagasiside küsimise sagedus	+
Fakt elutähtsa teenuse kohta	-
Fakt hädavajaliku teenuse kohta	+
Fakt eelteavitusega teenuse kohta	-

#### Tegelik nõudlus

Teenuse osutaja kogub üldist statistikat teenuse saajate kohta. Aastate lõikes on olemas vastavad võrreldavad andmed. Indikaator on asjakohane.

#### Tehnoloogiline küpsus

Teenuse osutajal on olemas teenuse pakkumiseks vajalikud tehnilised vahendid. Erinevate uudsete tehnoloogiliste vahendite kasutuselevõtt teenuse osutamisel ei ole prioriteet. Indikaator on asjakohane tingimuslikult.

#### Tasuliste teenuste käive

Teenuse osutaja tasuliste teenuste võrreldavad käibenumbrid on olemas aastate lõikes. Indikaator on asjakohane.

#### Fakt teenuse ümberdisainimise kohta

Teenuse metoodikat ja materjale on uuendatud vähem kui aasta tagasi. Indikaator on asjakohane.

#### Fakt teenuse eesmärkide kooskõla kohta organisatsiooni eesmärkidega

Teenuse eesmärgid on kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega. Vastav sidusus on kirjeldatud organisatsiooni kodulehel. Indikaator on asjakohane.

Klientidelt tagasiside küsimise sagedus

Teenuse osutaja kogub klientidelt tagasisidet iga teenusetsükli lõpus. Indikaator on asjakohane.

Fakt elutähtsa teenuse kohta

Teenuse ei ole elutähtis teenus. Indikaator ei ole asjakohane.

Fakt hädavajaliku teenuse kohta

Teenuse on hädavajalik uussisserändajate kohanemisel uue elukeskkonnaga. Indikaator on asjakohane.

Fakt eelteavitusega teenuse kohta

Teenuse kontseptsioonis ei ole kirjeldatud eelteavitusega teenust. Indikaator ei ole asjakohane.

## Rakendussoovitused

Järgnevad rakendussoovitused tuginevad juhtumianalüüsides kogutud teadmisele.

- **Metoodika tõhusamaks rakendamiseks on soovitatav välja kujundada sobivad indikaatorite komplektid igale teenusele.** Juhtumiuuringud näitasid, et teenuste hindamise üldmetoodika on valdavalt asjakohane, kuid erinevatele teenustele ebaühtlaselt rakendatav. Metoodika rakendamise üheks oluliseks eesmärgiks peaks olema kõigi uussisserändajatele osutatavate teenuste arenguvajaduste hindamiseks asjakohaste soovituste ja kriitilise hulga (soovitavalt 6-10) indikaatorite tagamine. Arvestades juhtumiuuringutest saadud teadmist, oleks soovitatav selgitada teenustele sobivad indikaatorid individuaalsete aruteluseminaride/töögruppide raames. Kõigi olulisemate teenuse arenguelementide jaoks peaks ideaalis olema vähemalt üks asjakohane indikaator (vt ka järgmine punkt).
- **Metoodika rakendamiseks on soovitatav välja töötada ühtsed teenuste arendamise hindamise kriteeriumid.** See seondub eelnevas rakendussoovituses välja toodud küsimusega. Metoodika efektiivseks kasutamiseks ei piisa siiski vaid igale teenusele sobivate soovituste ja indikaatorite välja töötamisest. Lisaks sellele oleks soovitatav luua ka hindamise kriteeriumid. Eelkõige tähendab see teenuse erinevate sisemiste arenguelementide (nt teavitus, kättesaadavuse tagamine, kvaliteet jms) seireks piisava hindamisinstrumentide arvu, nende kaalu, kasutamise perioodilisuse jms osas kokku leppimist. Selle tegevuse eesmärk oleks tagada uussisserändajatele mõeldud teenuste arengu hindamise ühtlustatus (kuid mitte võrreldavus).
- **Metoodikast tulenevate soovituste arvesse võtmise võiks siduda teenuste hindamisega.** Metoodikast tulenevad soovitused aitavad hinnata teenuse arendamiseks oluliste tegevuste korraldamist. Metoodika eeldab, et soovituste järgimine on oluline tagamaks kvaliteetset, kättesaadavat ja jätkusuutlikku teenust. Lisaks sellele on soovituste järgimine oluline ka uussisserändajatele mõeldud teenuste integreerituse ja komplekssuse (sh võrgustiku põhise korralduse) tagamiseks. Seetõttu on oluline, et teenuste arendamise metoodikas oleks soovituste järgimine, erinevalt eelmises rakendussoovituses käsitletud indikaatoritest, teenuste vahel teatud ulatuses võrreldav.
- **Metoodikast tulenevate indikaatorite rakendamine peaks tuginema usaldusväärsetel andmetel.** Teenuste arengut hindavate indikaatorite valikul on oluline tähelepanu pöörata sellele, et indikaatori kasutamine oleks seotud süstematiseeritud ning standardiseeritud andmekogumise ning analüüsiga.
- **Metoodikast tulenevate indikaatorite kasutamiseks on soovitatav välja töötada andmekorje ja analüüsi standardiseerimise ja ühtlustamise põhimõtted.** Need võiks olla rakendatavad kõigile uussisserändajatele mõeldud teenustele. Institutsioonide ülese ühtlustatud süsteemi väljatöötamisel peaks keskne roll olema riigil. Näiteks võiks kaaluda klientide tagasiside ankeetide (vähemalt üldosas) standardiseerimist. Samuti oleks korraldajal mõistlik luua

klientide vastuste kogumise formaalsed standardid (sh anonüümsus, ankeedi täitmise protseduurid jms). Analüüs näitas, et praegune andmekorje pole süstemaatiline ning erinevad teenuse osutajad saavad sageli erinevalt aru, mis on andmete kogumise sisu, kuidas kogutud andmeid analüüsida, võrrelda ning teenuse arengu kujundamisel ära kasutada.

- **Metoodikast tulenevate metateenuste indikaatorite arvu on vaja üldmetoodikas suurendada.** Tuginedes juhtumiuuringute analüüsile, on oluline kujundada (metateenuste analüüsi põhjal) metateenuste arengu hindamiseks üldmetoodikasse lisaindikaatoreid. Praegune sobivate (ühe teenuse põhjal analüüsitud) indikaatorite arv jääks liiga väikeseks vajaliku tagasiside/sisendi saamiseks.
- **Teenust rahastavate institutsioonide jaoks on samuti vaja välja töötada teenuste hindamisinstrumendid.** Käesoleva juhtumiuuringu ülesanne oli analüüsida teenuste arendamise metoodika rakendatavust. Selle peamine sisu oli vaadelda metoodikainstrumentide (soovituste ja indikaatorite) asjakohasust teenuste arenguvajaduste hindamisel. Sarnaselt teenuste osutajatele on soovitatav ka teenuste rahastajatele kujundada teenuste hindamise instrumendid. Rahastajate jaoks võiksid need instrumendid piirduda indikaatoritega, mis on selleks ülesandeks spetsiaalselt välja kujundatud ning on vähemalt teenuse liigi (nt baasteenus, üleminekuteenus, metateenus) raames võimalikult universaalselt rakendatavad. Rahastajate teenuse hindamise indikaatorid, erinevalt teenuste arendamise indikaatoritest, ei tugine või tuginevad vaid vähesel määral andmekorjel ja andmeanalüüsil. Rahastajate teenuse hindamise indikaatorite sisu erineb teenuse osutajate indikaatorite sisust (sageli ka juhul, kui indikaatorite nimed on samad), kuna nende kasutamise eesmärgid on erinevad. Rahastajate indikaatorite rakendamise eesmärk on selgitada eelkõige teenuse osutamise vajadusi arvesse võttes kõiki uussisserändajatele mõeldud teenuseid (ja võimestusteenuseid). Teenuse osutajate indikaatorite peamine eesmärk on aga selgitada ja hinnata individuaalse teenuse arenguvajadusi.

## Kokkuvõte

Uuringu „Uussisserändajatele mõeldud teenuste arendamise meetoodika väljatöötamine“ raames välja kujundatud teenuste arendamise üldmeetoodika peamine eesmärk on toetada teenuste senisest tugevamat integreeritust (sh võrgustiku põhise korraldust) ning teenuste kvaliteedi, kättesaadavuse, jätkusuutlikkuse ja kuluefektiivsuse tagamist. Juhtumiuuringutega analüüsiti teenuste arendamise üldmeetoodika sobivust uussisserändajatele mõeldud baas- ja metateenuste hindamisel. Analüüsil keskenduti üldmeetoodika alussoovituste, põhisoovituste, teenuste indikaatorite ja stardikomplekti indikaatorite kasutamisele. Analüüsi tulemusena toodi esile olulisemad üldmeetoodika rakendussoovitused.

Töös käsitleti kokku kolme teenust, millest kaks on baasteenused (integratsiooniinfo nõustamis- ja teavituskeskuse teenus ja eesti keele algtaseme õppe teenus) ja üks metateenus (koolide meetoodilise nõustamise teenus).

Integratsiooniinfo teavitus- ja nõustamiskeskuste teenuse sisuks on uussisserändajatele ja vähelõimunud püsielanikele info ja nõu jagamine Eesti elukorraldust ja Eestis töötamist ning tegutsemist puudutavate teemade kohta (sh elamisloa ja kodakondsuse taotlemine, eesti keele õpe, haridus, töö, elukoht, arstiabi teenus ja sotsiaalteenused).

Keeleõppe moodul on osa uussisserändajatele mõeldud „Kohanemisprogrammist“. Teenuse raames osutatav keeleõpe vastab eesti keele A1 baastasemele ning selle maht on kuni 80 tundi.

Koolide meetoodilise nõustamise teenus on kooliõpetajatele mõeldud metateenus, mille peamine eesmärk on aidata õpetajatel paremini kohandada meetoodiliste nõudmiste ja väljakutsetega, mis seonduvad muu emakeelega laste õpetamisega Eesti koolis. Teenuse sihtgrupiks on kõik õpetajad, kes puutuvad kokku kooli töökeelest muu emakeelega õpilaste õpetamisega.

Juhtumianalüüside tegemiseks kasutati avalikult kättesaadavat infot, korraldati eksperiment-intervjuusid (inglise ja vene keeles) ning koguti intervjuude ja kirjalike küsimustikega andmeid nii teenuste osutajatelt kui ka kasutajatelt.

Analüüs kinnitab, et üldmeetoodika on uussisserändajatele mõeldud baas- ja metateenuste arendamisel olulises osas kasutatav. Kuna arendatud meetoodika näol on tegemist võimaliku parima ideaaliga, siis on eeldatav, et meetoodika ei rakendu perfektselt kõikidele uussisserändajatele mõeldud teenustele. Seda näitas selgelt ka juhtumianalüüs. Meetoodikast tuletuvate soovitude ning indikaatorite kasutamine on erinevate teenuste puhul sageli keeruline ning sõltuv erinevatest teenusega seotud tingimustest. Siinse uuringu piires pole võimalik adekvaatselt hinnata, kuivõrd meetoodika rakendamise piirangud on tingitud analüüsitava teenuste spetsiifikast. Et saada paremat ülevaadet meetoodika rakendatavusest, oleks vaja hinnata sama analüüsiraamistiku alusel märgatavalt suuremat arvu uussisserändajatele osutatavaid teenuseid.

Meetoodika kasutamisel eeldatakse, et rakendatavad soovitused ja indikaatorid on enam-vähem sarnase kaaluga ning mida rohkem soovitusi ja indikaatoreid on teenuse arendamiseks kasutatavad,

seda suurem on võimalus, et teenuse kvaliteet, kättesaadavus, jätkusuutlikkus ning kuluefektiivsus tagatakse. Teenust ei saa muuta nii, et hindamise metoodika sellele paremini sobituks. Metoodika peab teenindama teenust. Seetõttu on oluline, et metoodika sobitumist oleks testitud suurema hulga teenuste peal. See näitab, kas, millises ulatuses ja mil viisil tuleks metoodikat täiendada.

Samuti nõuab seejuures analüüsi ja põhimõttelist kokkulepet küsimus, milline on aktsepteeritav rakendatavuse tase, mida metoodika igal juhul iga uussisserändajate teenuste hindamisel peaks täitma. On ilmne, et see ei saa olla näiteks nii madal nagu kaks soovitus ja kolm indikaatorit, kuid on eeldatav, et erinevatele teenustele ongi metoodika rakendatavus erineva tõhususega. Soovituslikult võiks see olla 6-10 indikaatorit ning kõik üldmetoodikast sobivad soovitused. Kui analüüsitud ja kokkulepitud baastase on teenuse puhul täidetud, siis on metoodika küllaldane ja muutmist või täpsustamist ei vaja. Baastase võiks olla kindlaks määratud näiteks teatud kasutatavate soovituste ning indikaatorite arvu järgi, kuid võib sisaldada, ja eriti silmas pidades mõneti erinevaid tingimusi baas- ja metateenuste juures, ka teatud prioriteetsete soovituste ja indikaatorite nimekirja, mis erinevate teenuste liikide juures peaksid olema ilmtingimata rakendatavad. Prioriteetsete soovituste ja indikaatorite arv ei saa olla suur, kuid välja valitud peavad tagama, et teenuse arengu seisukohalt olulisemad aspektid (arenguelemendid) saaksid arvesse võetud (soovitused) ja monitooritud (indikaatorid).

Lõpetuseks, metoodikast tulenevate indikaatorite kasutamisel tuleb arvestada ka andmete kogumise keerukuse ja kulukusega. Seetõttu tuleks süsteemselt ja läbimõeldud protseduure järgides tegeleda baastaseme indikaatoritega, mille kasutamises on kokku lepitud. Samuti väärib tõsiselt kaalumist võimalus standardiseerida (vähemalt osaliselt) teenustele tagasiside kogumise metoodika (nt ankeedid), et tagada parem võrreldavus, selgem ülevaade ning regulaarsed ja usaldusväärsed andmed teenuste strateegiliseks arendamiseks.



## Viidatud allikad

Avalike teenuste ühtne portfelli juhtimine. Lõpparuanne (2014) Tallinn: PricewaterhouseCoopers AS, Riigikantselei.

Integratsiooniinfo veebileht (2016), <http://integratsiooniinfo.ee/et/>

Intervjuu integratsiooniinfo nõustamis- ja teavituskeskuse teenuse osutajaga, jaanuar 2017.

Intervjuu integratsiooniinfo nõustamis- ja teavituskeskuse teenuse osutajaga (eksperiment), detsember 2016. (vene keeles).

Intervjuu integratsiooniinfo nõustamis- ja teavituskeskuse teenuse osutajaga (eksperiment), detsember 2016. (vene keeles).

Intervjuu integratsiooniinfo nõustamis- ja teavituskeskuse teenuse osutajaga (eksperiment), detsember 2016. (inglise keeles).

Intervjuu koolide metoodilise nõustamise teenuse osutajaga (SA Innove), jaanuar 2017.

Intervjuu koolide metoodilise nõustamise teenuse tarbijaga (I), jaanuar 2017.

Intervjuu koolide metoodilise nõustamise teenuse tarbijaga (II), jaanuar 2017.

Intervjuu algtaseme keeleõppe teenuse osutajaga, jaanuar 2017.

Intervjuu algtaseme keeleõppe teenuse tellijaga, jaanuar 2017.

Intervjuu algtaseme keeleõppe teenuse tarbijaga (I), detsember 2016 (inglise keeles).

Intervjuu algtaseme keeleõppe teenuse tarbijaga (II), jaanuar 2017 (inglise keeles).

Intervjuu algtaseme keeleõppe teenuse tarbijaga (III), jaanuar 2017 (vene keeles).

Kohanemisprogramm (2014), Riigi Teataja I, 22.08.2014, 5.

Kohanemisprogrammi veebileht (2016), <https://www.settleinestonia.ee/?lang=et>

Tamm, G., Kiisel, M., Nedožhogina, O., Lees, K., Veskimäe, M., Espenberg, S. (2016) Juhend uussisserännanutele teenuste arendamiseks. Tartu: Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuringute keskus.

Tamm, G., Nedožhogina, O., Lees, K., Veskimäe, M., Espenberg, S., Kiisel, M. (2016) Uussisserändajatele suunatud teenuste arendamise metodika väljatöötamine. Tartu: Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuringute keskus.