

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituut

Jaanus Valdmaa

Elusündmusteenuste juhtimise väljakutsed ja võimalused Eestis

Magistritöö

Õppekava AVALIKU SEKTORI JUHTIMINE JA

INNOVATSIOON

Juhendaja: Veiko Lember, PhD

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 13917 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Jaanus Valdmaa /allkirjastatud digitaalselt/

(10.05.2021)

Üliõpilase kood: 192227HAAM

Üliõpilase e-posti aadress: valdmaag@gmail.com

Juhendaja: Veiko Lember, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: **lisatakse ainult lõputöö puhul**

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

Sisukord

Sisukord	3
Lühikokkuvõte	4
Sissejuhatus	5
1. Sündmusteenuste teoreetiline käsitlus	8
1.1. E-valitsemine	8
1.2. Sündmusteenuste loomise väljakutsed	10
1.3. Võrgustikud teenuste juhtimises	18
2. Sündmusteenuste juhtimine Eestis	30
2.1. Uurimismetoodika	30
2.2. Sündmusteenuste areng Eestis	32
2.3. Sündmusteenuste juhtimise väljakutsed Eesti kontekstis	37
2.4. Intervjuu tulemused	39
3. Diskussioon	49
Kokkuvõte	53
SUMMARY	55
Kasutatud kirjandus	57
LISAD	64
Lisa 1. Intervjuu kava	64
Lisa 2. Intervjuu plaan	65
Lisa 3. Lihtlitsents	66

Lühikokkuvõte

Magistritöös uuriti elusündmusteenuste juurutamise ja juhtimisega seotud väljakutseid Eestis. Sündmusteenused koondavad kõik avalikud teenused, mis on kodaniku elusündmusega seotud, ühtseks teenuspakkumiseks, millega kodanik saab ühe korraga või täiesti automaatselt tarbitud kõik avaliku teenused ühest kanalist lihtsalt ja mugavalt. Uurimusega otsiti vastust kahele küsimusele:

- millised on sündmusteenuste juhtimise väljakutsed?;
- kuidas soodustada sündmusteenuste juhtimist Eestis?

Uuringu käigus tehti ülevaade e-valitsemise arengust kuni sündmusteenusteni, sündmusteenuste loomisega ja võrgustikupõhise juhtimisega seonduvates väljakutsetest ning üheksast peateemast. Üheksa peateemat olid osapoolte kaasamine, eesmärgid, usaldus, võimu tasakaalustamine, otsustusprotsessid, ressursside jagamine, juhtroll, individuaalsed liidrid ja vastutus. Uurimustöö empiirilises osas andis autor ülevaate Eesti sündmusteenuste loomise arengust ja hetkeolukorrast ning viis läbi 11 poolstruktureeritud intervjuud sündmusteenuste praktikutega, et uurida nende arusaama ja nägemust, milliste väljakutsetega sündmusteenuste juhtimisel kokku puututakse.

Magistritööst ilmestub keskse koordinaatori oluline roll sündmusteenuste arenduste käivitamisel, mille raames tuleb osapooltega koostada ja kokku leppida ühises strateegilises teekaardis. Ühtlasi on võrgustiku struktuuris tarvis juurutada kahetasandile juhtimismudel, mis konkreetset sündmusteenust juhib. Keskse koordinaatori roll on ka võrgustikus teadmuse juhtimine, mis võib aidata lisaks sündmusteenuste edukale käivitamise tõsta ka avaliku sektori koostöövõimekust.

Võtmesõnad: elusündmusteenused, avaliku sektori koostöö, koostöökultuur, teenuste innovatsioon.

Sissejuhatus

Digitaalne transformatsioon on praeguse ajastu üks globaalseid megatrende, mis nii avalikus kui erasektoris osapoolte suhtlust ja suhteid kujundab ning mille eesmärk on muuhulgas protsesside optimeerimine ja klientidele-kodanikele paremate teenuste pakkumine (Lappi, *et al.* 2019). E-valitsemise arendamine on fundamentaalne juhtimise ja valitsemise transformatsioon, mida saab oma skaalalt võrrelda tööstusrevolutsiooniga (Caldow 1999). Valitsuste isu avaliku sektori digitransformatsiooni järele on mõistetav, kuna see on end tõestanud kui ühena sobilikest mehhanismidest, millega adresseerida keskkonna ja ühiskonna muudatustest kasvavaid väljakutseid (Lindgren, van Veenstra, 2018). Kasu riikidele avaliku sektori digitaliseerimisest on ilmselge ning valitsused üle kogu maailma püüdlevad üha kõrgema digitaliseerituse taseme poole, mida võimaldab tehnoloogia kiire areng ja motiveerib kulutõhususe kasvatamine (Lappi, *et al.* 2019).

Eesti riiklik digitaristu on üles ehitatud viisil, mis võimaldab usaldusväärselt ja turvaliselt kodanike andmeid vahetada ja töödelda. Detailsed andmed ja ajakohane info aitavad riigiasutustel oma kodanikele kiiremini ja tõhusamalt teenuseid tagada, aga ka kodanikke paremini tundma õppida, et neile vajalikul hetkel sobivate teenustega olemas olla. Olgu selleks tugiteenuste või hüvitiste pakkumine, millele õiguse tekkimisest teab riik tänu andmete riskasutusele juba tihtipeale enne, kui kodanik sellest ise teadlikuks saab. Ühtlasi on teada, millises järjekorras inimeste eludes toimuvate tüüpiliste sündmuste korral avalikke teenuseid kasutatakse. Näiteks, kui abiellume ja sellega koos ka nime vahetame, on tarvis uusi isikut tõendavaid dokumente taotleda ning kui laps sünnib, on talle tarvis muuhulgas nime, isikukoodi ja perearsti. Sarnaseid loogilisi teenusjadasid on riigi poolt vaadates kodanike elus mitmeid, mis osalt või täielikult on ette ennustatavad. Seega tekib küsimus, kui riik teab, et kodanikul on tekkinud teenusele õigus ning ta seda antud hetkel ka vajab, siis miks jääda ootama päringut, mitte nimetatud teenuseid kodanikule proaktiivselt pakkuda? Kui senini on olnud kodaniku vastutus enese jaoks ise vajalikud riiklikud teenuseid üles leida, kui tegu pole just kohustuste täitmiseega riigi ees, võimaldab nüüdne kõrgelt arenenud digitaalne taristu pöörata päringud pakkumisteks (Linders, *et al.* 2018).

Eelnev loogika võtab kokku elusündmusteenuste, või lühemalt sündmusteenuste, kontseptsiooni. Andmete turvaline ja usaldusväärne riskasutus ning Eesti riigi kõrge

tehnoloogiline arengutase on avanud uue võimaluse, mille osas on ka kodanikud nõudlust väljendanud – siduda erinevate riigiasutuste poolt pakutavad teenused, mis on kodaniku ühe elusündmusega seotud, ka riigiteenuste protsessi perspektiivist üheks teenuseks, sündmusteenuseks. Teenuste korraldamine kodaniku elusündmuste ümber seab eesmärgiks avalike teenuste ühtlustamise kõrgel kvaliteeditasemel ühtseks kasutajatekonnaks. Selline teenuste koospakkumine toob kodaniku jaoks oluliste elusündmustega seotud avalikud teenused, mis muidu on killustatult erinevates haldusalade vahel, ühte teekonda ja ühte kanalisse. Ühtses kanalis teenuste pakkumine muudab nende tarbimise lihtsaks ja mugavaks ning aeg, mis muidu kulus erinevate riigiasutuste külastamiseks, vabaneb nüüd meeldivamate tegevuste jaoks.

Kodaniku jaoks tähendavad sündmusteenused olulist hüpet teenuste kvaliteedis, sündmusteenuseid pakkuvate avaliku sektori asutuste vaates tähendab uudne teenuskorraldus aga ulatuslikku muudatust teenuste pakkumise loogikas. Sündmusteenuste pakkumine tähendab, et asutuse poolt pakutav teenus saab osaks teenuste teekonnast, mida inimene ühe elusündmuse taustal avaliku sektori teenustest kasutab. Haldusalade vahelised vastutuslüngad, mille ühisnimetaja on „ei kellegi mured, peale inimese enda“, saavad adresseeritud ühtse kasutajakonna lähenemisega. Seega senised jäigad haldusala piirid hägustuvad, keerukus, mille varasemalt kodanik pidi ära lahendama, et jõuda oma elusündmusega seoses kõik vajalikud etapid riigi mõistes läbitud, asetub nüüd asutuste endi jagatud õlgadele. Jagatud vastutus ja koostöö, mis visalt on püsinud eestisuguses detsentraliseeritud valitsemisega riigis märkimisväärse väljakutsena (Sarapuu, Trei 2019), oluliselt kõrgem tase on sündmusteenuste loogika realiseerimise keskseks eelduseks.

Sündmusteenused, on seatud eesti digiteenuste arenduse prioriteediks, kui järgmine arenguhüpe riigi ja kohalike omavalistuste teenuste kvaliteedis. Seda prioriteetsus tõendab arengukavades Eesti 2035 ning Eesti Digiriigi Arengukava 2030 sündmusteenuste esile toomine. Tuginedes aga eelnevalt väljatoodule, tähendab sündmusteenuste arendus avalikke teenuseid pakkuvatele organisatsioonidele põhimõttelisi muudatusi ning väljakutseid teenuste osutamisel. Millisel moel tagada sündmusteenuste juurdumine ja juhtimine, kui vastutajaid on mitu ning teenuse väärtus asetseb haldusalade vahel? Antud muudatuse juhtimise üks võimalik suund ja mehhanism on võrgustikupõhine koordineerimine ja koostöö juhtimine, mis on ühtlasi ka käesoleva uurimustöö põhitelg. Võrgustikus koostöö juhtimise põhimõtteid ja sündmusteenustega kaasnevaid keerukusi kirjanduse põhjal

uurides ning sündmusteenuste pakkumisega seotud avaliku sektori töötajaid intervjuerides, on käesoleva uurimustöö eesmärk vastata kahele uurimisküsimustele:

- Millised on sündmusteenuste juhtimise väljakutsed?
- Kuidas soodustada sündmusteenuste juhtimist Eestis?

Töö on üles ehitatud magistritööle omaselt teoreetilisest osast, kirjanduse ülevaatest, ja empiirilisest uurimusest. Teooria osas kirjeldatakse kolme peamist teemavaldkonda, mis antud töö kontekstis on olulised – e-valitsemise areng, sündmusteenuste loomisega seotud väljakutsed ning võrgustikujuhtimise põhimõtted, mis võiksid aidata avaliku sektori sisestel koostöövõrgustike sündmusteenuste osutamist juhtida. Empiirilises osas kirjeldatakse sündmusteenuste hetkeolukorda Eestis ning sellega seonduvaid väljakutseid. Väljakutsete kirjelduse ja kirjanduse põhjal koostatakse intervjuu küsimustik, millele tuginedes intervjueritakse sündmusteenuste pakkumisega seotud avaliku sektori töötajaid. Intervjuudest tehakse kokkuvõtte ning neist tekkinud valdkonnaspetsiifiline ja kogemuslik teadmus kõrvutatakse diskussiooni osas teoreetiliste leidudega. Diskussiooni osas antakse kirjanduse ja intervjuude põhjal soovitusel sündmusteenuste juhtimiseks Eestis.

Autor tänab kõiki, kes sündmusteenuste arendusse on panustanud ning soovib sündmusteenuste praktikute kogukonnale julget pealehakkamist kodanikeskse riigi visiooni ellu viimisel.

1. Sündmusteenuste teoreetiline käsitlus

Magistritöö teoreetiline osa kirjeldab e-valitsemise teekonda avalike e-teenuste arengu kõrgeimale tasemele. Samuti antakse kirjanduse põhjal ülevaade sündmusteenuste loomisega seotud erinevatest väljakutsetest – organisatsioonilisest, õiguslikust, tehnoloogilisest ning organisatsioonilisest perspektiivist. Teoreetilise osa kolmas peatükk kirjeldab asutusteüleste sündmusteenuste juhtimisega seotud koostöö ja koordineerimise ühiseid väljakutseid.

1.1.E-valitsemine

Avaliku sektori e-teenuste arendamise eesmärk on tagada kodanikele avalike teenuste lihtsam, mugavam ja kiirem kättesaadavus. E-valitsemine tähendab digitaalsete kanalite kasutamist riigi valitsemisel ja avalike teenuste pakkumisel kodanikele (Lindgren & van Veenstra, 2018) ning võimaldab riigil osutada teenuseid soovitud sihtgruppideni tõhusamalt (Timonen, et al., 2003).

Avaliku sektori ja teenuste digitaliseerimine on saanud omaette väljakutseks ja digitaalne areng võrdluskohaks enamusele maailma riikidele. Globaalsed riikide ühendused, nagu Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsioon (OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development*) ja Ühinenud Rahvaste Organisatsioon (UN – *United Nations*), reastavad regulaarselt enda liikmeid digitaalse valitsemise arengu komposiitindeksite järgi. Selline kõrvutamine võimaldab tekitada platvormi õppimiseks ja globaalseks teadmuse jagamiseks. Ühtlasi toovad pingeread esile neid troonivate riikide arengusuunad, millest ülejäänud saavad enda arengus joonduda. Valitsuste digitaliseerumise eeliseid tuuakse välja ka praeguse globaliseerunud maailma ohtude taustal – riigid, kellel on arenenud ja mitmekülgne e-valitsus, on oluliselt võimekamad oma kodanike ja huvigruppe kaitsma valeinfo leviku ning küberohtude eest (United Nations, 2020), aga ka tagama toimepidevus olukorras, kus füüsiline läbikäimine on vastunäidustatud.

E-valitsemise akadeemiline kirjandus on digitaalse valitsemise arengutega sammu pidanud – akadeemilisest kirjandusest võib leida märkimisväärsel hulgal erinevaid raamistike, mis jaotavad arengu tasemeteks või valdkondadeks. Raamistikud on paratamatult üldised ideaalmudelid, mis aga aitavad valitsustel enda tegevusi prioritseerida (Lee, 2010, p. 200)

ja strateegiaid koostada. Samuti on raamistikud toeks tegevuste kommunikeerimisel erinevatele osapooltele, nii avaliku sektori sees, kui sellest väljapoole (Kim, Grant, 2010). Populaarseim tasememudel e-valitsemise vallas on ehk Layne ja Lee poolt 2001 aastal koostatud 4-tasemeline mudel (Layne, Lee 2001, 124), kus e-valitsemise arengutasemed on esitatud järgmiselt:

1. Katalogiseeritud – info teenuste kohta on internetis leitav;
2. Transaktsiooniline – teatud lihtsamaid teenuseid on võimalik tarbida ja nendeks tarvilikke vorme täita internetis;
3. Vertikaalne integratsioon – ühe domeeni sees toimub andmete vahetus ja teenuseid selles domeenis on võimalik tarbida täies mahus digitaalselt;
4. Horisontaalne integratsioon – valdkondade ülene andmete vahetus ja teenuste integratsioon, realiseeritakse ühtne kontaktpunkt ehk *one-stop-shop*.

Kõrge arengutase tähendab muuhulgas ka kõrgelt arenenud digitaalseid teenuseid, mida kodanikud igapäevaselt kasutavad ning mille pakkumine on enamasti tagatud keskse riigiteenuste portaali kaudu. Keskne portaal pakub kodanikele ligipääsu kõigile, või vähemalt valdavale enamusele, avalikele e-teenustele ehk ühtne kontaktpunkt riigiga suhtlemisel (Layne, Lee 2001).

Ühtse kontaktpunkti arendamisel on mitmeid eeliseid – see vähendab teenuste osutamise kulusid, inimlikke vigasid ja menetlusaegasid ning tõstab teenuste kvaliteeti ning läbi selle kodanike rahulolu avalike teenustega (Gouscos, *et al.* 2007). Ühtse kontaktpunkti arendamine lihtsustab valitsustel ka proaktiivsete teenuste osutamist (Calvin, *et al.* 2018). Proaktiivne teenus tähendab avaliku teenuse osutamist riigiasutuse, mitte kodaniku initsiatiivil (Scholta, *et al.* 2019). Scholta *et al.* sõnul kasvab nõudlus kodanike poolt proaktiivsete teenuste järele, mis on lisaks õigel ajal pakkumisele ka kohandatud just vastavalt nende olukorrale (Scholta, *et al.*, 2019) ehk pakutakse vaid neid teenuseid, mis on talle antud hetkel relevantset (Pieteron, *et al.* 2007). Ajakohaste ja hetkel vajalike teenuste pakkumise vajaduste mõistmiseks peab riik omama ajakohaseid ja täpseid andmeid, millele tuginedes personaalseid teenuseid kodanikele pakkuda. Sellised andmed nõuavad aga ulatuslikku asutustevahelist andmete ristikasutust, tehnoloogilist ja protsessilist koosvõimet, arengusuund, kuhu valitsused on ka liikumas. Üha enam riike arendab enda avalikke

teenuseid lähtuvalt asutusteülesest põhimõttest (Wouters, *et al.* 2021), mis võimaldab pakkuda avalikke teenuseid mitte enam tööstusrevolutsiooni tasemel, kus kõik kodanikud said ühesugust teenust, vaid digiajastu tasemel, kus avalik teenus võtab kjuu vastavalt kodaniku vajadustele.

Arenenud tehnoloogilised lahendused, mis personaalse riigi teenuseid võimaldavad, avavad ukse ka teenuste koosloome ja koostootmise oluliselt nüansirikkamasse maailma, kus kodanik pole enam teenuse lõppkasutaja, vaid selle aktiivne kooslooja. Koosloome mudel võimaldab tänu oma sotsiaalselt horisontaalse ja vertikaalse koostöö iseloomule ehitada teenuseid hoopis uuel moel ja toota läbi selle oluliselt täpsemalt sellised teenuseid, mida kodanikud vajavad (Criado, Gil-Garcia 2019). Kui koosloome võimaldab kujundada teenuseid kodanike tegelike ja ajakohaste vajaduste järgi, siis koostootmine, mida samuti arenenud digiriik suudaks pakkuda, võimaldab nende samade teenuste pakkumist läbi erinevate asutustega avalikust või erasektorist, aga ka teiste kodanike poolt (Cordella, Paletti 2018). Koostootmine tähendabki, et teenuseid pakutakse koos või läbi väliste osapoolte, mis tagab avatud väärtusloome protsessi, kuna ressursid, mida teenusepakkumisel kasutatakse, ei ole enam piiratud avaliku sektori omadega (*Ibid.*). Sündmusteenuste jaoks tähendab see oluliselt suuremat varieeruvust konkreetsele kodanikule osutatud teenuse osas ning paindlikkust uute lahenduste integreerimises olemasolevasse teenuseteekonda.

Teisalt ei ole võimaliku personaliseeritud riik ilma ulatusliku andmekorje ja -analüütika, mis annab üha enam otsustusõigust algoritmidele, mis infosüsteemides fakte ja reegleid kõrvutavad. Algoritmid, ka iseõppivad, on paratamatult oma loojate nägu ning toovad seega kaasa kallutatuse, mis võib väljenduda erinevate inimgruppide diskrimineerimises (Janssen, Kuk 2016). Antud probleem pole aga käesoleva uurimuse keskmes, küll aga nõuab see ka sündmusteenuste kontekstis edasist uurimist.

1.2.Sündmusteenusete loomise väljakutsed

Uute (e-)teenuste arendamine saab alguse tavaliselt kas probleemist, mida on tarvis lahendada või võimalusest, mida saaks ära kasutada. Alusprobleemiks sündmusteenuste arendusel võib pidada teenuste killustatust ja kodaniku poolt kohatud väljakutseid, nende teenuste tarbimisel. Võimaluseks aga tehnoloogilist arengutaset, mis võimaldab

uuenduslikke lahendusi ja kodanikukogemuse kvaliteedi tõstmist. Kodanikud üldiselt ei tea, kuidas riigiaparaat toimib ja kuidas riik oma teenuseid pakub ning enamasti see neid ei huvita ka (Caldow 1999), sest erinevalt erateenustest, ei ole eesmärk tihti mitte teenuse tarbimine, vaid teenusest tulenev väljund. Selleks väljundiks võib olla näiteks lapsetoetuse, ehitusloa või info saamine. Kodanikud hindavad teenuste kvaliteeti nende kasulikkuse ja funktsionaalsuse järgi (Downe 2020) ning järjest enam kasvab nõudlus personaliseeritud teenuste järele (Cutler, *et al.* 2007; Hung 2012, 246). Eelpool toodud probleemi üks lahenduse võimalustest, täites samal ajal kodanike ootusi, on arendada välja elusündmusteenused, mis koondavad avalikud teenused kokku vastavalt sellele, kuidas kodanik neid tarbida soovib.

Teenuste korraldamise ja teabehalduse aluste määrus defineerib sündmusteenused järgnevalt – „Sündmusteenus on otsene avalik teenus, mida mitu asutust osutab ühiselt, et isik saaks täita kõik kohustused ja kasutada kõiki õigusi, mis talle tekivad ühe sündmuse või olukorra tõttu. Sündmusteenus koondab mitu sama sündmusega seotud teenust (edaspidi osateenus) kasutajale üheks teenuseks“ (Vabariigi Valitsus, 2021). Dunham *et al.* on kirjeldanud sündmusteenuseid kui olulisi päästikuid, mis kutsuvad esile riigi suhtluse kodanikuga (Dunham, *et al.* 2014), samuti võib sündmusteenust näha kui ühisnimetajat, mis võtab kokku kõik teenused, mille tarbides saab kodanik kõik kaasnevad vajadused ühe korraga rahuldatud (Strauss, Wilson 2015). Sündmusteenuste loomiseks tuleb riigiasutel tegutseda aga üha enam valdkondade üleselt, et tagada muuhulgas personaalse riigi lubadused – andmeid tuleb esitada vaid üks kord ning teenused vastavad alati konkreetse kodaniku vajadusele. Personaalse riigi lubaduste täitmiseks on e-teenuste loomine üks järeleproovitud ja töötav viis, mis aga tähendab väljakutseid organisatsioonipõhises, õiguslikus, koosvõimelise tehnoloogia ning avaliku sektori paradigma muutumise dimensioonis.

1.2.1. Organisatsioonipõhised väljakutsed ja võimekused

Teenuse äriprotsess on organisatsiooni tegevuste kogum, mille tulemusena luuakse kasutajale teenusega väärtust. Innovatiivsete avalike teenuste pakkumise üheks peamiseks eelduseks on organisatsioonis protsessiliste võimekuste arendamine ja uuenduslike meetodikate kasutamine, mille tulemusena loodavate avalike teenuste pakkumisega kaasnevad teenuste olulised kasud, võrreldes arenduseelse olukorraga (Bertot, *et al.* 2016). Teenuste innovatsiooni teostavad asutused tagavadki oma jätkusuutlikkuse sellega, et

otsivad ja leiavad võimalusi suuremaks väärtuspakkumiseks ja teenuste ühisloomeks terve ökosüsteemi sees (Weill, Woerner 2015). Seega, leida üles probleeme, analüüsida nende algpõhjuseid ning tulla välja uuenduslike lahendustega, on teenuste innovatsiooni vundament, seda nii era- kui riigisektoris. Sündmusteenuste jaoks moodustab eeltoodu vajaliku võimekuse pagasi, millele toetudes teenuste arendust teostada. Avalike e-teenuste peamised väljakutsed peituvad aga tihti ebamäärases probleemipüstituses, kehvast projektijuhtimisest ning ressursside mitte-tõhusas kasutamises (Lappi, *et al.* 2019), mis on analüütilise ja protsessilise võimekuse arendamisega lahendatavad. Lisaks analüütilisele ja protsessivõimekusele nõuab e-teenuste arendamine ka spetsiifilisi teadmisi käsitletava infotehnoloogilise lahenduse võimalustest, piirangustest ja uuendustest. See nõue esindab olulist riski e-teenuse arenduse tulemuslikkusele, kuna antud teadmiste puudumine võib viia olukorrani, kus osapooled teevad otsuseid valdkondades, mille osas neil tegelikult kompetents puudub (Gil-Garcia, Pardo 2002). Teatud juhtudel võib puudu jäävaid kompetentse asendada väliste partnerite kompetentsiga, mis pole alati siiski sobiv lahendus (Vassilakis, *et al.* 2005), kuna tegelik domeeniteadmine, vahel implitsiidne, ei pruugi olla välisele partnerile kättesaadav. Oskuslik protsessijuhtimine ja valdkonnaspetsiifilised teadmised võivad lisaks edukale arendustegevusele aidata lahendada ka avalike e-teenuse arendusprojektide üht olulist väljakutset, milleks Lappi *et al.* (2019) sõnul on üksikute arendusprojektide ühildamine riikliku digitaliseerimise strateegiaga.

Teenuse äriprotsessi analüüs peab andma vastuse teenuse rakendamisega saadava väärtuse ja seotud kulude kohta. Sündmusteenuste arendus toob paratamatult kaasa kulusid, mis arvestades vajalikku analüüsi, infosüsteemide integratsiooni ja juurutust ei ole kindlasti tähtsusetud ning mille osas võib põhjendatult tekkida küsimus – kui kallist teenust riik oma kodanikele pakkuma peaks? Kulusid, mis on seotud tarkaraarenduse, riistvara ostu, õigete oskustega inimeste palkamise ning uute kaasnevad haldusprotsessidega, võib olla keeruline põhjendada, kui teenuste kasutajaskond on väike või ei ole selge, kas sihtgrupp e-teenust üldse kasutama hakkab või läbi e-teenuse ka väärtust saab (Hassan, *et al.* 2011). Sihtgrupi suuruse ja mõõdetava kasu osas ühtset tõekriteeriumit ei ole, seega tuleb iga e-teenuse puhul kõigile osapoolte loodavat väärtust eraldi analüüsida. Loodavaks väärtuseks võib aga kodaniku jaoks olla näiteks kiirem või personaalsem teenusepakkumine (Nielsen, Krimmer 2015) ning selle kasutamisse võtmist soodustavad kasutamise lihtsus, ühilduvus ja usaldusväärsus (Carter, Bélanger 2005). Teenuste kasutuselevõtmist ja selle kasutamisest tulenevat väärtust võib oluliselt parandada oskuslik teenusedisain (Nielsen, Krimmer 2015).

Kodanikukeskse riigi teenuste keskmes on kodanik oma eesmärkide, ootuse ja vajadustega, seega tuleb teenuseid disainides lähtuda just neist aspektidest (Downe 2020). Kasutajate ootused ja vajadused on aga pidevas muutumises, see muudab ka kasutajakesksuse tagamise väljakutsuvaks ülesandeks (Venkates, *et al.* 2012). Inimkeskse disaini (*human centered design*) alamharus, teenusedisainis, on välja töötatud hulganisti teenuste arendamisega seotud tööriistu ning meetodeid, kuidas keskse uurimisobjekti keskkonda vastavalt vajadusele kirjeldada ja kujundada. Kasutajakogemuse fookusesse asetamine võimaldab tuvastada nõrkasid lülisid mitmetest teenustest koosnevate ahelate läbimisel (Downe 2020). Olukorras, kus asutused pakuvad teenuseid ühiselt, muutub kodaniku jaoks teenus üldiselt lihtsamaks, kuna suhelda tuleb vähemate osapooltega (Dunleavy 2010, 7) ning tundma õppida vähem erinevaid teenuse reegleid. Kuigi kodanike kaasamist teenuste disainimise, et tuvastada nende tõelised vajadused, on nähtud väga olulise tegevusena juba kümnendeid (Goldstein, *et al.* 2002; Voorberg, *et al.* 2015), viiakse teenuste väljatöötamise protsessi käigus ellu siiski peamiselt avaliku sektori töötajate nägemusi, kaasates teenuste lõppkasutajaid väljatöötamisse harva või mitte üldse (Bertot, *et al.* 2008). Kõiki osapooli rahuldavate lahenduste väljatöötamine võib olla keerukam ja ajakulukam, samas aitab kaasamine väljatöötamise protsessi suurendada tõenäosust, et teenus adresseerib ja lahendab tegelikke probleeme ning see võetakse nende samade kasutajagruppide poolt kasutusse (Schuppan, Köhl 2017; Holgersson, *et al.* 2018). Paljude osapoolte kaasamisega kaasnevat keerukust aitab maandada agiilne lähenemine, mis jagab töö väikesteks etappideks, valideerib järjepidevalt püstitatud eeldusi ja väljatöötatud lahendusi ning muudab vajadusel lahenduse fookust, et tegelikud tuvastatud probleemid saaks lahendatud (Dunham, *et al.* 2014). Sündmusteenuseid uurinud Gros toob oma uurimuses välja kolm olulist sammu, kuidas liikuda tavapärasest asutuste kesksest teenuste loogikast indiviidi vajadustele lähemale (Gros 2020):

1. esmalt tuleb läbi viia kvalitatiivne uurimustöö, et mõista täpsemalt ja põhjalikumalt kodanike elusündmusega seonduvaid individuaalseid kogemusi ja vajadusi;
2. teiseks, tuletada kodanike uuringust konkreetsed teenuste vajadused;
3. kolmandaks, luua persoonad, mis illustreerivad juba konkreetsete indiviidide kogemusi antud teenuseid või elusündmusi läbides.

Hung (2012, 249) on lisaks märkinud, et teenuste disainimisel tuleb erilist tähelepanu pöörata ka väheste digitaalsete oskuste või piiratud internetikasutuse võimalusega sihtgruppidele, et mitte suurendada digitaalset lõhe. Kodanikukeskne disain ja integreeritud riigiteenused aitavad potentsiaalselt seda lõhe ületada, ühendades erinevad killustunud riigiteenused sujuvaks ja lihtsaks kasutajateekonnaks (Head 2008; Keast, Brown 2002), kaotades sellega ära vajaduse teenuste järgnevusi ja tarbimiskanalite loogikaid tunda. Ühise teenusepakkumise puudumine viib samas paratamatult olukorrani, kus iga teenusepakkuja läheneb kodanikule oma läbi oma kanali ja oma teenusloogika kohaselt (Scholta, *et al.* 2019), mis tähendab kodaniku jaoks killustunud kasutajakogemust ning tegelike teenusvajaduste potentsiaalselt mitte rahuldamist (Bannister, Connolly 2012).

1.2.2. Õiguslikud väljakutsed

Asutusteüleste sündmusteenuste loomisel on arvestatavaks väljakutseks õiguslikud raamistikud, seaduse ja määrused, mis ei ole üldjuhul loodud lähtuvalt kodanikukeskse riigi põhimõtetest, ega tihti isegi mitte e-valitsemise eripärasid arvestades. Proaktiivsete või sündmuspõhiste teenuste kese on ebavajaliku suhtluse elimineerimine läbi protsesside lihtsustamise ja andmete riskasutuse, samas võivad seadused nõuda teatud teenustes inimese füüsilist kohalolu või manuaalset sisendit (Vassilakis, *et al.* 2005). Ilma usaldusväärse digitaalse identiteedituvastuseta on füüsilise kohalolu nõue põhjendatud, kuid selle olemasolul takistab nõue digitaliseerumist. Sõltuvalt arenduse mahust ja innovatsiooni määrast, kasvab ka seaduste arv, mis arendusi raamistavad (Lappi, Aaltonen 2017).

Andmekaitseenõuded, millel on oluline ülesanne tagada kodanike privaatsus ja turvalisus, on samuti osa seadusraamistikust, mis kohati põhjendamatult pidurdavad e-teenuste arendust (Hassan, *et al.* 2011). Privaatsuse ja turvalisuse tagamine, kus kodanik peab saama olla kindel, et tema andmed on kaitstud kolmandate osapoolte potentsiaalselt pahatahtliku omavoli eest, on e-teenuste ajastu valitsustele tõeline väljakutse (*Ibid.*). Vältimaks projektide ebaõnnestumist, sest need ei vasta vajalikul määral kehtestatud andmekaitseenõuetele, on oluline, et teenuste arendusse kaasatakse õiguseksperdid võimalikult varajases faasis (Vassilakis, *et al.* 2005; Christiansson, *et al.* 2015).

1.2.3. Koosvõimeline tehnoloogia

Sündmusteenuste lubadus oli juba 2002 aastal muuta kodanike jaoks avalikud teenused kasutajasõbralikumaks ja lihtsamalt tarbitavaks ning valitsuse jaoks pakkuda teenuseid tõhusamalt (Vintar, Leben 2002). Antud lubaduse täitmine nõuab aga riigilt kõrget tehnoloogilist võimekust ning arenenud e-riigi tehnoloogilist taristut. Tehnoloogia kujutab endast tark- ja riistvara, mille kaudu e-teenuseid osutatakse. E-teenuste arendust saab vaadelda kui äriprotsesside digitaliseerimist, kus disaini ja infosüsteemi arendusega luuakse kodanikupoolse kasutajaliidese ja teenusepakkuja poolse haldusliidese süsteem teenuste osutamiseks (Christiansson, *et al.* 2015). Tehnoloogiast üksinda siiski ei piisa, sest lõpuks on need inimesed, kes e-valitsuse edu tagavad (Hung 2012), kuid tehnoloogia mängib ikkagi võtmerolli uuenduslike lahenduste, sealhulgas sündmusteenuste, loomisel. Teenuste innovatsiooni aluseks on aga teadmine tehnoloogia võimekusest, vastasel korral tekib paratamatu olukord, kus endine paberipõhine menetlusprotsess digitaliseeritakse identse protsessivoo järgi ning tõeline kasu, mis digitaalse lahenduse tegelikust potentsiaalst oleks võinud sündida, jääb olemata (Nielsen, Krimmer 2015).

Ühtse kontaktpunkti, aga ka sündmusteenuste loomine, nõuab kõigilt teenusepakkumisega seotud osapooltel kõrget tehnoloogilist arengutaset ja integreeritud arhitektuuri. Integreeritud arhitektuur võimaldab osapooltel vahetada infot ning tagada teenuse terviklikuks pakkumiseks vajalik koosvõime ja ühtsed standardid (Ebrahim, Irani 2005). Kuigi kontaktpunkti kasutajaliides on kodaniku jaoks ühtne, võivad andmed olla siiski hoiustatud hajusalt nende omanikest teenusepakkujate andmebaasides. Kõrge tehnoloogiline koosvõime võimaldab infosüsteemidel vahetada automaatselt kodanike andmeid ning käivitada teatud andmesündmuste esinemisel automaatselt järgnevate avalike teenuste osutamise (Scholta, *et al.* 2019). Koosvõime soodustajateks loetleb Gros (2020) enda uurimuses jagatud rakendusliideseid, platvorme ja komponente, ühist mõisteruumi ja semantikat ning tsentraliseeritud teenuste kataloogi. Tihti on aga osapooled arendanud süsteeme erinevatel põhimõtetel, mitte seades ühilduvust ja ühtseid standardeid prioriteediks, mis võib muuta koosvõime arenduse väga tõsiseks, kui mitte võimatuks, väljakutseks (Vassilakis, *et al.* 2005).

1.2.4. Avaliku sektori paradigma

Väljakutsed, millega e-valitsemise arendamisel kokku puututakse, ei ole tihtipeale tehnilised, vaid poliitilised, organisatsioonilised või inimlikud (Bannister, Connolly 2012).

Osborne *et al.* (2015) väidab, et riigiteenuseid on arendatud aegade algusest peale tuginedes tootmisjuhtimise printsiipidele, mis käsitlevad teenuseid asutusekeskselt ning kui tooteid, mitte kui teenuseid nende tänapäevases tähenduses. Selline tootepõhine arusaam omab eeliseid tõhususe eesmärgil tegutsemisel ning puhtalt tehnoloogilisest perspektiivist lähtudes, siiski ei soodusta see kodanikukesksete ja integreeritud riigiteenuste loomist. Tootepõhises teenusepakkumises luuakse väärtust läbi standardiseerimise, mis aitab teenust pakkuval asutusel tõsta efektiivsust ja tootlikkust võimalikult standardse teenuse pakkumisega, viies seega ühikuhinda ühe teenuse tarbija kohta all (Cordella, Paletti 2018). Elusündmusteenuste arendus pöörab avalike teenuste tavaloojika aga tagurpidi – teenused ei ole enam kõik ühesugused, vaid vastavad kodaniku personaalsetele vajadustele ja saavad alguse riigipoolsest initsiatiivist (Linders, *et al.* 2018). Antud pööre kujutab olulist mõttemaailma muutust avaliku sektori organisatsioonidele ning neis töötavatele inimestele (Cordella, Tempini 2015). Kuigi väljakutsed, mis sündmusteenuste loomisega kaasnevad, ilmnevad kahelt poolt – avaliku sektori poolt, kes teenuseid pakub ning kodanike poolt, kes on teenuste tarbijad, käsitleme antud uurimuse kontekstis vaid avaliku sektoriga seonduvat.

Muutused, eriti põhimõttelised muutused, nagu sündmusteenuste põhine avalike teenuste pakkumine, võivad tekitada avaliku sektorit töötajates teadmatust tuleviku osas, ebakindlust ja kohata ka vastupanu (Hassan, *et al.* 2011). Isegi, kui muutuse osas on võetud vastu kõrgeimalt tasandilt otsused, on siiski paljudel osapooltel protsessi igas sammus võimalik sõltumata põhjustest vastupanu osutada (Ebberts, Van Dijk 2007). Vastuseis muudatustele võib tuleneda tajutavast ohust autonoomsuse, võimu või töökoha ja kohustuste muutusest, aga ka töö kaotamisest (Hassan, *et al.* 2011; Vassilakis, *et al.* 2005). Viimast juhul, kui tajutakse, et uus lahendus võib ulatuslikul määral olemasolevaid rolle ümber jagada. Ulatuslike muudatustega käivad kaasas ka arvestatavad riskid, mille ebaedukas maandamine võib projektile hukku tähendada. Avaliku sektori projektid on avaliku raha kasutamise tõttu aga tihti erilise tähelepanu all, mis tähendab ka, et ebaedu saab oluliselt suuremat kajastatust. Ebaõnnestumise kartus ning sellega kaasnev negatiivne tähelepanu võib olla seega üks põhjustest, miks kõrgema riskiga innovaatiliste projektidesse kaasumine on raskendatud (Vassilakis, *et al.* 2005; Hung 2012). Vastupanuga toime tulemiseks soovitatakse aga kaasata avalikud teenistujad võimalikult varakult uute teenuste väljatöötamise ning adresseerida tekkinud vastuseisu adekvaatselt.

E-valitsemise ja avalike teenuste digitaliseerimise eesmärgiks on, lisaks kodanikele parema teenusekvaliteedi pakkumisele ja holistilist lähenemist nõudvate probleemide

lahendamisele, luua strateegilisi ühendusi asutuste üleselt mitmete osapoolte vahel (Lappi, *et al.* 2019; Hassan, *et al.* 2011). Integreeritud teenusepakkumine aitab organisatsioonidel tõsta olulisi võimekusi ning vähendada dubleerivaid tegevusi (Pollitt 2003). Integreeritud teenusepakkumine eeldab aga ulatuslikku asutuste ülest koostööd, mis on aga siiani säilinud olulise väljakutsena (Wilkins, *et al.* 2017; Kubicek, Hagen 2000). Lægreid *et al.* (2015) toob välja, et tihtipeale on valdkonnaüleline koostöö teatud normide, huvide või väärtuste toel ühele poole kallutatud, mis võib tekitada osapoolte vahel keerukaid suhteid ja potentsiaalseid konflikte. Ühel osapooltel võib olla rohkem võimu või ressursse, millega koostööd endale sobivas suunas juhtida. Selline olukord aga ei soodusta koostöö jätkumist, vaid pigem toetab kultuuri, kus osapooled hoiavad enda võimu piiresse ning teiste valdkondade korraldusse ei sekkuta (Lægreid, *et al.* 2015) ja koostöökulutuuri ei edendata. Ning isegi olukordades, kus koostöötaja on mõlemapoolne ja võim tasakaalus, võib ühisarendus takerduda partnerasutuste valmisoleku taha, kus üks osapool ei ole võimeline, kas tehnoloogilise küpsuse või arendusplaani tõttu, nõutud tempos innovatsiooni ette võtma (Hassan, *et al.* 2011).

Üleminek kodanikukeskse riigiteenuste põhimõttele, kus valdkondlikud piirid, vähemalt kodanike jaoks, hägustuvad, tähendab potentsiaalselt ka autonoomsuse kadu nendele samadele valdkondadele (Lægreid, *et al.* 2015), mis on omakorda kõrgeim pinnas vastuseisuks. Avaliku halduse keskne struktuur, kus haldusalad on eraldi, nõ silodeks jaotunud, ning igaüks vastutab vaid enda haldusala eest, on Schuppani ja Köhli (2017) hinnangu saanud osaks avaliku halduse kultuurist, mille muutmine tekitab kahtlemata teatud määral vastuseisu. Kui iga haldusala vastutuspiir on selgelt markeeritud, on vastutussuhte määramisel võimalik vähemalt öelda, kelle vastutusvaldkonda teema kindlasti ei kuulu. Sündmusteenused tegelevad aga ka valdkondade vaheliste aladega ning seega kergitavad üles jagatud vastutuse defineerimise ja võtmise vajaduse. Samal ajal ei ole valdkondlikud piirid juhuslikud ega tingimata märk vananenud mõtlemisest, need tagavad organisatsioonile vajalikud raamid ja protseduurilise sihituse ning annavad inimestele juhised, millest oma töös lähtuda (Pollitt 2003). Pollit (*Ibid.*) lisab, et kui lõhkuda piirid asutuste vahel, võib sellega kaotada ka töötajaskonna kuuluvustunde, millele tuleb leida aseaine, kuid ta kahtleb, kas koondumine mõne konkreetse teenuse ümber võib selleks piisavaks osutuda. Samal ajal ei ole sündmusteenuste eesmärk tingimata asutuste vahelisi piire lõhkuda, vaid nende samade asutuste vahele sildu ehitada, siis nõuab ka see tegevus siiski ulatuslikku paradigma muutust (Dunham, *et al.* 2014). Sibul märgib enda

magistritöös, et administratiivset kultuurimuutust aitaksid soodustada uut tüüpi koostöömudelid (Sibul 2014). Sündmusteenuste jaoks tarvilikku kultuurilist muutust, mis soodustab uue teenuste korralduse edukat juurutamist ja juhtimist, soovitatakse teenuste võrgustike või teenuste kogukondade loomist (Strauss, Wilson 2015).

1.3. Võrgustikud teenuste juhtimises

Eelnevates peatükkides käsitleti e-valitsemise arenguteed kuni sündmusteenusteni ning kirjeldati sündmusteenuste loomisega ja pakkumisega seonduvaid peamisi väljakutseid. Neist selgus, et sündmusteenuste pakkumine moodustub üldjuhul mitme organisatsiooni koostöös, millega kerkib lisaks organisatsioonilistele võimekustele vajadus arendada ka organisatsiooniülest koostöövõimekust. Antud peatükis vaatleme, millisel moel teenuseid pakkuvad organisatsioonid omavahel teenusepakkumise võrgustiku moodustavad ning millistest põhimõtetest lähtuvalt teenuste võrgustiku koostööd ja koordineerimist võiks soodustada.

Traditsioonilise avaliku halduse (PA – *public administration*) ja sellele järgnenud uue haldusjuhtimise (NPM – *new public management*) ajastu järgselt on esile kerkimas kolmas koolkond, avalik valitsemine (NPG – *new public governance*) (Osbourne 2010). Erinevalt eelnevatest, PA ja NPM, on NPG pluralistlik, keskendub läbirääkimistele väärtuste, tähenduste ja suhete üle ning jaotab ressursse läbi võrgustike (Osbourne 2010, 10). Just võrgustiku kaudu ressursside jaotamine ja nende läbi avaliku hüve tekitamine kõigutab PA ning NPM hegemooniat, mis omakorda seab avaliku sektori organisatsioonid võrgustikutöövõimekuse arengurajale (Klijn, Koppenjan 2012). Võrgustikku on nimetatud hierarhia ja turu kõrval kolmandaks koordineerimismehhanismiks ning selle mehhanismi rakendamist on nimetatud võrgustiku valitsemiseks (Provan, Kenis 2008).

Avaliku sektori koostöövõrgustikud võivad olla isetekkelised või valitsuse mandaadiga loodud (Bouckaert, *et al.* 2010, 66) ning nende struktuur ja eesmärgid võivad olla väga erinevad. Võrgustikud pole alati ideaalsed valitsemise vormid, siiski on nende eelisteks tõhusam organisatsioonide vaheline koostöökorraldus, kombineerides olemasolevaid (piiratud) ressursse ja teadmisi (Kapucu, Wart 2006), osapooltevahelise õppimise edendamine, millega omakorda soodustatakse innovatsiooni, läbi mille arendada teenuste pakkumise kvaliteeti ning vahest jõuda isegi asutusteüleste teenuste pakkumiseni (Provan,

Lemaire 2012). Walesi avaliku sektori juhte ja avaliku sektori organisatsioonide võrgustikke uurides tuvastasid Andrews ja Entwistle (2010), et võrgustikud suurendavad tõhusust, efektiivsust ja õiglust teenuste pakkumisel ning loetlesid selle võimalikeks põhjuseks õigusliku jõu, ekspertiisi, avaliku sektori mõttemaailma, ühise strateegilise suuna ning usalduse kombinatsiooni. Et aga võrgustikest tulenevaid eeliseid saaks realiseerida, tuleb tundma õppida ning vaadelda täpsemalt võrgustikus koostöö juhtimise ja koordineerimise erinevaid mõjureid. Sündmusteenuste põhiste teenusvõrgustike juhtimine ei ole kirjanduses veel laialdast kajastust leidnud, küll aga on võrgustiku valitsemise ja koostöö koordineerimise kirjandusest võimalik paljugi üle kanda.

Võrgustiku valitsemine, kui koordineerimismehhanism, koosneb kahest põhimõttest – koostöine valitsemine ning koostöö juhtimine – mida võib ka eraldi käsitleda, kuid mis jagavad siiski arvestatavat ühisosa (Vangen, *et al.* 2015). Koostöine valitsemine viitab eelkõige strateegilistele tegevustele, mis on suunatud poliitikakujundamisele ja valdkonna koordineerimisele, samas koostöö juhtimine on aga praktilise suunitlusega ning keskendub poliitikate koostöisele elluviimisele. Nende kahe mõiste ühisosast antud töös võrgustikujuhtimise erinevaid tahke kirjeldades lähtutaksegi. Seda põhjusel, et sündmusteenuste pakkumises osalevad organisatsioonid võivad asetuda samaaegselt nii koostöötaja kui koordinaatori rolli, seega on oluline uurida väljakutseid, millega mõlemad rollid kokku puutuvad. Ühtlasi, kuna sündmusteenuste koostöövõrgustikud on veel tekkejärgus, on oluline vaadelda ühest küljest võimalikult laia pilti, kuid samal ajal ka peamisi võrgustiku käivitumist soodustavaid praktilisi elemente.

Peamine erisus, mis asutuste ülest koostööd iseloomustab, on et seda tehakse tihti ilma hierarhilise võimuta (Provan, Kenis 2008), millest tuleneb vajadus erinevate mehhanismide ja instrumentide kombineerimise võimekuse järele (Wouters, *et al.* 2021). Asutuseülest koostöö tuleks vaadata kompleksse, dünaamilise ja mitmetasandilise süsteemina (Bryson, *et al.* 2015), mille koordineerimise võimekus on nii organisatsiooniline vara, aga ka oluline eeldus keeruliste probleemide lahendamisel (Lodge, Wegrich 2014) või digitaalsete muutuste juhtimisel. Komplekssus, mis tuleneb dünaamilisusest, nõuab võrgustiku juhtidelt samuti pühendumust ja kõrgel tasemel organisatoorset võimekust (Vangen, *et al.* 2015, 1258), et saavutada võrgustikule seatud eesmärged. Võimetuset efektiivselt juhtida võib tuua programmi ebaõnnestumise ja olulise probleemide mitte lahendamise kõrval kaasa ka kuvandi juurdumise, mille kohaselt avalik sektor ongi ebakompetentne (Peters 2010, 44).

Vangen *et.al* (2015) on kirjanduse analüüsis välja toonud üheksa ühist teemavaldkonda, mida nii poliitikakujundamisele kui rakendusele keskenduvad mõisted jagavad ning millest asutuste ülese koostöö juhtimisel lähtuda. Järgnevalt kirjeldatakse igat teemavaldkonda eraldi ning tuuakse kirjanduse baasil esile väljakutsed ja potentsiaalsed lahendused.

1.3.1. Osapoolte kaasamine

Teenusepakkumise võrgustiku osapooled on Vangen *et.al* (2015) sõnul kõik, kes võrgustikutööd on võimelised mõjutama. Teadlik osapoolte kaasamine, kes jagavad võrgustiku eesmärke ja väärtusi, võib oluliselt võimendada võrgustiku tulemuslikkust, eriti, kui antud alustel on kaasatud võrgustiku tulemuslikkuse seisukohalt kriitilise tähtsusega liikmed (Provan, Lemaire 2012). Osapooltest tuleb esmalt luua ülevaade, et tuvastada osapooli, kelle mõju võrgustikus ametlikult esile ei tuleks, küll aga kelle otsused võivad mõjutada võrgustikus ametlikult esindatud osapoolte valikuid (Vangen, *et al.* 2015, 1253).

Osapoolteks võivad olla nii organisatsioonid, aga ka indiviidid. Ideaalis kaasatakse võrgustikku osalisi asutuse erinevatelt tasemetelt ning vastutusvaldkondadest. Antud mitmekülgne osalus on oluline põhjusel, et sõltuvalt võrgustiku eesmärkidest, võib olla nende elluviimiseks tarvis koordineerimist ka organisatsiooni siseselt, mida ühel isikul võib olla keeruline ilma laiema tugibaasita läbi viia. Lähtuvalt sellest, kes võrgustikku kaasatakse, moodustub võrgustiku struktuur, mille keskmes on osalevad partnerid, nendevahelised suhted ning võrgustiku eesmärk (Vangen, *et al.* 2015). Paindlik struktuur, mis võimaldab teatud tingimustel osapooltel koostöösse lisanduda või sellest väljuda, on vajalik, et tagada võrgustiku vastupanuvõime elutsükli jooksul potentsiaalselt kerkivatele väljakutsetele (Bryson, *et al.* 2015). Nii indiviidide, kui ka organisatsioonide kaasamisel on oluline koostöövõimekuse ja kompetentside olemasolu, strateegilise plaanimise võimekus, meeskonnatöö ja asutuste ülese koostöö oskus, mis võimaldab neil olla usaldusväärsem ja produktiivsem partner (Bryson, *et al.* 2015, 655; Crosby, Bryson 2010). Isikuomadused, mis võrgustikus töötamist soodustavad, on erinevate inimeste mõistmine, avatus koostööle ning üldsuse huvide eest seismine (Crosby, Bryson 2010). Ühtlasi, sõltuvalt teemavaldkonnast, on oluline ka konkreetsete valdkonnaspetsiifiliste kompetentside olemasolu.

Võrgustiku formeerimine puhul toovad Provan ja Lemaire (2012) välja asjaolu, et kuigi ülalt-alla mandaadiga loodud võrgustikud võivad toimida ja oma eesmärke saavutada, on

võrgustike loomisel oluline mõista ka isetek kivivate võrgustike edu saladusi, kus suhted liikmete vahel arenevad orgaaniliselt ning vabatahtlikult. Sisemise grupidünaamika teke, millele tuginedes võrgustikud ka läbi keeruliste olukordade püsima jäävad, ei pruugi olla hierarhia le tuginedes moodustatud võrgustikes soodustatud.

1.3.2. Eesmärgid

Organisatsioonide jaoks on võrgustikus koostöötamise oluliseks eelduseks saavutada koostööga midagi, milleks nad üksi tegutsedes ei saavutaks. Kuigi avaliku sektori koostöö eesmärk võiks olla avaliku hüvise suurendamine, on eesmärgid, millega osapooled koostööd alustavad, enamasti siiski kirjumad. Erinevused võivad tuleneda partnerluses osalevate organisatsioonide eetilistest ja poliitilistest erinevustest, kuid sõltumata sihist, on ühtne arusaam strateegilistest eesmärkidest oluline tulemuste saavutamise eeldus (McQuaid 2000). Eduka koostöövõrgustiku juhtimise eelduseks on selgelt sõnastatud ja osapoolte poolt kinnitatud strateegiline visioon, konkreet sed sammud ja eesmärgid, mille täitmisel on osapooled pühendunud võrgustikutöös loodavale hüvisele, mitte enda lokaalsetele huvidele (McQuaid 2010, 139). Kui osapooled ei suuda kokku leppida ühises visioonis ja strateegias, on vähetõenäoline, et nad suudavad paika panna edasisi samme, mis võrgustikku tulemusteni juhiksid (Huxham, Vangen 2005).

Eesmärkide paika panemisel soovitatakse alustada tulemuste visioneerimisest ning selle visioonini viiva protsessi ja indikaatorite välja selgitamisest (Bryson, *et al.* 2015), antud protsessi tuleks kaasata kõik olulised võrgustiku liikmed. Ühtsest narratiivist või laiast tulevikuvisionist alustamine aitab osapooltel üle saada esialgsetest erimeelsustest ning jõuda siiski kokkuleppele koostööd juhtivate väljakutsete ja edasiste sammude osas (Klijn, Koppenjan, 2016, 129). Koschmann *et al.* (2012) soovitab koostöövõrgustikule nime andmist, kõiki haaravat ja siduvat narratiivi moodustamist ning „autoriteetset loo“ kirjutamist, mis aitab osapooltes tekitada ühist omanditunnet. Muuhulgas sisaldaks loodav tekst, „autoriteetne lugu“, ka koostöö eesmäärke ja sellega saavutatavat mõju (Koschmann, *et al.* 2012).

Eesmärkide seadmisel keskenduvad efektiivsed võrgustikud pigem väljunditele, kui lihtsalt tegevustulemite raporteerimisele ehk mõõdetakse nii tulemi kvaliteeti kui kvantiteeti ning analüüsitakse seda pidevalt parenduste eesmärgil (McQuaid 2000, 142). Võrgustik peab järjepidevalt monitoorima, et nende tegevused oleksid reastatud programmi ja ka osalevate

organisatsioonide strateegiliste eesmärkidega (Lappi, *et al.* 2019). Olukorras, kus eesmärgid või tulemusindikaatorid ei ole alguses selgelt määratletavad, on oluline, et võrgustik endale pideva õppimisprotsessi jaoks ruumi jätaks, mis võimaldab töö käigus eesmärke paremini ja selgemalt sõnastada või neid uuesti püstitada (Koppenjan 2008). Kuigi ühtne arusaam eesmärkide osas on loomulikult heaks koostöö eelduseks, märgivad Provan ja Kenis, et võrgustikud võivad opereerida ka madala eesmärgikonsensuse pinnalt, kuid see eeldab siis juhtorganisatsiooni olemasolu, kes organisatsioonide erinevaid eesmärke ühendada ja saavutada aitab (Provan, Kenis 2008).

1.3.3. Usaldus

Erinevalt konsensusest, mis on sarnaste eesmärkide ühine tajumine, põhineb usaldus muuhulgas varasemal koostöökogemusel ja mainel (Provan, Kenis 2008). Usaldus moodustub mitmest faktorist, sealhulgas indiviidide käitumisest, kindlusest osapoolte organisatsiooniliste kompetentside osas, aga ka koostööga seatud tulemuste saavutamisest (Chen, Graddy 2010). Usaldus on erinevate osapoolte tulemusliku ja kestva koostöö eelduseks ning usaldus saab alguse juba motiividest, millest ajendatuna võrgustikku luuakse. Usalduse puudumine on aga tihti koostöö läbikukkumise või üldse mitte algamise põhjuseks, ühtlasi võib üks võrgustikutöös osalemise keeldumise põhjustest olla usalduse puudus (Sellenberg 2017, 15). Varasemad kokkupuuted on seega olulised maamärgid, mille põhjal osapooled hindavad üksteise usaldusväarsust ja legitiimust ning otsustavad, kas koostööd alusada või mitte (Bryson, *et al.* 2015, 652). Kuigi koostöö võib alata madala või kõrge usalduse nivoolt, on selle hoidmine ja kasvatamine siiski pidev töö (Walker, Hills 2012) ning selle töö osas on võrgustiku juhil suurim vastutus.

Usaldust ehitavad partnerid ressursside jagamise, kompetentsuse tõestamise, heade kavatsuste ja lubadustest kinnipidamise läbi (Chen 2010), mis on olulised ka soodsa koostööõhustiku loomiseks. Samas kui eelpool nimetatud tegevused ebaõnnestuvad, viib see paratamatult usalduse vähenemiseni. Enamasti on usalduse ehitamise protsess personaalne, mis toimub indiviidide vahel ning mille areng omakorda viib aga ka organisatsioonide vahelise usalduse tekkimiseni (Lee, *et al.* 2012). Usalduslikel suhetel põhinev avaliku sektori asutuse koostöö võib kajastuda ka läbi efektiivsuse ja välise usaldusväarsuse tõusu teenuste pakkumisel, kuna asutuste vahelise koostöö tulemusena elimineeritakse dubleerivaid tegevusi ning tagatakse koostöö väljundite osas ühtne kommunikatsioon (McQuaid 2010). E-teenuste pakkumise puhul on välja toodud, et

usaldusliku suhte ehitamine nii teenustepakkujate vahel, aga ka kasutajate ja pakkujate vahel, on eduka teenuse nurgakivi (Hassan, *et al.* 2011).

1.3.4. Võimu tasakaalustamine

Võim, millega osapooled võrgustikku koostösse sisenevad ja mille toel nad saavad koostööd enda eesmärkide järgi suunata, on erinev ning see väljendub otsustusvõimus, ressursside kontrollis, aga ka selles, kui oluline on osapoole panus koostöö tulemite saavutamisele. Mandaat, mis on näiteks valitsuse poolt ühele osapoolele võrgustikutöö eesmärkide saavutamiseks antud, on üks võimu väljendus, mis suurendab selle osapoole võimu koostööd juhtida (Bryson, *et al.* 2015, 655). Võim võib tuleneda muuhulgas ka organisatsiooni suurusest, koostösse suunatud ressursside mahust või mainest (*Ibid.*).

Tasakaalustamata võim partnerite vahel ning selle välja näitamine, on ohuks usaldusele ja seetõttu ka võrgustikutöö eesmärkide saavutamisele (Huxham, Vangen 2005). Partneritel, kelle sõnal on koostöös vähem kaalu, võib olla seetõttu ka väiksem huvi koostösse panustada, kuna kardetakse, et neid võidakse teiste poolt ekspluateerida (Battisti 2009). Eelnevast tulenevalt on võimu tasakaalustamise võimekus oluline oskus, mida võrgustikujuht peab valdama (Bryson, *et al.* 2015). Võimu tasakaalustamine on küll pidev töö, siiski esineb suurema tõenäosusega väljakutseid koostöö alguses, kus osapooltevahelised suhted on alles välja kujunemas. Vähem võimukamad partnerid peavad saama kindlust, et nende huvimid võetakse arvesse (Merrill-Sands, Sheridan 1996), mida võib saavutada koostöö administratiivsete rollide võrdse jaotusega. Koostöö jooksul võivad aga samuti võimusuhted muutuda, partnerid või nende roll võrgustikus muutub, toimuvad välised sündmused, mis võrgustiku sisest võimutasakaalu mõjutavad. Ootamatute sündmuste mõjude leevendamiseks soovitatakse kasutada strateegilist planeerimist või stsenaariumite kasutamist, mis mudeldavad võimalikke tulevikuolukordi, millest võrgustikujuht saab koostööd plaanides lähtuda (Bryson 2005). Selline planeerimine annab tegeliku pildi, kellel on ligipääs võimule, et koostöö suunda mõjutada (Vangen, *et al.* 2015).

1.3.5. Otsustusprotsessid

Otsustusprotsessid tähendavad antud uurimuse kontekstis kollektiivsete ja avalikke probleemide lahendusele orienteeritud konsensuslike otsuse tegemise mehhanisme, millega võrgustikupartnerid ühiste eesmärkide osas kokkuleppele jõuavad (Vangen, *et al.* 2015).

Otsustusprotsessid võimaldavad osapooltel juhtida, koordineerida ja suunata ressursse koostöö toimimise ja selle eesmärkide realiseerimise suunas (*Ibid.*).

Otsustusprotsessidele saab läheneda kahel viisi – sihipäraselt või esilekerkivana – kus sihipärase lähenemisega defineeritakse selgelt, varakult ja osapooli kaasates võimalikud protsessid ning eesmärgid, seevastu esilekerkiva strateegia korral võib olla algselt teadmatus suurem ning protsessid ja eesmärgid püstitatakse protsessi käigus (Mintzberg, *et al.* 2009). Vangen (2015) eristab otsustusprotsessidena avatud ja suletud struktuuri ning märgib, et näiteks suletud struktuuris, kus otsustajate hulk on varasemalt kindlaks määratud, võib olla küll efektiivsem oma protsessis, kuid jätta teatud osapoolte seisukohad arvestamata ning jõuda seega lahendusteni, mille rakendamine on raskem. Teisalt võib avatud struktuuri olla keerulisem juhtida, kuna arvamusid on palju, mille tõttu võtab konsensussele jõudmine oluliselt rohkem aega, ning ühtlasi võib olla keerulisem määratleda üheselt vastutajaid (Vangen, *et al.* 2015). Avatud struktuuri eelisetena loetleb Vangen aga võimalust tuvastada osapoolte eesmärkides kattuvusi ning koondada läbi selle vajalike ressursse ühiste eesmärkide saavutamiseks, millest ühtlasi võib välja kasvada ka pikaajaline pühendumine konkreetsele võrgustikule (Vangen, *et al.* 2015, 1248).

Võrgustiku koostöös osalevate organisatsioonide jaoks on otsustusprotsesside ülesehitus olulise tähtsusega, sest paratamatult on nende varasem otsustusautonoomsus asendunud, vähemal või rohkemal määral, võrgustiku kontekstis vastastikuse sõltuvusega (Provan, Lemaire 2012). Ise otsustamise asemel on tarvis kokkuleppeni jõudmisel arvesse võtta ühiseid eesmärgi, ressursse ja plaane, mis kõik suurendavad koostöö kompleksust ning tõenäosust konfliktide tekkeks (O'Leary, Bingham 2007). Samuti on soodne pinnas konfliktide tekkeks olukorras, kus eesmärkide muutmine toob võrgustiku liikmetele kaasa muutusi, millega rahul ei olda ning mille tõttu võidakse hakata aktiivselt võrgustiku eesmärkidele vastu töötama (Sellenberg 2017). Isegi, kui eesmärkide osas on ühtsus, on pikaajaline koostöö koordineerimine väsitav ning aja- ja energiakulukas, mis tekitab osapooltes koostööküllastust (Provan, Lemaire 2012). Energiakulu kasvab võrdeliselt võrgustiku suurusega, mida rohkem on liikmeid ning mida enam liikmed omavahel peavad suhtlema, seda suuremat koormust koostöö neile asetab. Intensiivsem suhtlus rohkete võrgustikuliikmete vahel, mida ei juhita eesmärgi suunas, võib muuta võrgustiku ebaefektiivseks (Uzzi 1997), kus koostööd on küll palju, aga tulemust väga vähe. Kõik eelnev viib võrgustiku tulemuslikkuse ja osaliste pühendumise languseni.

Koostöö ja otsustusprotsesside keerukusest tulenevalt ning võimalikest negatiivsetest tagajärgedest, on soovitatav koostööreeglid, sh kokkulepped otsustusprotsesside kohta, paika panna juba koostöö alguses (Pollitt 2003). Kokkulepete varajane tegemine aitab hoida kootöös kerkivad tehingukulud madalad ning maandada strateegilisi riske, see aga ei tähenda probleemi sisulises osas varakult ühtse arusaama fikseerimist, mille osas ühisosa otsimine võib olla edasise protsessi osa (Klijn, Koppenjan 2016).

1.3.6. Ressursside jagamine

Võrgustikutöös osalevad asutused toovad igaüks koostöösse kaasa ka ressursse – eelarvelised, erialaspetsiifilised ja erinevaid oskused, mis leiavad rakendust võrgustikutöö korraldamisel. Ressurssides, mida osapooled võrgustikku toovad, nähakse eeliseid nii osalevate organisatsioonide poolt, kui ka võrgustikupõhise koostöö eelisena laiemalt. Organisatsioonid koonduvadki võrgustikuks erinevatel põhjustel, millest üks on parem klientide teenindamine (Provan, Kenis 2008) ning seda eesmärki toetavad kahtlemata jagatud ressursid. Võrgustikus töötamise kesksel kohal on ka teadmuse ja ekspertiisi jagamine. Koos töötavad osalised jagavad teadlikult, aga ka alateadlikult, oma valdkonnapõhiseid teadmisi ja ekspertiisi, kuidas tagada kvaliteetsem teenuse pakkumine (McQuaid 2010). Jagatud ressursid soodustavad võrgustikus innovatsiooni (Ferraro, Iovanella 2015), kus uute lahenduste katsetamiseks on rohkem võimalusi ja ideid, kuna erinevad partnerid toovad kaasa erinevaid kogemusi ja teadmisi, mida jagades tekivad uued perspektiivid lahendustele (Nelson, Zadek 2000). Ühtlasi võimaldab võrgustikus töötamine alternatiivsete lahenduste võrdlust ja hindamist, jõudes sel moel kiiremini toimivate vastusteni (McQuaid 2010). Efektiiivse võrgustikutöö eelduseks on aga juurdunud kommunikatsioonikanalid, mille teket soodustab näiteks võrgustikus osalevate asutuste võrgustikutöö oskuste alane sihipärane koolitamine (*Ibid.*). Koolitused kasvatavad võrgustiku koostöövõimekust, aga aitavad paremini teadmusel levida ka võrgustikust väljapoole. Teadmuste levikut uurib teadmusjuhtimise koolkond, mis on tuvastanud, et eduka teadmusjuhtimisega on võimalik oluliselt soodustada digitaalset transformatsiooni avalikus sektoris (Alvarenga, *et al.* 2020).

Lisaks ressursside jagamisele, toimub võrgustikus ka ühtsete eesmärkide nimel ressursside koondamine (Conway 1998). Koondatud ressursid võivad aga kaasa tuua konflikte, kui osaliste hinnangul ei ole seda piisavalt efektiivselt kasutatud (McQuaid 2010). Alates

tööajast, mida võrgustikus osalevad töötajad panustavad, kuni reaalse eelarveliste eraldisteni, on oluline pidevalt kommunikeerida ressursside kasutamist.

1.3.7. Juhtroll

Laialt levinud arvamus, mille kohaselt võrgustikud, kui koostöölised kooslused, saavad hakkama ilma valitsemise ja juhtimiseta, mis omakorda viitab hierarhiale, ei pea paika (Kenis, Provan 2006). Koostöövõrgustikes on samuti oluline vastutuse võtmine kindlate osapoolte poolt ning siinkohal on Provan ja Kenis ette pannud ideaaljuhud kolme eristatava juhtimismudeliga (Provan, Kenis 2008):

- **Jagatud juhtimisega võrgustik** – osapooltel on võrdne roll võrgustiku juhtimise ja administratiivsete tegevuste osas. Eesmärkide saavutamise eelduseks on jagatud juhtimisega võrgustikel tarvis protsessid formaliseerida ning koostada eraldi vastutatavate võrgustik, kes erinevate ülesannete eest vastutavad (Cristofoli, *et al.* 2014).
- **Juhtorganisatsiooniga võrgustik** – juhtimise ja võrgustiku eesmärkide saavutamise eest vastutab üks organisatsioon, enamasti olukorras, kus tema poolt tagatakse vahendid või legitiimsus. Ferraro ja Iovanella (2015) edasiarenduses asetub sellesse rolli võrgustiku orkestraator, kelle suunamisel ja vahendite tagamisel toimub võrgustikukoostöö.
- **Administratiivorganisatsiooniga võrgustik** – võrgustik loob organisatsiooni, või valib enda seast organisatsiooni, kes teostab võrgustiku administratiivse juhtimise.

Kuigi võrgustikujuhtimise mudeli osas võib teha otsuse ka pelgalt mõjukate otsustajate poolt, mida tihti ka tehakse, on mudeli koostajate poolt ette pandud ka neli otsustuskriteeriumit, mis tagavad raamistiku autorite sõnul valiku tegemisel suurema tõenäosusega võrgustiku eesmärkide saavutamise (Provan, Kenis 2008):

- **Usaldus** – võrgustikuliikmete vahel võib usaldus olla jagunenud kas kõrge või madala tihedusega. Kõrge tihedusega usalduse jaotusel usaldavad võrgustikuliikmed üksteist ning võimalik on kõik kolm juhtimismudeli, madala usalduse korral on keeruline saavutada jagatud juhtimist ja ka administratiivorganisatsiooni toimimist.

- **Võrgustiku osaliste arv** – tähendab, et mida rohkem on võrgustikus osalejaid, seda enam on raskendatud võrgustikuliikmete omavaheline suhtlus ning kasvab vajadus keskse juhtorgani järele ning mudelitena muutuvad sobivaks juht- või administratiivorganisatsiooniga juhtimine.
- **Konsensus eesmärgi osas** – märgib osapoolte ühtset arusaama koostöö eesmärgist ning juhul, kui konsensus eesmärgi osas on madal, on edukamad juhtrolliga võrgustikud, mis aitavad osapooltel teatud erimeelsusi ületada ning tulemuseni jõuda.
- **Võrgustikutöö kompetentside vajadus** – nõuded, mida konkreetne eesmärk, mille võrgustik on võtnud ette koostööga saavutada, osalistele seab, määravad ka valitsemisevormi. Kui saavutatav eesmärk vajab osapooltelt kõrgeid võrgustikutöö kompetentse ning iseseisvust eesmärkidesse panustamisel, siis toovad tulemusi tõenäolisemalt juht- või administratiivorganisatsiooniga võrgustikud.

Eelnevast kolmest võrgustikuvalitsemise vormist ja neljast otsustuskriteeriumist moodustub võrgustiku juhtimismudeli valiku jaoks maatriks (Tabel 1).

Tabel 1. Valitsemisevormi valik

Valitsemise vorm	Usaldus	Osalejate arv	Eesmärgi konsensus	Võrgustikutöö kompetentside vajadus
Jagatud juhtimisega võrgustikud	Kõrge tihedus	Mõned	Kõrge	Madal
Juhtorganisatsiooniga võrgustik	Madal tihedus, tsentraliseerunud	Mõõdukas	Mõõdukalt madal	Mõõdukas
Administratiiv-organisatsiooniga võrgustik	Mõõdukas tihedus	Mõõdukas kuni palju	Mõõdukalt kõrge	Kõrge

Allikas: Provan, Kenis (2008); autori kohandatud

1.3.8. Individuaalsed liidrid

Individuaalseid liidrid on nii võrgustikus osalevad inividid, aga ka võrgustikutööd soodustavad nn. tšempionid.

Vaatamata sellele, kas võrgustiku asub juhtima administratiiv-, juhtorganisatsioon või on valitsemine hoopis jagatud, tuleb igal võrgustikus osaleval liikmel näidata võrgustiku eesmärkide saavutamise nimel üles individuaalset juhtimist (Agranoff 2012). Avaliku sektori võrgustiku liikmetel on oluline pühenduda võrgustiku, kui terviku edule, mitte vaid enda organisatsiooni huvidest lähtumisele (Milward, Provan 2006), kuna eeldatavasti tegutseb võrgustik laiema kandepinnaga huvide eest. Vaatamata potentsiaalsele autonoomia langusele, kohatisele protseduurilisele ebaselgusele ja kerkivatele dilemmadele võrgustiku ja osaleva indiviidi tööandja vahel, on võrgustikuliikme individuaalses tegevuses olulisel kohal produktiivsete ja usalduslike suhete ehitamine, millega on võimalik leida viise, kuidas koostööeesmärke saavutada (Sullivan, *et al.* 2012). Indiviidid, kellel õnnestub edukalt koos töötada erinevate võrgustikuliikmetega, tekitada sünergiaid ja uusi lahendusi, edendades läbi selle võrgustiku üldist tulemuslikkust, muutuvad ka ise läbi selle mõjukamateks võrgustiku liikmeteks (Provan, Lemaire 2012)

Bryson *et al.* (2015, 654) nentivad vähest tõenäosust, et suuri muudatusi ettevõtavad koostöövõrgustikud ilma mõjukate sponsorite või tšempioniteta käivituvad. Tšempionit võib olla keegi, kellel on seadusandlik võim, hinnatud valdkonnapädevus ning kuvand õiglasest vahendajast, ning kellele on võimalik suunata keerukamate valdkonnaülesete probleemide lahendamine (Weber & Khademanian, 2008). Eriti oluline on kaasata pühendunud ning valdkonnaülese haardega tšempionid (Crosby, Bryson 2010), sest neil on võimekus rõhutada eesmärkide olulisust tasanditel, kuhu orgaaniliselt võrgustiku tähendus ei pruugi jõuda (Simo, Bies 2007). Oluline on hoida tšempionid kaasatuna terve koostöö vältel (Bryson, *et al.* 2015), sest väljakutseid, millega võrgustikud tegelevad, kerkib pidevalt ning mõni neist vajab administratiivse tasandi asemel lahendust poliitilisel tasandil (Wouters, *et al.* 2021).

1.3.9. Vastutus

Vastutust saab avaliku sektori kontekstis defineerida kui avaliku sektori asutuste ja kodanike vahel sõlmitud sotsiaalset lepingut, millega adresseerida kodanike vajadusi ja juhtida ametnike tööd nende vajaduste täitmisel (Romzek, Dubnick 1987). Erinevalt NPM-põhise valitsemise konkreetsest vastutuse jaotusest, on võrgustikupõhise valitsemise üks kesksemaid väljakutseid just vastutus, kuna tihti on keeruline vastata küsimustele kes, mille eest ja kuidas ikkagi vastutab (Christensen, Lægreid 2017). Koostöövõrgustikes, kus osapooli on mitmeid, võib samuti olla ebaselge, kelle või mille eest koostöös osalev pool

vastutab (Bryson, *et al.* 2015). Kui organisatsioonil enda algatatud ettevõtmine õnnestub või ebaõnnestub, võtab selle organisatsiooni juht lõpuks vastutuse, kuid võrgustike jagatud vastutuse tõttu on ka edu või läbikukkumise põhjuseid oluliselt keerulisem määratleda (Provan, Lemaire 2012), veelgi vähem selle eest vastutust võtta. Vastutust saab võtta tegelikult vaid sisendite, protsessi, väljundite või tulemuste eest (Bryson, *et al.* 2015, 657). Ühtlasi on välja toodud, et vastutusi aitab selgemini määrata formaalsete kokkulepete sõlmimine, millega määratakse koostöö osapooled, missioon ja protsessid (*Ibid.*). Samas on ühtsete tulemusindikaatorite ja programmimõõdikute jälgimise mõju vastutuse võtmisele küsitav, sest need näitavad küll probleeme, kuid vähem nende põhjuseid (Malbon, *et al.* 2018). Antud probleemile toovad Malbon *et al.* (2018) lahenduseks üldise vastutusekultuuriks kasvatamise, millega tekitada komplekssete teenuste osas suurema pildi ja sealt kasvavate vastutuste nägemiseks vajalikku omanikutunnet. Kõrge vastutuskultuuri ja kõrge usalduse tasemel võivad sel juhul toimida ka informaalset kokkulepped, millega vastutuse piirid kindlaks määratakse, kuid ka siis peab koostöös osalevate osapoolte administratiivne võimekus olema samuti kõrgel tasemel (Babiak, Thibault 2009).

2. Sündmusteenuste juhtimine Eestis

2.1. Uurimismetoodika

Käesoleva magistritöö teoreetilises osas anti ülevaade e-valitsemise võimalikest suundumustest ning asutusteüleste e-teenuste loomisega ja võrgustikujuhtimisega seotud väljakutsetest. Nende valdkondade ühisosast kerkisid ka sündmusteenuste loomise väljakutsed, mis kerkivad avaliku sektori asutusteülesest teenusvõrgustiku koostöö juhtimisest ja koordineerimisest. Antud väljakutsete paikapidavust ja võimalikke lahendusi Eesti kontekstis uuriti edasi töö empiirilises osas.

Arvestades, et Eestis ollakse sündmusteenuste juurutamise algfaasis, kus esimeste sündmusteenuste realiseerimise ettevalmistused alles käivad, antakse empiirilise osa esimeses peatükis ülevaade sündmusteenuste arenguteest kuni hetkeseisuni tuginedes avalikele, aga ka asutuste sisestele materjalidele, millele autoril oli ligipääs. Teises peatükis tõmmatakse paralleele potentsiaalsete väljakutsetega, millistega sündmusteenuste koostöö juhtimisel ja koordineerimisel Eesti kontekstis osapooled silmitsi seista võivad. Empiirilise osa kolmanda peatüki raames viis uurimuse autor läbi 11 intervjuud sündmusteenuste arendusega seotud avaliku sektori töötajatega, et uurida ka praktikute nägemust eesseisvatest takistustest, väljakutsetest ja sündmusteenuste juhtimist soodustavatest faktoritest.

Kvalitatiivsete intervjuude eesmärk oli uurida sündmusteenuste praktikute seisukohti, hoiakuid ja väärtusi (Guest, *et al.* 2012) ning millistena nemad tajuvad väljakutseid, mis sündmusteenuste arendusega kaasnevad. Intervjuu vormina kasutati poolstruktureeritud intervjuusid, kuna see meetod annab võimaluse uurida laiapindsemalt praktikute arusaamasid antud väljakutsete osas. Poolstruktureeritud intervjuu laseb intervjuu käigus lisaks plaanitud teemakäsitlustele kerkida ka alternatiivsetel, kuid olulistel, teemakäsitlustel, mis võimaldavad avada paremini intervjuueeritava arusaama käesolevast kontekstist (Patton 2002). Poolstruktureeritud intervjuud viis autor läbi, nagu varem mainitud, sündmusteenuste loomisega juba kokku puutunud isikutega erinevatest avaliku sektori asutustest, keda võib õigusega nimetada sündmusteenuste praktikuteks. Üheteistkümnest intervjuueeritavast neli olid ministeeriumi esindajad, viis ministeeriumite allasutuse esindajad ning üks kohalikke omavalitsusi esindava MTÜ esindaja.

Intervjueeritavate seas oli nii tippjuhte, keskastmejuhte, kui ka spetsialiste, mis uuringu autori hinnangul võimaldas luua esindusliku valimi erinevate osapoolte arusaamadest, mis antud teemakäsitlust hetkel Eestis juhivad. Ligi pooled intervjueeritavates on olnud sündmusteenuste loomisega seotud juba rohkem kui kaks aastat, mis annab neile väärtusliku teadmiste pagasi ja kogemuse sündmusteenuste arendamisel. Vaatamata vähemale kokkupuutele sündmusteenuste arendusega, olid ka ülejäänud intervjueeritavad otsesel või kaudsel viisil siiski sündmusteenuste arendustega seotud ja kursis. Varasem kokkupuude sündmusteenuste arendusega oli kindlasti soodustavaks faktoriks intervjuus osalemisega nõustumisel.

Intervjuu küsimustik oli koostatud võrgustikus koostöö juhtimise ja koordineerimise üheksa peateema põhjal, mis andis autori hinnangul piisavalt laia fookuse võimaldamaks kaardistada intervjueeritavate hinnangul olulisemaid võrgustiku juhtimise tahke, mis sündmusteenuste arendusel esile võivad kerkida. Intervjuu küsimustik ja kava on toodud Lisas 1 ja Lisa 2. Intervjuudest saadud tulemused koondas autor vastavalt küsimustikele üheksasse alajaotusesse ning tõi intervjueeritavate vastustest välja olulisemad mõtted ja taipamised. Üheksa alajaotuse põhjal koostas autor järeldused ja ettepanekud, mida kirjeldatakse töö viimases alajaotuses.

Kõik intervjuud toimusid MS Teams veebitarkvara vahendusel vahemikus 26.04-30.04 ning kestsid keskmiselt 60 minutit, intervjuud salvestati. Intervjueeritavate privaatsuse tagamiseks vastused pseudonümiseeriti. Vaatamata virtuaalkanalile olid kõik intervjuud vahetud ning ladsad, mis võis osalt tuleneda ka intervjueeritava ja intervjueerija varasemast (korduvast) kokkupuutest.

Uurimustöö piiranguteks võib tuua teemakäsitluse uudsust, mille erinevate võimalike juhtimisstsenaariumite ja väljakutsete osas on võimalik küll kogenud osapooltel tõmmata paralleele, kuid mis sellele vaatamata esindavad parimal juhul siiski vaid haritud ennustusi. Järgmiste uuringute käigus, kui juba esimesed sündmusteenused on ellu viidud, annaks *ex post* juhtimisanalüüs terviklikumat pildi ka käesoleva uurimuse raames tuvastatud probleemipüstitustele.

2.2.Sündmusteenuste areng Eestis

E-riiki ei ehitata üleöö ning ka sündmusteenuste jaoks vajalike eelduste loomisel saab ajas tagasi minna kuni e-riigi esimeste sammudeni 1990-sse aastatesse. Taasiseseisvumise järgsete riigivalitsusreformide eesmärk oli muuhulgas tagada igale kodanikule ligipääs arvutile ning läbi selle infole, millega muuta riigivalitsemine läbipaistvamaks ja vähendada korrupsiooni (Velmet 2020). Antud samm oli kahtlemata liikumine kodaniku ja riigi usaldusliku suhte poole. Usalduslik suhe ladus pinnast edasisteks arendusteks, millega loodi hajus tehnoloogiline digiriigi baasraamistik, mille kaudu turvaliselt ja tõhusalt e-teenuseid pakkuda. Seesama usaldus ja baastehnoloogia võimaldavad ka täna suures osas e-riigi toimimist ning on olnud eelduseks sündmusteenuste arendamisel.

Sündmusteenuste praktiku sõnul, kellega käesoleva uurimuse raames viidi läbi intervjuu, kerkisid sündmusteenused esimest korda tema teadvusesse aastal 2010, kui tolleaegne riigiportaali juht rääkis inimese elukaarel asetsevatest sündmustest ning nendega seotud avalikest teenustest. Küll mitte sündmusteenuste arendamise, aga avalike teenuste kesksema koordinaatsiooni vajaduse, tõstas 2011. aastal valminud OECD riigivalitsemise raport, millega Eesti avalik sektor hinnati killustatuks ning teenuste kvaliteedi ühtsus puudulikuks (OECD 2011). Kuigi riigikontroll oli juhtinud sarnastele probleemidele tähelepanu juba neli aastat varem (Riigikontroll 2007), alustati alles raporti valmimise järgselt 2011. aastal tõstatatud väljakutseid lahendama. Üheks konkreetseks sammuks oli 2011. aastal Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi (MKM) koosseisu loodud Infoühiskonna Teenuste Arendamise Osakond ehk ITAO¹, kelle vastutusalasse avalike e-teenuste kvaliteedi tõstmise ja ühtlustamise koordineerimine määrati (Sibul 2014). Ühtsete kvaliteedistandardite juurutamine ja e-teenuste arenduse koordineerimise eesmärgil on ITAO välja töötanud mitmeid juhendeid ja käsiraamatuid – Avalike Teenuste Korraldamise Roheline Raamat, E-teenuste disainimise käsiraamat, Protsessionalüüsi käsiraamat jm – ning töötanud välja määruse „Teenuste korraldamise ja Teabehalduse alused“. Samuti toetas ITAO arvestataval hulgal teenuste koosvõimet arendavaid riigisiseseid ja ka rahvusvahelisi projekte.

¹ Alates 1.05.2021 MKM põhimääruse muudatusega liideti ITAO ja Riigi Infosüsteemide osakond kokku Digiriigi Arendamise Osakonnaks. - <https://www.riigiteataja.ee/akt/129122011157?leiaKehtiv> (Autor)

Eesti Infoühiskonna arengukava 2020 (Vabariigi Valitsus, 2018) oma algsetes sihtides, arengukava esimesel avaldamisel aastal 2014, sündmuspõhiseid teenuseid avalike teenuste kvaliteedi tõstmise raames ette ei näinud, kuid arengukava 2018. aasta vaheülevaates oli sündmusteenused eesmärgina juba kirjas. Arengukavas seisab, „ambitsioon on liikuda järgmisele tasemele, osutades teenuseid sündmuspõhiselt ja terviklikult (koondades erinevate valdkondade ja asutuste teenused) kliendi vaates ning proaktiivselt (kasutades selleks juba olemasolevaid kontrollitud andmeid) seal kus see on võimalik“ (Vabariigi Valitsus, 2018). Aastal 2018. alustatigi, pärast Vabariigi Valitsuse vastavat otsust, „Sündmusteenuste analüüsi“ projektiga, mille eesmärk oli anda põhjalikum ülevaade sündmusteenuste arendamise ja haldamise põhimõtetest, analüüsida lähemalt 15 erinevat sündmusteenust (Tabel 2) ning luua 5 kõige suurema mõjuga sündmusteenusele potentsiaalne teenuse tulevikuvaade (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2020). Projekt lõppes edukalt 2020. aasta mais virtuaalseminariga, kus tutvustati projekti tulemusi üle 200-le avaliku sektori töötajale.

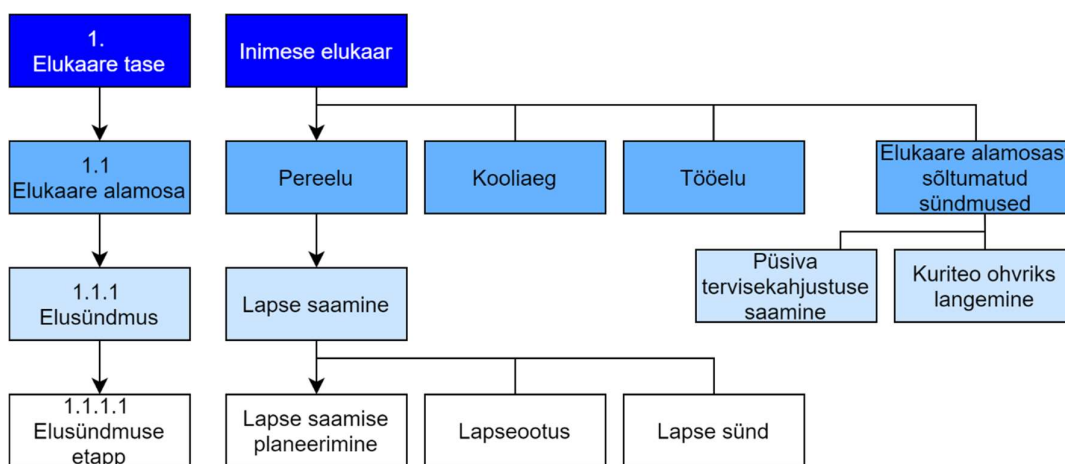
Tabel 2 Sündmusteenuste analüüsi käigus analüüsitud sündmusteenused

Sündmusteenuste analüüsiga loodud tulemuste nimekiri
Sündmusteenuse “Kaitseväekohustuse täitmine” tulevikulahenduse analüüs
Sündmusteenuse “Lapse saamine” tulevikulahenduse analüüs
Sündmusteenuse “Lähedase surmaga tegelemine” tulevikulahenduse analüüs
Sündmusteenuse “Pensionile jäämine” tulevikulahenduse analüüs
Sündmusteenuse “Juhtimisõiguse omamine” hetkeolukorra analüüs
Sündmusteenuse “Kuriteo ohvriks langemine” hetkeolukorra analüüs
Sündmusteenuse “Kutseõppesse õppima asumine” hetkeolukorra analüüs
Sündmusteenuse “Lahutamine” hetkeolukorra analüüs
Sündmusteenuse “Lapse hoidmine” hetkeolukorra analüüs
Sündmusteenuse “Liiklusõnnetusse sattumine” hetkeolukorra analüüs
Sündmusteenuse “Sõiduki omamine” hetkeolukorra analüüs
Sündmusteenuse “Töötu olemine” hetkeolukorra analüüs
Sündmusteenuse “Töövõime vähenemine” hetkeolukorra analüüs
Sündmusteenuse “Üldhariduses õppimine” hetkeolukorra analüüs
Sündmusteenuse “Abiellumine” tulevikulahenduse analüüs

Allikas: Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (2020); autori kohandatud

Sündmusteenuse analüüsiga kirjeldati sündmusteenuste arendamiseks vajalik raamistik, mis semantiliselt lähtub Euroopa Liidu CPSV-AP² andmemudelist, tagades sellega ühtsus Euroopa Liidus avalike teenuste kirjeldamisel kasutatava mõisteruumiga. Sündmusteenuste loomisel soovitab analüüs kategoriseerida ning paigutada sündmusteenused hierarhiasse lähtuvalt kodaniku eesmärkidest ja kavatsustest. Soovitus toetub Leon S. Sterlingi ja Kuldar Taveteri poolt välja töötatud motivatsioonilise modelleerimise meetodile (AOM – *agent oriente modelling*), mis võimaldab kirjeldada mitme osapoolega teenuste loomisel teenuses osalevaid rolle, nende eesmärke ning rollide vahelisi interaktsioone (Sterling, Taveter 2009). Nende kolme dimensiooni analüüsimine annab meetodi autorite sõnul võimaluse kujundada tänapäevastele nõudmistele vastavaid keerukaid sotsiotehnilisi süsteeme, mis oleksid muuhulgas eesmärgipärased, võimekad ja kohanevad.

„Lähtudes kodaniku eesmärkidest, on võimalik veelgi paremini vastata kodaniku ootustele riigi teenuste osas. Erinevatest eesmärkidest ja alameesmärkidest lähtuvalt on võimalik kirjeldada loogilised grupid, mis võimaldavad ajas eraldiseisvaid elusündmusi paigutada mingi kodaniku eesmärgi alla. Näiteks eesmärk „Saada järeltulijaid“ hõlmab endas alameesmärki „Saada laps“, mille erinevaid aspekte väljendavad alameesmärgid „Planeerida“, „Registreerida rasedus“, „Jälgida rasedust“, „Sünnitada“, „Hinnata lapse tervislikku seisukorda“ ja nii edasi. Seejuures on iga eesmärgiga seotud rollid, mis on vajalikud antud eesmärgi saavutamiseks nagu näiteks Lapsevanem (ka last ootava ema mõttes), Riik, Ämmaemand, Perearst ja Kohalik Omavalitsus.“ (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2020)



Tabel 3. Sündmusteenuste hierarhia tasemed ja sündmuste näidised hierarhias.

Allikas: Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (2020); autori kohandatud

² CPSV-AP 2.2.1 – Core Public Service Vocabulary Application Profile

Tabelis 3 toodud viisil inimese elukaarel paiknevate sündmustega seotud avalike teenuseid osutavate asutuste omavahelise koostöö juhtimiseks loodi sündmusteenuste analüüsiga ka sündmusteenuste juhtimismudel. Loodud mudel kirjeldas juhtimisega seotud rollid, kellest neli on enamus juhtudel sündmusteenuste pakkumisega seotud, ja rollide peamised vastutusvaldkonnad, mis on ära toodud alljärgnevas tabelis (Tabel 4).

Tabel 4. Sündmusteenuste juhtimisega seotud rollid ja nende vastutused

Sündmusteenuste portfelli haldur	Sündmusteenuse omanik	Osateenuse omanik	Riigi Infosüsteemi Amet
<ul style="list-style-type: none"> • Sündmusteenuste strateegia kujundamine • Sündmusteenuste sõnastiku haldus • Nõustamine, koolitamine ja tugi • Sündmusteenuste raporteerimise korraldamine • Sündmusteenuste kataloogi haldamine 	<ul style="list-style-type: none"> • Sündmusteenuse määratlemine • Sündmusteenuse osapoolte kaasamine • Sündmusteenuse tehnoloogiline orkestreerimine • Rahastusmudeli kokkuleppimine • Arendusprojektide läbiviimine • Vastutuste täitmise jälgimine • Mõju mõõtmine ja analüüs 	<ul style="list-style-type: none"> • Osateenuse juhtimine ja planeerimine • Osateenuse osutamine • Osateenuse arendamine • Osateenuse mõju mõõtmine ja analüüs 	<ul style="list-style-type: none"> • Sündmusteenuste standardite haldamine • Keskse baastehnoloogia käitamine

Allikas: Majandus- ja Kommunikatsiooniministerium (2020); autori koostatud

Sündmusteenuste portfelli halduriks on Vabariigi Valitsuse otsusega määratud MKM. Osateenuste omanikud on kõik asutused, kelle osateenused sündmusteenuse pakkumises osalevad ning sündmusteenuse omanik lepitakse kokku osateenuste osutajate vahel. Riigi Infosüsteemi Amet (RIA) osaleb sündmusteenuste pakkumises keskse tehnoloogia haldurina ning haldab sündmusteenuste ühtset portaali, riigiportaali *eesti.ee*.

Alates sündmusteenuste analüüsi valmimisest on toimunud aktiivne töö konkreetsete sündmusteenuste edasiste arenduste osas, mille eestvedajaks on peamiselt olnud ITAO tiim. Eelpoolt mainitud 2020. aasta Vabariigi Valitsuse määrusega kinnitati ka sündmusteenuste edasiarendamise strateegiline teekaart, milles toodi juba vastavalt osateenuseid osutavate asutuste võimekusele ja valmisolekule välja 11 sündmusteenust, mille edasiarendamine on 2021. aastal ja sellele järgnevatel aastatel prioriteediks.

Üks neist üheteistkümnest prioriteetsest teenusest on abiellumise sündmusteenus. Abiellumise sündmusteenuse pakkumises osalevad osateenuste pakkujatena Siseministerium (SIM), Politsei- ja Piirivalveamet (PPA), Transpordiamet (TA) ning

tehnoloogiahaldurina RIA. Sündmusteenuse omanik on osateenuste omanike kokkulepe kohaselt SIM. Sündmusteenuste portfelli haldurina vastutab MKM koostöö juhtimise, rahastuse ja ühtsetel alustel tehnoloogilise baasarhitektuuri välja töötamise eest. Abiellumise sündmusteenuse tulevikuvisioni kohaselt koonduvad kõik osateenused, abiellumisega seotud infoväli, abieluavalduse taotlemine ja registreerimise planeerimine, isikut tõendavate dokumentide ja juhilubade taotlus riigiportaali *eesti.ee*. Eelpool kirjeldatud teenuste koondamine muudaks kodaniku jaoks kogu abiellumisega seotud teenuste läbimise protsessi digitaalseks, vaid ühe füüsilist kohalolu nõudva erandiga – sellel kõige tähtsamal päeval registreerijaga kohtumine. Antud sündmusteenuse terviklik realiseerimine eeldab Perekonnatoimingute seaduse muutmist, et võimaldada tänase pabertaotluse asemel esitada abiellujatel ka digitaalset taotlust. Samuti nõuab protsess PPA infosüsteemi UUSIS, SIM hallatava Rahvastikuregistri portaali ja menetlusportaali ning TA hallatava infosüsteemi ARIS arendusi. Riigiportaali luuakse sündmusteenuste majutamise keskkond ning RIA infosüsteemidesse sündmusteenuste käitamiseks sündmusteenuste süsteem, millega luuakse liidestused kõigi eelpool nimetatud infosüsteemidega. Lisaks tähendab teenuse käivitamine osapooltele juurdunud protsesside kohandamist vastavalt sündmusteenuse ülesehitusele, osalevate andmekogude määruste muudatusi ning omavaheliste koostööprotsesside loomist, millega sündmusteenuste juhtimine ja monitoorimine ning arendus- ja haldusrahastus tagada. Abiellumise sündmusteenuse IT-arenduste algus on plaanitud 2021. aasta teise pooles.

Lisaks abiellumisele on MKM-i sündmusteenuste teekaardis veel 10 sündmusteenust, millest igauks on erineval küpsusastmel. Tulevikku vaatav plaan näeb ette kokku vähemalt 10 sündmusteenuse realiseerimist ja kodanikele kättesaadavaks tegemist aastaks 2025. Antud eesmärk on püstitatud seoses Euroopa Liidu Taaste- ja Vastupidavusrahastu programmiga, mille toel on planeeritud aastatel 2021-2026 investeerida kodanike sündmusteenuste realiseerimisse 14,3 mln €. Antud investeeringu eesmärk on ehitada välja keskne koosvõimeline tehnoloogiline arhitektuur, mis võimaldab praegu plaanis olevaid sündmusteenuseid ning tulevikus mitmesuguseid erinevaid proaktiivseid teenuseid käitada, ja käivitada vähemalt 10 kodaniku elusündmusteenust. Programmi eesmärkide täitmise eest vastutab MKM digiriigi arengu osakond, kui sündmusteenuste portfelliomanik.

2.3.Sündmusteenuste juhtimise väljakutsed Eesti kontekstis

Sündmusteenuseid täna veel ei pakuta, seega ei ole ka tekkinud veel nende juhtimisega seotud väljakutseid kirjeldavat kirjandust. Asutusteüleste võrgustike juhtimisele omaseid kompleksused jaotuvad Klin ja Koppenjani (Klijn, Koppenjan 2016) hinnangul kolmeks – sisuline, strateegiline ja institutsionaalne kompleksus. Antud jaotusest lähtudes, mitte aga seda teoreetiliseks raamiks edasises uurimuses aga kasutusele võttes, kirjeldatakse võrgustikutöö ja asutuste vahelise koostöö väljakutseid Eestis juba teostatud uurimuste pinnalt.

Sisuline kompleksus tõlgendub kui osapoolte arusaam probleemi olemusest (Klijn, Koppenjan, 2016). Sarapuu ja Trei (2019), uurides Riigikantselei poolt kokku kutsutud rakkerühmasid, mille eesmärk oli pakkuda lahendusi valdkondade ülestele strateegilistele probleemidele, tuvastasid ühe takistusena osapoolte väga erineva arusaama probleemi sisust. Uurijad tõid välja, et vastanduvad perspektiivid väga keerulise probleemi osas kombineerusid tohutuks mahuks infoks, mida osapooled pidid protsessima ja analüüsima (Sarapuu, Trei 2019). Samas ei ole võimalik ilma ühise arusaamata probleemi osas edukalt muudatusi ette võtta, sest kui keegi elevanti ei näe, pole võimalik ka teda selleks nimetada, rääkimata tema ohjamisest. Ka sündmusteenuste puhul on info hulk, mida tuleb erinevate haldusaladega seenduvalt läbi töötada, kohati äärmiselt mahukas, mis omakorda jätab ruumi erinevateks tõlgendusteks ja arusaamatusteks. Näitena saab tuua lapse sünni sündmusteenuse, mille üks osa on digitaalne rasedusandmete vahetus vajalike osapoolte vahel, sealhulgas paberkujul rasedakaardi digitaliseerimine. Info raseduse kohta ei liigu tänaseni erinevate osapoolte vahel terviklikult, mis võib kriitilisel hetkel maksta inimelu. Antud probleemi lahendamine hõlmab aga autonoomsete tervishoiuteenuste osutajate, eriala- ja kutseliitude, poliitikakujundajate, lõppkasutajate ning nende lähedaste vajaduste vahel ühisosa leidmist. Konkreetse sündmusteenuse projekti ühe intervjuu käigus tituleeriti digitaalsed rasedusandmed tervishoiuvaldkonna kõige keerulisemaks probleemiks, kuid selliseid näited, küll väiksemamahulisi, on teisigi.

Strateegiline kompleksus esindab osapoolte mitmesuguseid, erinevaid, vahel konflikteeruvad, kavatsusi, eesmärke ja tegusid, mis kõik on omavahel dünaamiliselt seotud ja mõjutavad üksteist (Klijn, Koppenjan 2016). Kõige ilmsemad on erinevaid valdkondi suunavad arengukavad ja eesmärgid, mille ühildamine võib osutada keeruliseks

väljakutseks. Seda põhjustab haldusalade killustatus, millest on tingitud ka vähene strateegilise tasandi koostöö. Vähene strateegiline koostöö muudab keeruliseks ka vajalikul määral ühiseid ressursse planeerida, mille jaotust iga haldusala soovib ennekõike ise ja iseseisvalt määrata. Samuti on organisatsioonidel erinev huvi enda võimekusi arendada ja teenuste innovatsiooni korraldada, sõltumata eesmärgist, mis on strateegilisel tasandil seatud. On asutusi, kes on igati valmis arendama teenuseid edasi vastavalt kasutajate ootustele, kuid on ka neid, keda tuleb selleks veenda ja motiveerida. Vahel on nende argumendid rajasõltuvuseks veenvad, kuid esineb ka väga põhjendamatult konservatiivset suhtumist uute lahenduste juurutamisse. Strateegilist kompleksust suurendab sündmusteenuste puhul ka eritasandi osapoolte osalemine teenusepakkumises. Ette võib tulla nii ministeerium ja haldusalaasutuse vahelist alt üles juhtimist, aga samatasandi asutuse sekkumist teise asutuse haldusalasse, kus on tarvis parema teenusekorralduse nimel muudatusi ellu viia. Asutustes toimub teenuste arendamine erinevatel tasanditel, seega võiva koostöösse kaasuvad isikud olla samuti erinevatelt juhtimistasanditelt, mis võib tekitada teatavat ebakõla, kuna näiteks osakonnajuhataja ja teenusejuhi perspektiiv teenuste arendusvõimekusele võib erineda. Ühtlasi taandubki koostööprotsess konkreetsete indiviidide tasandile, kellel võivad samuti olla erinevad kavatsused ja eesmärgid lähtuvalt enda isiksusest, oskustest või individuaalsetest ambitsioonidest. Antud probleemidele tuletavad Sarapuu ja Trei (2019) lahendusteks ühise ja siduva plaani loomist, mille kohaselt varasemalt kokku lepitud tegevusi teostada. Samuti toovad autorid soovitusena välja ka võimeka juhi paika panemise, kes suudab, tuginedes oma varasemale kogemusele, legitiimsusele, kontaktidele või isikuomadustele, osapooled kokku tuua ning vajadusel kahjulikke suundumusi ka võimu toel soovitavasse suunda juhtida (Sarapuu, Trei 2019).

Institutsionaalne kompleksus kõnetab enim väljakutset, millega sündmusteenuste arendus silmitsi seisab. Institutsionaalne kompleksus käsitleb osapooltevahelisi suhteid, mis võivad olla kujunenud pikema aja jooksul, väljakujunenud norme, harjumusi ja usaldust ehk teatud osas vaatleb see avaliku sektori kultuuri. Sarapuu (2012) on ligi kümme aastat tagasi tõdenud OECD raportiga ühiselt tõsiasja, et Eesti avalikku sektorit iseloomustab killustatus, mis tuleneb autonoomsetest ministeeriumidest, kelle vahel strateegiline ja haldusalade ülene koostöö on nõrk. Sama iseloomustus, kordub läbi järgneva kümnendi – OECD Eesti ja Soome koosvõimekuse raportis (OECD 2015), infoühiskonna arengukava vahekokkuvõttes (Vabariigi Valitsus 2018) ning Riigikantselei initsiatiivil kokku kutsutavaid rakkerühmasid uurides (Sarapuu, Trei 2019). Kõik eelnevad uurimused

nõustuvad, et autonoomsusega võib saavutada küll tõhusamat haldusallasest juhtimist ja paindlikkust, kuid arvestades valdkondade ülese iseloomuga probleeme, mis vananeva ühiskonna, kahaneva rahvaarvu ning globaliseerumise tulemusena üha valusamalt kerkivad, on haldusalad üksinda nende lahendamisel siiski jõuetud. Seega hinnata Eesti avaliku sektori koostöökultuuri madalaks, ei oleks eelneva kümnendi leidude põhjal liigne ülekohus. Madalas koostöökultuuris on vastutuse võtmine pigem keeruline. Seda ilmestab ka Sarapuu ja Trei (*Ibid.*) uurimusest tõstatunud keskne väljakutse, kus strateegilise suundumuse eest vastutavat omanikku oli rakkerühmades väga keeruline määrata, mis aga on keskne eeldus nii strateegiliste muudatuste juhtimisel kui ka sündmusteenuste rakendamisel. Sündmusteenuse omaniku poolset vastutuse, mis ulatub üle mitme haldusala, võtmist tuuakse välja ka sündmusteenuste analüüsis (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium 2020) kui kriitilise eeldusena, et tagada teenuse jätkusuutlik juhtimine, aga ka olulise riskina, mille osas võib kohata arvestatavat vastupanu.

2.4. Intervjuu tulemused

Peaaegu kõik intervjuueeritavad olid ühel meelel sündmusteenuste kasu osas, mille kohaselt peaks antud elusündmuse põhine teenuste korraldus avalike teenuste tarbimist kodaniku olulisel määral lihtsamaks muutma. Korraldab ka sündmusteenuste peamist juhtimõtet, et kodanik saab kõik asjad, mis on ühe elusündmusega seotud, tehtud ühest kohast ja ühe korraga või täiesti automaatselt. Üks intervjuueeritav kirjeldas sündmusteenustest saadavat kasu selliselt, kus:

„Enamus suuremaid elusündmusi toimuvad su elus üks, kaks või äärmisel juhul kolm korda ning olgu selleks lapse sünd või kodu ost, iga kord peab kõik nende sündmustega seonduvad teenused endale selgeks tegema, et olla ikka veendunud, et kõik vajalik on tehtud. Lõpuks jääb aga alati ikka kahtlus sisse, et kus ma ikka tean, et kõik vajalik ka päriselt sai tehtud. Veelgi keerulisem on lähedase kaotusega, kus niigi on emotsioone ja segadust tohutult palju, ning siis pead end kogu riigimasina bürokraatiaga ka veel kurssi viima.“ (Intervjuueeritav 4)

Mitme intervjuueeritava sõnul on sündmusteenused riigiteenuste järgmine arenguetapp, mis koondab kõik kodaniku jaoks vajalikud teenused õigel hetkel ühe kohta kokku. Samuti toodi välja, et sündmusteenuste arendus võib aidata realiseerida riigiteenuste mudelit, kus

sõltumata kodaniku pöördumise kanalist, saab ta alati terviklikult enda jaoks olulised teenused tarbitud. Riigiasutuste jaoks nähti sündmusteenuste arendust aga olulise väljakutsena, mille sarnaseid varasemalt kohatud ei ole. Mitmed intervjueeritavad kahtlustasid, kas riigiasutused ja avaliku sektori kultuur on veel selliseks pöördeks piisavalt küps. Kuigi poliitiliste ja asutuste juhtide jaoks on suund oluline, siis mida sügavamale valdkonda sisse minna, seda vähem saadakse sündmusteenuste väärtusest aru ning rohkem leitakse põhjuseid, miks mitte sündmusteenuste visiooni ellu viia.

„See on hoiakute taga kinni, olgugi et me räägime juba aastaid, et on erinevad silotornid ja peame vaatama rohkem kokku, aga realselt ma ei tunneta, et me isegi tahaks sinna liikuda. Kui tulevad ideoloogid kokku, kes detailidega ei tegele, neile on see egiid okei, aga [operatiivsel tasandil] on vastuseis suur, küll on andmekaitse, [või suhtumine, et] meie teema, ära tule. Kuidas saaks nii, et me ei tee vägisi sündmusteenuseid, vaid disainime juba algusest peale ühtseid teenuseid – ma tänasest seisust näen, et sinna on veel kõvasti minna.“ (Intervjueeritav 8)

Sündmusteenuste juurutamise väljakutsetena nähti ühe intervjueeritava sõnul asjaolu, et osapooled ei tunneta arendusvajadust ega näe otsest kasu sündmusteenuste realiseerimisest.

2.4.1. Osapoolte kaasamine

Osapoolte kaasamise edukus seisneb intervjueeritavate hinnangul peaauglikult pidevas kommunikatsioonis, mille korraldusel on põhivastutajaks võrgustiku initsiaator. Võrgustiku initsiaatori töö sündmusteenuste atraktiivseks tegemisel ja piisavalt lahti selgitamisel osapoolte jaoks on määrava tähtsusega. Peaaegu kõik intervjueeritavad mainisid ühel või teisel moel ära oskusliku müügitöö, mida võrgustikuinitsiaator peab valdama, et õnnestuda organisatsiooni koostöösse kaasamisel ja tõstatatud eesmärgi prioritseerimisel organisatsiooni tegevuskavas.

Arvestades potentsiaalseid muudatusi, mida sündmusteenused osapooltele kaasa võivad tuua, pidasid mitmeid intervjueeritavad oluliseks kaasata asutusest võrgustikutöösse nii erinevaid valdkonnaeksperte, aga ka valdkonnajuhte. Kahe intervjueeritava sõnul on koostöö alustamisel oluline teha eelnevalt korduvalt mõtteharjutusi loodava teenuse hüve ja lahenduse osas äripoole inimestega, enne kui IT-spetsialistid koostöösse kaasatakse, sest selged äripoole nõuded aitavad oluliselt edasist teenusearendamise kompleksust maandada. Ootuspäraselt leidsid enamus intervjueeritavatest, et kõige olulisem osa

kaasamisel on osapoolte poolne tahe antud valdkonnaga tegeleda, mis annab head eeldused edukaks koostööks. Mitmed intervjuueeritavad tõid välja, et sündmusteenuste juurdumise mõistes on oluline, et organisatsioonist oleksid kaasatud inimesed, kes suudavad üheaegselt mõtestada organisatsiooni enda võimekusi ja ambitsioone ning samal ajal tajuda ka organisatsioonide ülest konteksti. Ühe intervjuueeritava sõnul on sellise võimekusega persoonide leidmine keeruline, sest asutuste ülene kompetents pole kuigi oluline eeldus edukaks tööks ühes organisatsioonis. Selliste kompetentsidega inimeste leidmisel ja koostösse kaasamisel on olulisteks soodustajateks tutvused ning eelnev koostöökogemus. Kuigi kaasava persooni lõplik valik sõltub organisatsioonist, võib tänu Eesti väiksusele olla võrgustiku initsiaatoril siiski võimalust kaasatavate persoonide osas eelistusi väljendada. Veel toodi eeldustena esile koostöövõimekust, analüütilist mõtteviisi, mis aitab suures infohulgas korda luua, võimet mõtestada ja sõnastada keskseid probleeme ning avatust uutele lahendustele.

Mitmed intervjuueeritavad märkisid ära ka praeguseid kaasamise puudujääke, kus korduvalt mainiti, et sündmusteenused tulid nende töösse äärmiselt keerulisel ajal ning hoopis muid kanaleid pidi, kuidas tavaliselt arendusprotsessid liiguvad. Samas tuntakse arvestatavat survet nii asutuse seest, kui väljastpoolt, et sõltumata sisust, tuleb kiiruga midagi ellu viia.

„[Sündmusteenused] on selline protsess, mis võtabki rohkem aega. Ajasurve ja tahe ruttu midagi ära teha, see ajab partnerid närvi, et tõmmatakse see teema kõige esimeseks, kusjuures olemuslikult on kõigil omad [plaanid], mis võivad olla kodaniku seiskohast palju olulisemad ja mille tegemata jätmine võib tähendada, et mingi eluliselt oluline teenus jääb üldse osutamata. See tekitab trotsi.“
(Intervjuueeritav 2)

Ühtlasi märkisid kolm intervjuueeritavat, et sündmusteenuste lähenemisega harjumiseks ja konteksti mõistmiseks vajatakse aega, mis aitaks tajuda paremini enda rolli ja vastutusi, mis rolliga kaasnevad. Kiirustades tegutsemine viib paratamatult vastupidise tulemuseni, kus protsessiline ebaselgus ja kehvasti tõestatud väärtus muutuvad osapoolte jaoks kaasamise piduriteks. Kaks intervjuueeritavat esitasid ka küsimuse lähtuvalt sündmusteenuste arendamise arvestatavast investeeringust, et „kes otsustab, kui kallist teenust riik peaks enda kodanikule pakkuma?“. Mitme intervjuueeritava sõnul ei ole sündmusteenustega loodav kasu selgelt kommuniqueeritud, mistõttu ei tajuta sündmusteenuseid kui riiklikku ambitsiooni, vaid pigem MKM ja RIA ühisprojekti. Samuti toodi välja, et nii vertikaalne kui

horisontaalne kooskõlastus antud muudatuste osas on jäänud nõrgaks, mis võib tuleneda projekti kiirest tempost. Siiski olid suurem osa intervjueeritavatest samal meelel, et sündmusteenused taotlevad ennekõike tervitatavat paradigma muutumist, mitte niivõrd tehnoloogilist revolutsiooni, mille osas on kõigi osapoolte avatud meelega tahtepõhine panus kriitilise tähtsusega.

2.4.2. Eesmärgid

Peaaegu kõik intervjueeritavad märkisid sündmusteenuste missioonina ära kodanikele parema teenuse pakkumise ning nõustasid, et kui võrgustikku kaasab asutus, kelle „nägu ei ole kodaniku poole“, raskendab see oluliselt koostööd. Missioonist lähtuvalt on intervjueeritavate sõnul aga võrgustikujuhi väljakutse koondada missiooni elluviimist toetavad eesmärgid. Läbivalt tõid intervjueeritavad välja, et selgus eesmärkide osas on äärmiselt oluline ning võrgustikujuhi ülesanne on see selgus luua ja kõigile osapooltele üheselt mõistetavaks teha. Mitme intervjueeritava arvates on tavaline, et asutused kaasuvad koostöösse lisaks missiooni elluviimisele ka muudel eesmärkidel – teenusepakkumise kulude kokkuhoid, klienditeeninduskanalite laiendamine või kokku tõmbamine, aga ka teenusekvaliteedi parandamine. Antud olukorda peavad intervjueeritavad ootuspäraseks ning toovad seda ka ühe koostöö edutegutina välja, et eesmärkide paljusus annab sündmusteenuste muudatustele laiema kandepinna ning võib tekitada rohkem motivatsiooni koostööd edendada, juhul, kui võrgustikutöö neil seatud eesmäärke saavutada aitab.

„Igaüks peab leidma enda seost ühise eesmärgiga. See on kõige raskem asi. Iga asutus ja inimene. Sa pead aru saama, mis on sinu enda, asutuse, kliendi ja riigi võit.“ (Intervjueeritav 9)

Samal ajal märkisid ka kaks intervjueeritavat, et ühel ajal mitme erineva eesmärgi saavutada püüdmine võib tekitada tarbetuid konflikte ja valikuid. Siinkohal märgitakse, et võrgustikus tuleb selgelt kokku leppida, milliseid eesmäärke konkreetsete tegevustega saavutatakse ning millistele eesmärkidele ei keskenduta või keskendutakse järgnevates etappides. Mitu intervjueeritavat tõid välja ka eesmärkide muutumise koostöö edenedes, seda nii osapoolte enda eesmärkide, aga ka sündmusteenustega kaasnevate muudatuste ja koostöö küpsuse osas.

Eesmärkide osas nõustasid enamus intervjueeritavaid, et võrgustik peab neid koos, võimalikult koostöö alguses, seadma. Kuigi mõõnati ka vajadust leppida tavapärasest

suurema teadmatusega, mis sündmusteenuste, kui ulatusliku muudatusega kaasas käib ehk mitte püstitada jäikaid ja kaugeleulatuvaid eesmärke, vaid säilitada paindlikkus. Korduvalt nenditi ka sündmusteenuste puhul väikeste ja kiirete võitude olulisust, mis võrgustikule endale, aga ka strateegiliselt sündmusteenuste käivitumisele, on olulised.

2.4.3. Usaldus

„Usaldus on normaalne seisund. Riigisektoris on see vaikumisi olemas.“
(Intervjueeritav 2)

Usaldust, kui üldlevinud koostöö liimi, pidasid oluliseks peaaegu kõik intervjueeritavad ning nõustusid, vaid paari erandiga, et ilma osapoolte vahelise usalduseta sündmusteenuseid algselt visioneeritud mahus ei realiseerita. Mitmed intervjueeritavad märkisid, et usalduse ehitamine algab juba kaasamise järgus ning muuhulgas sellest, kas sündmusteenuste liikumise algataja on enda jaoks projekti visiooni läbi mõelnud ja selged sammud, kuidas tegutsema hakatakse, paika pannud. Keegi kaasujatest ei taha panustada aega algatustesse, mille initsiaatoril pole tegelikult arusaama, miks ja kuhu liigutakse. Üks intervjueeritav võttis eelneva kokku kui kompetentsil põhinev usaldus – kas osapool tajub, et võrgustiku juht mõistab eesolevat väljakutset ning samme, mis võrgustiku sihile viiksid. Enamus intervjueeritavaid nägid usalduse teket kui samm-sammulist protsessi, mis ehitub selgest suhtlusest ning enda poolt lubatud tegevuste ära tegemisest. Usalduse kestmisel toodi välja ka mitteformaalset suhtlust ja konkreetse sündmusteenuse põhise, aga ka laiemalt kogu muutusega seotud, osapoolte vahelise vaba suhtlemise soodustamine.

„Usaldust lõhub kõige rohkem rabistamine ja kui asjad on lipa-lapa, kui tükid suures projektis ei ole mingitmoodi selged. Väikeste [tegude] kaupa saab seda usaldust väga kergesti õõnestada.“ (Intervjueeritav 4)

Usalduse kadu soodustab ka jõupositsiooni demonstreerimine, sealhulgas mõne osapoole huvist lähtuvate eesmärkide seadmine, mis pole teistega kokku lepitud, liigselt formaliseeritud suhtlus ning probleemide, isegi väikeste, järjepidev mitte lahendamine.

2.4.4. Võimu tasakaalustamine

Enamus intervjueeritavatest ei tõstatanud võimu ning selle tasakaalustamise vajadust olulise teemana eraldi esile. Võimu nähakse enamasti mandaadina ning vastupidiselt stereotüübile ei ole see andmise, vaid võtmise küsimus. Korduvalt toodi välja, et võimuküsimusi aitab

sündmusteenuste puhul lahendada osapoolte vajadusi tasakaalustades varasemalt paika pandud ja kokkulepitud eesmärgid ning sihid, kus igal osapoolel on oma roll teada. Sündmusteenuste käivitamiseks on antud nii valitsuse mandaat, aga ka heakskiit osalevatelt asutustelt, seega on väljakutse pigem selgete eesmärkide kokkuleppimises. Suur osa intervjueeritavatest oli ka ühel meelel, et nii palju kui võimalik, on tarvis vältida rangeid käske ülalt, siiski toodi ka välja, et vajadusel tuleb teatud konfliktide puhul lõplikku tõde minna otsima asutuste juhtidelt või poliitikutelt. Samuti olid intervjueeritavad suures osas ühel meelel, et koostöö laabumise seisukohalt ei ole sündmusteenuste realiseerimisel hierarhilise võimu kasutamine tõhus meede, sest rikub tihtipeale inimlikul tasandil suhteid ning sellega ka koostöö õhustikku.

2.4.5. Otsustusprotsessid

Osateenused, mida osapooled iseseisvalt pakuvad, on endiselt nende enda kontrollitavates kanalites nende enda loogika kohaselt pakutavad. Siiski on sündmusteenuse tervikkontseptsiooni osas on võimalik, et teatavaid kompromisse tuleb osapooltel teha. Sündmusteenuste võrgustikukoostöös osalemisega potentsiaalselt vähenevat autonoomiat nähti kohati suure väljakutsena, teisalt ei tajutud probleemi jällegi üldse. Enamus intervjueeritavatest tajus väljakutset siiski mõõdukana ning sidus selle mõistega „ühine teenus“. Valdav osa intervjueeritavatest tõi välja asjaolu, et sündmusteenuste pakkumisega kaasneb paratamatult olemine osaks millestki suuremast, kui vaid enda asutuste tegevustega tegeledes. Eelnevaga võib kaasneda teatud määral autonoomia langus, aga sellega tuleb leppida. Mitmed intervjueeritavad nõustusid, et iga osapool peab olema valmis keskteed otsima, kuid mis ei tohiks tähendada ajutiste lahendustega leppimist. Samuti toodi korduvalt välja otsustusprotsessides kodanikuvaade, et otsused peavad lähtuma kasust, mis kodanikele luuakse.

Oluline osa otsustusprotsessidest on tegelike otsustajate kaasamine, kelle tuvastamine võib osutuda keeruliseks, sest asutuste struktuurid on erinevad ning otsustuspädevus võib ka asutuse sees sõltuvalt küsimusest olla erinevate inimeste vastuses. Ühtlasi toodi välja asutuste erinevat töötempot ning erisusi protsessides, millega suuremaid otsuseid vastu võetakse, mis tingib võrgustiku juhil vajaduse õppida tundma ka osalevate asutuste siseseid protsesse. Mitmed intervjueeritavad viitasid konkreetsetele otsusteni jõudmise protsessidele, mis peavad algusest peale selged ja paigas olema, siia kuulub näiteks

läbirääkimiste ja otsustuse eraldamine erinevatele tasanditele, mis aitab vältida konflikte ning jagada vastutust.

„Mängureeglid tuleb juba alguses paika panna. Siis, kui oleme juba detailanalüüsis, siis on hilja leppida kokku reegleid. [Juba alguses] tuleb paika panna, kelle sõna on viimane, kes otsustab ja vastutab.“ (Intervjueeritav 9)

Antud probleemi käsitles ka üks intervjueeritav juba praegu toimuvate arenduste kontekstis, kus otsustamisest on juhtivtasand ära lõigatud, mis asetab ühele inimesele, kes ei pruugi olla võimeline kõiki otsustusaspekte kaaluma, liiga suure koormuse.

2.4.6. Ressursside jagamine

Ressurssidena, mida asutused koostöösse panustama peavad, nimetati peamiselt kompetentsi, aega ja eelarvet, kuigi kahel viimasel peatuti vähem, kui esimesel. Eelarve osas töid neli intervjueeritavat välja asjaolu, et keskselt tagatud eelarve ja selgus selle kasutamise põhimõtetes soodustab koostööd oluliselt. Keskne eelarve aitab maandada ka potentsiaalseid konflikte olukorras, kus mõni osapool võidab koostööst märgatavalt rohkem, kui teised. Üks intervjueeritav tõi ka välja vajaduse jälgida võrgustiku juhil osapoolte „kulu-tulu suhet“, et keegi poleks ainult andja ja teine vaid saaja. Keskse eelarve tagamise vajadust tõstatati ka kohalike omavalitsuste kaasamise kontekstis, kellel on harva eelarvelisi võimalusi teha IT-innovatsiooni enda vahendite eest.

Märkimisväärse ressursina, mis sündmusteenuste võrgustikus osalemisest osapooltele tekib, töid mitu intervjueeritavat välja ka asutusteüleste kontaktide võrgustiku.

„Mul on hästi lihtne küsida andmeid nende käest, kellega praegu sündmusteenuseid ajame, ja me saame otse suhelda – tekib muu suhtlemisvõrk, kellega saad teisest asutusest otse suhelda.“ (Intervjueeritav 9)

Peamise ressursina nimetati sündmusteenuste võrgustikus osalemisel õppimise võimalust, kuna arendatakse uudset kontseptsiooni, mille käigus omandatud on võimalik potentsiaalselt ka enda organisatsioonis kasutada. Mitme intervjueeritava sõnul on nad motiveeritud võrgustikus kaasa lööma just seetõttu, et sündmusteenuste arendamisel tekib võimalus olla kursis innovaatiliste lahenduste ja uudsete teenuste pakkumise kontseptsioonidega, mis soodustavad erialase kompetentside tõusu. Välja toodi erinevate riigiasutuste

teenusepakkumise parkatikatest õppimise võimalus, aga ka erasektori partneritega koostööst parimate praktikate omandamine.

„Teadmusjuhtimise osas peame teadlikult hetki võtma, teadmisi ja õppetunde talletama, teistenii teadmist viima, seda protsessi peab juhtima, see ei juhtu iseenesest.“ (Intervjueeritav 5)

Ligi pooled intervjueeritavatest tõid välja ka täiendava võrgustikusisese koolitusvajaduse, mis aitaks ühtlustada osapoolte teadmisi sündmusteenuste interdistsiplinaarsest valdkonnast.

2.4.7. Juhtroll

Juhtrolli osas tõid intervjueeritavad esile kaks peamist rolli – sündmusteenuste keskse koordinaatori ning konkreetse sündmusteenuse juhi rollid. Kaks intervjueeritavat tõid välja, et kesksel koordinaatoril ei tohiks olla eesmäärke seonduvalt konkreetsete sündmusteenuse eesmärkidega, vaid ta peaks oma tegevustes lähtuma kesksest visioonist. Sündmusteenuste koordinaatori ülesanne peaks olema ülejäänud võrgustiku võimestamine ja selle terviklikku arengusse panustamine. Ühtlasi on keskse koordinaatori ülesanne konkreetsete sündmusteenuste omanike toetamine ja vajadusel keerulisemate või kesksete väljakutsete lahendamine.

„Sündmusteenuseid peaks keskselt vaatama ning keskselt nende haldamist koordineerima, riiklik lepitaja peaks olema MKM, kes avalike teenuste arendust koordineerib. Asutuses ka, kui on osakondade vaheline väärtuskonflikt, siis juht lahendab. Sama siin, teenuseomanikku ei tohi jätta üksi, et oled omanik ja nüüd tegele. Siin on võti – kes on see konkreetne persoon ja inimene, kes kõike [suure pildi] osas juhib ja haldab?“ (Intervjueeritav 8)

Konkreetse sündmusteenuse omanik peab tulema aga võrgustiku enda seest, tulenevalt sellest, kelle teenustel on kodanikele kõige suurem mõju. Ühalt-alla määratud juhtroll ei pruugi omada teiste teenusepakkujate seas vajalikku usaldust ega legitiimsust, et koostöö vajalikul tasemel käivituks. Teenusepõhine juhtroll peab välja kasvama koostöö tulemusena ning konkreetsetest ootustest, võimalustest ja kokkulepetest, mille keskele teenuse omanik asetatakse. Mitmed intervjueeritavad tõid ootusena sündmusteenuse omanikule välja kogu teenusahela mõistmise ja asutuste spetsiifika tajumise. Teenuse omanik peab otsima ühisosa

ning hoiduma olukorrast, kus ilma väga kaalukate põhjendusteta ei hakata teiste osapoolte juba toimivaid protsesse lõhkuma.

2.4.8. Individuaalsed liidrid

Intervjueeritavad nõustusid üsna üksmeelselt, et sündmusteenuste realiseerumise keskseks teguriks saavad olema erinevaid osapooli esindavad individid, kes vajalikke muudatusi ellu viivad, ning nende inimeste valmisolek vajalikke muudatusi eest vedada – oma asutuses ja oma valdkonnas. Kuigi üks intervjueeritav märkis tabavalt, et kõik võrgustiku liikmed ei pea olema juhid, vaid oluline on leida igaühele sobiv roll, püstitatakse siiski ka võrgustikutöös osalevale individile konkreetseid ootusi. Ootused võrgustikuliikmele on omapoolne tahe ning motivatsioon teemaga tegeleda. Ühtlasi märgitakse ka oluliste eeldustena ära indiviidi koostöövõimekus. Samuti peab antud persoon olema võimeline kommunikeerima võrgustiku eesmärke asutusse ning neid vajalikul määral asutuses prioritseerima, et võrgustikutöö läbi selle ei pidurduks, vaid oma seatud eesmärgid saavutaks.

Tšempioni rollis nähakse väärtust pigem võrgustikust väljapoole, kes suudab võrgustiku eesmärke kommunikeerida kaugemale, kui võrgustik ise enda kommunikatsioonitegevuste käigus selleks võimeline oleks – näiteks mitte-kaasatud asutuste juhtkondadesse või poliitilisse ladvikkuse. Organisatsioonisisest võivad tšempioni vähesed ekspertteadmised ning teema pealiskaudne käsitus osapooltele aga sisutute üleskutsetena tunduda. Tšempionite kaasamine on soodustatud siis, kui juba on esimesi sündmusteenuste edulugusid, mida kommunikeerida.

2.4.9. Vastutus

Vastutus, kui ka vastutuse võtmine, läbis vähemal või rohkemal määral kõiki varasemaid teemaplokke, kuid siiski tõstatas see intervjueeritavate seas ka otse peale vaadates mitmeid huvitavaid teemapunkte. Vastutuse võtmine sõltub suuresti juba osapoolte kaasamise protsessist, kuidas see läbi viiakse ning millisel määral jõutakse selguseni osapoolte ülesande osas. Kui osapoolel on olemas vastavad võimekused ja ressursid ning selgus talle püstitatud ootuste ja tagatud võimaluste osas, on vastutuse võtmine lihtne. Ühtlasi mainisid mitmed intervjueeritavad, et ootuste ja vastutusega peaks kaasas käima ka nende täitmiseks vajalikud ressursid, mille tagamise ülesanne on sündmusteenuste koordinaatoril. Konkreetse sündmusteenuste omaniku vastutus on aga osapooltega selgelt kokku leppida,

milline on terviklik sündmusteenuse pakkumise ahel ning milline iga osapoolte vastutuse ulatus selles ahelas. Ehk esmalt ongi tarvis aru saada, mille eest vastutus võetakse. Intervjuude käigus viidi vastutuse võtmine ka individuaalsele tasandile, kas üldse kaasati õiged inimesed, kellel on kompetents, arusaamine, et olla võimeline teadlikult otsuseid vastu võtma ja nende eest vastutama. Samuti toodi olulise tegurina välja ka isiklikku vastutustunnet. Põhjuseks, miks organisatsioonid ning neid esindavad inividid ei ole valmis vastutust võtma, toodi sündmusteenuste puhul peamiselt välja ebaselgeid ootusi.

„Miks inimesed vastutust ei võta on see, et see on segane maailm, nad ei saa sellest aru, neile meeldib, et lõpptulemus on kirjeldatud. Võtta vastutust segases vees, seda suudavad väga vähesed inimesed.“ (Intervjueeritav 1)

Samal ajal märkisid mitu intervjueeritavat, et kuna sündmusteenuste arendusega ollakse alles algusjärgus, tuleb olla valmis võtma vastutust ka mõningases ebakindluses ning arvestada sisse ka ebaõnnestumise tõenäosuse ja õppimisvajaduse.

„Keegi peab selle töö liikvele suunama... rollide jagamine ja esialgse lahenduse osas tuleb otsus teha ning rakendada see pärisellu. Võimalik, et lõikame näppu, aga siis saame õppida.“ (Intervjueeritav 8)

Vastutuste formaliseerimise osas ei olnud intervjueeritavatel selget üksmeelt, kas seda on üldse tarvis, kasutada mõnda pehmet vormi, näiteks ühiste kavatsuste protokoll, või määrata konkreetsemalt formaalsed teenuste kokkulepped. Peamiselt rõhuti küll osapoolte koostöötahte, kuid nenditi ka, et olukorras, kus vastutavad, organisatsiooni sihid või valitsuse prioriteedid võivad muutuda, on konkreetsed ja formaalsed kokkulepped head pinnas, millele selguse huvides tagasi tulla. Samas tõi üks intervjueeritav välja tõsiasja, et määruste jõuga juhtimine on äärmiselt energiakulukas, sest lisaks eesmärkide saavutamisele pead tegelema ka vastasseisu tasakaalustamisega.

3. Diskussioon

Sündmusteenuste käivitamise keskne väljakutsete on klišeeks kulunud madal koostöövõimekus, mida alates Eesti avaliku sektori institutsionaliseerumisest on välja toodud – vähese koostöö tõttu on keeruline ühtset valitsemist ellu viia. Väljakutset on kirjeldatud mitmete asutusteüleste algatuste varal ning selle olemasolu, aga ka sündmusteenuste vaates kriitilise barjääri ületamise vajadust, kinnitavad sündmusteenuste praktikud. Kultuuriline, aga ka asutuse protsesside muutus ja võimekuste arendamine, mida elusündmuspõhine avalike teenuste pakkumine avalikult sektori asutustele tähendab, eeldab oluliselt tugevamat koostöökultuuri, mille puudumine sündmusteenuste käivitamisega seotud osapooltele ka muret valmistab. Teisalt mõistetakse üheselt sündmusteenuste loomise visiooni, mida tõestab asjaolu, et peaaegu kõik intervjueeritavad mainisid uurimuse käigus ühise strateegilise eesmärgina kodanike heaolu tõstmist läbi kvaliteetsemate ja lihtsamate sündmusteenuste pakkumise. Arengupotentsiaali tunnetavatel praktikutel, kes on igal juhul avaliku sektori töötajate innovatsiooniskaalal edumeelsete seas, on seega valmisolek sündmusteenust arendamisse kaasuda siiski olemas. Kui potentsiaali tajutakse selgelt, siis konkreetsem mõju, eriti mis puudutab asutusesiseseid muudatusi, jääb osapooltele ebaselgeks. Ebaselgeks, või puudulikult kommuniqueerituks, on jäänud ka strateegiline plaan, mille toel kavatakse avalikku sektorit ulatuslikult ümberkujundavat muudatust läbi viia. Teadmatus tekitab osapooltes ebakindlust, nii plaani enda, kui selle juhtide osas. Sündmusteenuste juhtimisel on nii kirjandus kui ka praktikud ühel meelel, et teenuste osutamisel tuleks lähtuda võrgustikupõhistest juhtimise põhimõtetest ning olla teadlik seda mõjutavatest teguritest. Võrgustikku nähakse kui võrdsete osapoolte tasandit, millega saavutada ühiselt seatud eesmäärke ning kui instrumenti, mis võiks sündmusteenuste käivitust ja juurutust soodustada. Kirjandusest tuletatud üheksa koostöö ja koordineerimise peamist ühisteemat kõnetasid küll kõiki uurimuses osalenud intervjueeritavaid, kuid mitte võrdsel määral.

Kõige suuremat vastutust nähti sündmusteenuste käivitumisel kesksel koordinaatoril ehk MKM-il. Juhtrolli, keskse koordinaatori, vastutusena nähakse sündmusteenuste võrgustiku võimestajat, kes soodustab keskselt sündmusteenuste juurdumist. Juhtrollilt eeldatakse küll otsustavat tegutsemist, siiski nähakse tema peamise tööstiilina konsensuse otsimist, mitte jõupositsiooni rakendamist, milles nähti arvestatavaid riske koostööõhustikule. Keskse koordinaatori ülesanne on kõiki mõjutatud osapooli arvesse võttes välja töötada

strateegiline plaan, mis annab igale osapoolle selge arusaama, millised on püstitatud ootused ning kuidas kavatakse neid saavutada. Vaid paari ootuspärase erandiga, ei toonud sündmusteenuste praktikud välja 2020. aasta lõpul Vabariigi Valitsuse kabinetiistungil kinnitatud sündmusteenuste arendamise teekaardi memorandumit, seega võib järeldada, et antud teekaart strateegilisele plaanile vajalikku kaalu ei oma. Ka Soome digitaliseerimise strateegia näitel on välja toodud (Lappi, *et al.* 2019), et puhtalt valitsuse poolt kinnitatud teekaardist ei piisa, et kavandatud muudatused päriselt tee asutuste tööplaanidesse leiaksid. Antud muudatusi juhtiva plaani väljatöötamine ei saa toimuda ühe haldusala sees, ega vaid tippjuhtide tasandil. Ulatuslike muudatuste paratamatus on vajadus kaasata mõjutatud osapooled kõigilt tasanditelt, et maandada plaani rakendamisel vastuseisu ja suurendada osapoolte omanikutunnetust. Autori soovitus on seega, et lisaks valitsuse mandaadile, millel on kahtlemata oma koht ja kaal, kesksel koordinaatoril välja töötada ka strateegia elluviimise detailne kava – koostada protsessikirjeldus konkreetse sündmusteenuse arenduseks, kaasates osapooled, kirjeldada nende ülesanded ning panna paika selge kord kesksete ressursside kasutamise osas. Oluline osa strateegiast on ka selle ühtlustamine teiste valdkondlike strateegiatega ning seal püstitatud eesmärkidega.

Osapoolte kaasamine strateegia väljatöötamise ja tegevuste planeerimise protsessi on tegevus, mille tulemusest sõltub, millise tempo ja kvaliteediga sündmusteenused käivituvad. Kui seda tehakse käsukorras, ülalt-alla meetodiga, kus osapooled pannakse ajasurve all kohustuse ette, siis on suur tõenäosus, peamine energia kulub argumentide nimekirja „kuidas asju ei saa teha“ põhjatule avastamisele. Intervjuudest tuli selgelt välja, et kui kaasamisel ei ole arvestatud osapoolte keskkonda ning selgitatud veenvalt väärtusega seonduvalt tekkinud küsitavusi või murekohti, siis jääb huvi kaasumiseks pigem madalaks. Eesti avalik sektor on siiski aga maailmale e-valitsemise vallas eeskujuks, mis kannab endaga tõestust, et uuenduslike lahenduste jaoks on siin viljakas pinnas. Seega taandub kaasamise, ja sellega kogu võrgustiku ehitamise, edukus taaskord eestvedaja, sündmusteenuste keskse koordinaatori, võimekusele ja valmisolekule ühist strateegiat ehitada ning loodavat väärtust kommunikeerida. Osa strateegilisest plaanist peab ette nägema ka vajalikku aega mõjutatud osapoolte kaasamiseks ning küsitavustele lahenduste otsimiseks. Kui kaasamisele lähenetakse osapoolte eripärasid, eelistusi ja olukorda arvestades, soodustab see vastutuse võtmist ning osapoolte kaasumist, kes on valmis oma valdkonnas muudatuste juhtimise eest vastutust võtma. Samuti tõid praktikud välja ka kirjanduses (Bryson, *et al.* 2015, 655; Crosby, Bryson 2010) kajastatud edukat koostööd

soodustavad individuaalsed ja organisatsioonilised võimekused – personaalse koostöövõimekuse, analüütilise töö ja strateegilise planeerimise võimekuse. Keskseima võimekuse, asutuseüleste koostöövõimekuse, tähtsust on keeruline alahinnata, kuid samuti võib olla keeruline selliste võimetega inimeste leidmine, arvestades, et madala koostöökultuuriga avalikus sektoris ei pruugi antud võimekus kuigi laialt levinud olla.

Suurte muutuste eduka elluviimise eelduseks on osapoolte kaasamine erinevatelt otsustustasanditelt, mis tähendab nii valdkondlike spetsialistide, kui valdkonnajuhtide, koostöösse kokku toomist (Vangen, *et al.* 2015; Provan, Lemaire 2012). Võrgustikustruktuuri üks osa on otsustustasandid ning nende eraldamine operatsioonalseks, töötasandiks, ja strateegiliseks, juhtrühma tasandiks, võimaldab ühest küljest olla kõigil vajalike osapooltel muutustega kaasas, samas vältida konflikte, kuna otsustamine ei toimu alternatiivide väljatöötamisega samal tasandil. Seega iga sündmusteenuse juhtimise jaoks on tarvis luua juhtrühm ja töөрühm ning kirjeldada nendevaheline töö- ja otsustusprotsess. Liikmed mõlemas rühmas peavad olema kokku lepitud asutuste vahel, mitte valitsuse või määruste tasandil. Otsustusprotsesside juhtimisel on sündmusteenuse juhil, aga ka sündmusteenuste kesksel koordinaatoril, vajalik tundma õppida osapoolte organisatsioonisiseseid otsustusprotsesse, et mitte püstitada osapooltele täitmatuid nõudeid. Siinkohas võivad abiks olla eelnevalt sõnastatud kriteeriumid, mille alusel otsuseid vastu võetakse (Mintzberg, *et al.* 2009; Pollitt 2003) ning osapoolte eesmärgid arvestava ühiselt kokku lepitud teekaart. Otsustusautonoomia, mis sündmusteenuste loomisega võib osapoolte jaoks väheneda (Provan, Lemaire 2012), on aga paratamatu ning eeldab osalistelt laiema pildi, kui pelgalt enda asutusekesksete vajaduste, prioriseerimist. Kesksete küsimuste, mis ületavad ühe sündmusteenusega seonduvat, lahendamiseks on uuring kinnitanud keskse koordinaatori rolli tähtsust, kes aitab kerkivaid konflikte modereerida ja osapoolte vahel ühtset suunda seada.

Lisaks strateegiale tuleb osapooltega kokku leppida ja järjepidevalt kommunikeerida ka lühiajalisi eesmärgid ning vastutus selle eest lasub kesksel koordinaatoril või konkreetse sündmusteenuse omanikul. Lühiajalised eesmärgid peavad olema kajastatud konkreetse sündmusteenuse teekaardis, mis lepib kokku osapooltega kokku kindlaks perioodiks ning mille ülevaatus toimiks samuti regulaarselt. Oluline on jagada suurem eesmärk väiksemateks väärtust loovateks tükkideks, näiteks jagada üks sündmusteenus väiksemateks osadeks ning tuues sellega teenus kiiremini kodanikele kasutamiseks. See aitab valideerida püstitatud eeldusi, saada tegijatel edu elamust ning kommunikeerida sündmusteenuseid ka laiemalt

avalikus sektoris. Samas tuleb sündmusteenuse omanikul või kesksel koordinaatoril hoiduda liigsest rutakusest, et vältida poolikute lahenduste välja töötamist, mille väärtuspakkumine ei ole selge, millega on võimalik hoopis kaotada nii koostöösünergia võrgustikus kui ka usaldus sündmusteenuste vastu. Tõenäosus, et esineb ebaõnnestumist, on arvestatav, mille tõttu on tarvis ehitada võrgustikutöösse sisse õppimisprotsess (Koppenjan 2008), kus tagasivaatamise, juhtumiuuringute jt vahenditega strateegiaprotsessi kvaliteeti tõsta.

Kirjandus (McQuaid 2010; Ferraro, Iovanella 2015; Nelson, Zadek 2000) väidab ja praktikud kinnitavad, et suur osa sündmusteenuste arendamisega seotud motivatsioonist lähtub selle uudest lähenemisest ja õppetundidest, mida protsessi käigus omandatakse ning mille toel on võimalik ka enda organisatsioonis innovatsiooni ellu viia. Mitmed intervjueeritavad märkisid õppimisvõimalust – nii ühist kui üksteiselt – olulise ressursina, millele ligipääsu sündmusteenused on neile avanud. Keskse koordinaatori võimuses kutsuda kokku sündmusteenuste ülene praktikate jagamise kogukond, mille kaudu soodustada võrgustikusisest kogemuste vahetamist. Õppimise soodustamine, vajalike infoväljade loomise, ühisürituste korraldamise, juhtumianalüüside avaldamine jt meetoditega, on sündmusteenuste keskse koordinaatori võimuses ning vajab teadlikku juhtimist. Süstematiseerides ja levitades omandatud teadmisi nii võrgustiku sees, aga ka väljaspool, võimaldab sündmusteenuste arendamisega ellu viia MKM-i, kui avalike e-teenuste koordinaati keskset eesmärki – teenuste kvaliteedi tõstmist Eesti avalikus sektoris. Sündmusteenuste arendamise osapooltele on lisaks võrgustikust omandatud teadmistele oluline ka võrgustikutöös omandatud kontaktid, mille toel, nagu uurimus näitas, soodustada avaliku sektori sisest koostööd ka väljaspool sündmusteenuseid. Antud aspekti tuleb vaadelda sündmusteenuste loomisega kaasneva olulise kõrvalmõjuna, sest koostööoskusi ja -kultuuri arendatakse ennekõike inimeselt-inimesele suhtlusega eluliste väljakutsete keskkonnas. Autor ei väida, et sündmusteenuste arendamise näol on tegemist hõbekuuliga Eesti avaliku sektori fundamentaalse probleemi lahendamiseks, kuid kahtluseta on see üks võimalik viis koostöövõimekuse arendamiseks.

Kokkuvõte

Magistritöös uuriti elusündmusteenuste juurutamise ja juhtimisega seotud väljakutseid Eestis. Elusündmusteenused, lähemalt sündmusteenused, kujutavad endast põhimõttelist muudatust avalike teenuste osutamisel. Sündmusteenused koondavad kõik avalikud teenused, mis on kodaniku elusündmusega seotud, ühtseks teenuspakkumiseks, millega kodanik saab ühe korraga või täiesti automaatselt tarbitud kõik avaliku teenused ühest kanalist lihtsalt ja mugavalt. Uurimusega otsiti vastust kahele küsimusele:

- millised on sündmusteenuste juhtimise väljakutsed?;
- kuidas soodustada sündmusteenuste juhtimist Eestis?

Uuringu käigus tehti ülevaade e-valitsemise arengust kuni sündmusteenusteni, mis käsitles sündmusteenuseid, kui e-riigi kõrgeimat arengutaset ning personaliseeritud ja kodanikukeskse riigi põhitelge. Sündmusteenuste loomisega seonduvaid väljakutseid kirjeldati organisatsioonilises, õiguslikus, tehnoloogilises ning avaliku sektori paradigma vaates ning tuvastati, et organisatsioonide võimekus teostada teenuste innovatsiooni ja tagada koosvõimeline tehnoloogia ning avaliku sektori koostöövõime määravad ära sündmusteenuste loomise edukuse. Teooria kolmandas osas vaadeldi lähemalt sündmusteenuste juhtimiseks loodavate teenusvõrgustike juhtimisega seonduvaid väljakutseid. Võrgustik, kui juhtimisinstrument võimaldab erinevatel autonoomsetel asutustel liikuda koordineeritult ühise eesmärgi, antud juhul siis sündmusteenuste realiseerimise ja pakkumise, suunas. Võrgustike, sealhulgas sündmusteenuste pakkumise võrgustike, koostöö juhtimise ja koordineerimise ühised peateemad andsid käesoleva uurimuse jaoks piisavalt laia perspektiivi, et kaardistada uue teenuste pakkumise kontseptsiooni juhtimise ja juurutamisega seotud väljakutseid. Üheksa peateemat olid osapoolte kaasamine, eesmärgid, usaldus, võimu tasakaalustamine, otsustusprotsessid, ressursside jagamine, juhtroll, individuaalsed liidrid ja vastutus.

Uurimustöö empiirilises osas andis autor ülevaate Eesti sündmusteenuste loomise arengust ja hetkeolukorrast. Ülevaatest selgus, et sündmusteenuseid on aktiivselt arendatus viimased kaks aastat, teostatud on põhjalik sündmusteenuse analüüs, mille raames loodi sündmusteenuste arendus ja haldusmudel ning teostati analüüs 15 erineva sündmusteenuse kohta. Samuti võrdles autor sündmusteenuste loomist kirjandusega, sealhulgas

rakkerühmade juhtimise analüüsiga, mis võimaldas teatud reservatsiooniga tõmmata paralleele sündmusteenuste juhtimisega kaasnevate väljakutsetega. Uurimustöö kolmanda osa raames viis autor läbi 11 poolstruktureeritud intervjuud sündmusteenuste praktikutega, et uurida nende arusaama ja nägemust, milliste väljakutsetega antud teema kontekstis kokku puutuda võib.

Intervjuude tulemused tõstatasid oluliste teemapunktidenä sündmusteenuste keskse koordinaatori olulisuse, kuna tema koordineerimisvõimest sõltub sündmusteenuste edasise juurdumise edukus. Keskse koordinaatori roll on strateegilise teekaardi ja koos osapooltega detailse tegevuskava kokku leppimine, jõustamine ja rahastamine. Samuti olulise teemana kerkis uurimusest teadlik osapoolte kaasamise vajadus, kus sündmusteenuste keskse koordinaatori ülesanne on viia läbi põhjalik osapoolte vajaduste ja eesmärkide kaardistus. Kaardistuse põhjal on võimalik ühildada sündmusteenuste ja kaasuvate osapoolte strateegilised eesmärgid ning koostada strateegiline sündmusteenuste rakendamise plaan. Tõhusa otsustusprotsessi juhtimiseks on iga sündmusteenuse põhiselt vajalik sisse viia kahetasandiline juhtimisstruktuuri, mis koosneb töötasandist ja juhtrühma tasandist. Eesmärkide püstitus, mida peavad osapooled oma otsustusprotsesse ja võimekust arvesse võttes ühiselt teostama ning millest moodustub konkreetse sündmusteenuse teekaart, oli samuti uuringu üks peamistest tulemusi. Uurimus tuvastas ka, et kuigi teenuseinnovatsiooni puhul on soovitatav liikuda väikese väärtusloovate sammude ja eesmärkide kaupa suuremale visioonile lähemale, on oluline siiski mitte kiirustades teha poolikuid lahendusi, mis osapooltele tööd juurde toovad, potentsiaalselt konflikte tekitavad ning koostööd pidurdavad. Viimase olulise leiuna tuvastas uurimus, et sündmusteenuste keskse koordinaatori ülesanne ja võimalus, millega soodustada sündmusteenuste juhtimist, on teenusvõrgustiku teadmusejuhtimise korraldamine. Eduka teadmusejuhtimise tulemusena võib olla võimalik sündmusteenuste arendamise toel kasvatada ka Eesti avaliku sektori koostöövõimekust ja arendada seeläbi koostöökultuuri.

SUMMARY

Challenges and opportunities of managing life event services in Estonia

Jaanus Valdmaa

The master's thesis investigated the challenges related to introducing and managing life event services in Estonia. Live event services, or event services for short, represent a fundamental change in the provision of public services. Event services bring together all public services related to a citizen's life event into a single service that allows the citizen to quickly and conveniently consume all public services from one channel at once or entirely automatically. The study sought answers to two questions:

- What are the challenges of managing life event services?;
- how to facilitate the management of life event services in Estonia?

The study provided an overview of the development of e-government up to the formation of life event services, which addressed life event services as the highest level of development of e-government and the central axis of a personalized and citizen-centred state. The challenges of creating life event services were described in terms of organizational, legal, technological and public sector paradigms. It was found that the ability of organizations to facilitate service innovation, ensure interoperable technological architecture and public sector interoperability determines the success of life event service creation. The third part of the theory took a closer look at the challenges associated with service networks for life event services. As a management tool, a network allows different autonomous bodies to move in a coordinated way towards a common goal, in this case, the realization and provision of life event services. The shared themes for managing and coordinating networks, including life event service delivery networks, provided a broad enough perspective for this study to map the challenges of managing and implementing a new service delivery concept. The nine main themes were stakeholder involvement, goals, trust, balancing power, decision-making processes, distribution of resources, leadership, individual leaders and accountability.

In the empirical part of the research, the author gave an overview of the development and current situation of creating event services in Estonia. The review revealed that event

services have been under active development for the last two years; a thorough life event service analysis has been performed, which created an event service development and management model and an analysis of 15 different event services. The author also compared the creation of event services with the literature, including task forces, which allowed, with some reservations, to draw parallels with the challenges of managing life event services. As the third part of the research, the author conducted eleven semi-structured interviews with life event service practitioners to explore their understanding and perception of the challenges they may face in the context of this topic.

The results of the interviews highlighted the importance of the central coordinator of life event services as an essential actor, and that the success of the further establishment of event services depends on his ability to coordinate the network. The role of the central coordinator is to negotiate, enforce and fund a strategic roadmap and a detailed action plan with the parties. Another important topic of the study was the need to involve the parties, where the task of the central coordinator of event services is to carry out a thorough mapping of the needs and goals of the parties, and draw a strategic roadmap for achieving life events goals. In order to manage an effective decision-making process, it is necessary to introduce a two-level management structure for each event service, consisting of an operational level and a steering group level. The setting of objectives, which the parties have to carry out jointly, taking into account their decision-making processes and capabilities, and which forms the roadmap for a specific event service, was also one of the study's preliminary results. The study also found that while it is advisable to move closer to a larger vision in terms of small value-creating steps and goals, it is essential not to rush into half-hearted solutions that add work for the parties, potentially create conflicts and hinder the cooperation. As a final important finding, the study found that the role and opportunity of the central event services coordinator to facilitate the management of event services is to organize the knowledge management of the service network. As a result of successful knowledge management, it may be possible to increase the collaboration capacity and cooperation culture in the Estonian public sector.

Kasutatud kirjandus

- Agranoff, R., 2012. *Collaborating to Manage: A Primer for the Public Sector*. Georgetown: Georgetown University Press.
- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R. & Matias, J. C. O., 2020. Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. *Sustainability*, Köide 12, p. 5824.
- Andrews, R. & Entwistle, T., 2010. Does Cross-Sectoral Partnership Deliver? An Empirical Exploration of Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Köide 20, pp. 679-701.
- Babiak, K. & Thibault, L., 2009. Challenges in Multiple Cross-Sector Partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), pp. 117-143.
- Bannister, F. & Connolly, R., 2012. Forward to the past: Lessons for the future of e-government from the story so far. *Information Polity*, Issue 17, p. 211–226.
- Battisti, M., 2009. Below the Surface: The Challenges of Cross-sector Partnerships. *Journal of Corporate Citizenship*, Köide 35, pp. 95-108.
- Bertot, J. C., Estevez, E. & Janowski, T., 2016. Universal and contextualized public services: Digital public service innovation framework. *Government Information Quarterly*, II(33), pp. 211-222.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T. & McClure, C. R., 2008. *Citizen-centered E-Government Services: Benefits, Costs, and Research Needs*. Montreal, Kanada, s.n., pp. 137-142.
- Bouckaert, G., Peters, B. G. & Verhoest, K., 2010. *The Coordination of Public Sector Organizations*. Hampshire: PALGRAVE MACMILLAN.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Stone, M. M., 2015. Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75(5), pp. 647-663.
- Caldow, J., 1999. *The Quest for Electronic Government: A Defining Vision*, s.l.: Institute for Electronic Government, IBM Corporation.
- Calvin, D. L., Liao, Z.-P. & Wang, C.-M., 2018. Proactive e-Governance: Flipping the service delivery model from pull to push in Taiwan. *Government Information Quarterly*, pp. S68-S76.
- Carter, L. & Bélanger, F., 2005. The utilization of e-government services: citizen trust, innovation and acceptance factors. *Information Systems Journal*, 15(1), pp. 5-25.
- Chen, B., 2010. Antecedents or Processes? Determinants of Perceived Effectiveness of Interorganizational Collaborations for Public Service Delivery. *International Public Management Journal*, 13(4), pp. 381-407.
- Chen, B. & Graddy, E. A., 2010. The effectiveness of nonprofit lead-organization networks for social service delivery. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(4), pp. 405-422.
- Christensen, T. & Lægreid, P., 2017. Introduction: Accountability and welfare state reforms. rmt:: *The Routledge Handbook to Accountability and Welfare State Reforms in Europe*. Oxford: Taylor & Francis Group, pp. 1-11.

- Christiansson, M.-T., Axelsson, K. & Melin, U., 2015. *Inter-organizational Public e-Service Development: Emerging Lessons from an Inside-Out Perspective*. s.l., s.n., pp. 183-196.
- Conway, M., 1998. *Partnerships, Participation, Investment, Innovation Meeting the Challenge of Distressed Urban Areas*. Dublin, EUROPEAN FOUNDATION.
- Cordella, A. & Paletti, A., 2018. ICTs and value creation in public sector: Manufacturing logic vs service logic. *Information Polity*, Köide 23, pp. 125-141.
- Cordella, A. & Tempini, N., 2015. E-government and organizational change: reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery. *Government Information Quarterly*, 32(2), pp. 279-286.
- Criado, J. I. & Gil-Garcia, J. R., 2019. Creating public value through smart technologies and strategies: From digital services to artificial intelligence and beyond. *International Journal of Public Sector Management*, 32(5), pp. 438-450.
- Cristofoli, D., Markovic, J. & Meneguzzo, M., 2014. Governance, management and performance in public networks: How to be successful in shared-governance networks. *Journal of Management & Governance*, Köide 18, pp. 77-93.
- Crosby, B. C. & Bryson, J. M., 2010. Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), pp. 211-230.
- Cutler, T., Waine, B. & Brehony, K., 2007. A new epoch of individualization? Problems with the "personalization" Of public sector services. *Public Administration*, 85(3), p. 847–855.
- Downe, L., 2020. *Good Services: How to Design Services that Work*. s.l.:Laurence King Publishing.
- Dunham, M. et al., 2014. *Life Events – Connecting Citizens to Services*, Fairvax: American Council for Technology-Industry Advisory Council .
- Dunleavy, P., 2010. *The Future of Joined-up Public Services*, London: 2020 Public Services Trust.
- Ebbers, W. & Van Dijk, J., 2007. Resistance and support to electronic government, building a model of innovation. *Government Information Quarterly*, 24(3), pp. 554-575.
- Ebrahim, Z. & Irani, Z., 2005. E-government adoption: architecture and barriers. *Business Process Management Journal*, 11(5), pp. 589-611.
- Ferraro, G. & Iovanella, A., 2015. Organizing Collaboration in Inter-organizational Innovation Networks, from Orchestration to Choreography. *International Journal of Engineering Business Management*, 7(24), pp. 1-14.
- Gil-Garcia, J. R. & Pardo, T. A., 2002. E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations. *Government Information Quarterly*, Köide 22, pp. 187-216.
- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J. & Rao, J., 2002. The service concept: the missing link in service design research?. *Journal of Operations Management*, Köide 20, pp. 121-134.
- Gouscos, D., Kalikakis, M., Legal, M. & Papadopoulou, S., 2007. A general model of performance and quality for one-stop e-Government service offerings. *Government Information Quarterly*, pp. 860-885.
- Gros, C., 2020. *Life events in the desing of public services*, Espoo: Aalto University.

- Guest, G., Namey, E. E. & Mitchell, M. L., 2012. *Collecting Qualitative Data. A Field Manual for Applied Research*. s.l.:SAGE Publications.
- Hassan, H., Shehab, E. & Peppard, J., 2011. Recent Advances in E-service in The Public Sector: State of-the-Art and Future Trends. *Business Process Management Journal*, 17(3), pp. 526-545.
- Head, B. W., 2008. Wicked Problems in Public Policy. *PUBLIC POLICY*, 3(2), pp. 101-118.
- Holgersson, J., Melin, U., Lindgren, I. & Axelsson, K., 2018. Exploring User Participation Practice in Public E-Service Development – Why, How and in Whose Interest?. *The Electronic Journal of e-Government*, 16(1), pp. 72-86.
- Hung, M. J., 2012. Building Citizen-centred E-government in Taiwan: Problems and Prospects. *The Australian Journal of Public Administration*, 71(2), p. 246–255.
- Huxham, C. & Vangen, S., 2005. *Managin to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. New York: Routledge.
- Irani, Z., Love, P. E. D. & Montazemi, A., 2007. e-Government: past, present and future. *European Journal of Information Systems*, 16(2), pp. 103-105.
- Janssen, M. & Kuk, G., 2016. The challenges and limits of big data algorithms in technocratic governance. *Government Information Quarterly*, 33(3), pp. 371-377.
- Kapucu, N. & Wart, M. V., 2006. The Evolving Role of the Public Sector in Managing Catastrophic Disasters: Lessons Learned. *Administration & Society*, 38(3), pp. 279-308.
- Keast, R. & Brown, K., 2002. The Government Service Delivery Project: A Case Study of the Push and Pull of Central Government Coordination. *Public Management Review*, 4(4), pp. 439-459.
- Kenis, P. & Provan, K. G., 2006. The control of public networks. *International Public Management Journal*, p. 227–247.
- Kim, D. & Grant, G., 2010. E-government maturity model using the capability maturity model integration. *Journal of Systems and Information Technology*, pp. 230-244.
- Klijn, E. H. & Koppenjan, J., 2016. *Governance Networks in the Public Sector*. New York: Routledge.
- Klijn, E. & Koppenjan, J., 2012. Governance network theory: past, present and future. *Policy and Politics*, 40(4), pp. 187-206.
- Koppenjan, J., 2008. Creating a Playing Field for Assessing the Effectiveness of Network Collaboration by Performance Measures. *Public Management Review*, 10(6), pp. 699-714.
- Koschmann, M. A., Kuhn, T. R. & Pfarrer, M. D., 2012. A Communicative Framework of Value in Cross-Sector Partnerships. *Academy of Management Review*, 37(3), pp. 332-354.
- Kubicek, H. & Hagen, M., 2000. *One stop government in Europe: An overview*, s.l.: s.n.
- Lægreid, P., Sarapuu, K., Rykkja, L. H. & Randma-Liiv, T., 2015. NEW COORDINATION CHALLENGES IN THE WELFARE STATE. *Public Management Review*, 17(7), pp. 927-939.
- Lappi, T. & Aaltonen, K., 2017. Project governance in public sector agile software projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), pp. 263-294.

- Lappi, T. M., Aaltonen, K. & Kujala, J., 2019. Project governance and portfolio management in government digitalization. *Transforming Government: People, Process and Policy*, pp. 159-196.
- Layne, K. & Lee, J., 2001. Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, pp. 122-136.
- Lee, H.-w. et al., 2012. Trust in a Cross-Sectoral Interorganizational Network. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(4), pp. 609-631.
- Lee, J., 2010. 10 year retrospect on stage models of e-Government: A qualitative meta-synthesis. *Government Information Quarterly*, 7, pp. 220-230.
- Linders, D., Liao, C. Z.-P. & Wang, C.-M., 2018. Proactive e-Governance: Flipping the service delivery model from pull to push in Taiwan. *Government Information Quarterly*, 35(4), pp. S68-S76.
- Lindgren, I. & van Veenstra, A. F., 2018. *Digital government transformation: a case illustrating public e-service development as part of public sector transformation*. Linköping, dgo '18 Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research.
- Lodge, M. & Wegrich, K., 2014. *The Problem-solving Capacity of the Modern State: Governance Challenges and Administrative Capacities*. Oxford: Oxford Scholarship Online.
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2020. *Sündmusteenuste analüüs*, Tallinn: Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium.
- Malbon, E., Carey, G. & Reeders, D., 2018. Mixed accountability within new public governance: The case of a personalized welfare scheme in early implementation. *Social Policy Administration*, 53(1), pp. 159-169.
- McQuaid, R. W., 2000. THE THEORY OF PARTNERSHIP - WHY HAVE PARTNERSHIPS? . rmt:: *Managing public-private partnerships for public services: an international perspective*. London: Routledge, pp. 9-35.
- McQuaid, R. W., 2010. Theory of Organizational Partnerships: Partnership advantages, disadvantages and success factors. rmt:: *THE NEW PUBLIC GOVERNANCE?*. New York: Routledge, pp. 127-148.
- Melin, U. & Axelsson, K., 2009. Managing e-service development: comparing two e-government case studies. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(3), pp. 248-270.
- Melin, U. & Wihlborg, E., 2018. Balanced and integrated e-government implementation – exploring the crossroad of public policy-making and information systems project management processes. *Transforming Government*, 12(2), pp. 191-208.
- Merrill-Sands, D. & Sheridan, B., 1996. DEVELOPING AND MANAGING COLLABORATIVE ALLIANCES: LESSONS FROM A REVIEW OF THE LITERATURE.
- Milward, H. B. & Provan, K. G., 2006. *A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks*. Washington D-C: About the IBM Center for The Business of Government.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. B., 2009. *Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management (2nd Edition)*. 2. toim. London: Financial Times/Prentice Hall..

- Nelson, J. & Zadek, S., 2000. *Partnership Alchemy: New Social Partnerships in Europe*. Copenhagen: Copenhagen Centre.
- Nielsen, M. M. & Krimmer, R., 2015. *Reuse of Data for Personal and Proactive Service: An Opportunity Not Yet Utilised*. Danube, Donau-Universität Krems, pp. 273-282.
- Northrop, A. & Kraemer, K. L., 1997. *The Information Age: Which Nations Will Benefit?*. Tucson, s.n., p. 19.
- OECD, 2011. *Estonia: Towards a Single Government Approach*, s.l.: OECD Public Governance Reviews.
- OECD, 2015. *OECD Public Governance Reviews: Estonia and Finland: Fostering Strategic Capacity across Governments and Digital Services across Borders*, Paris: OECD Publishing.
- O'Leary, R. & Bingham, L. B., 2007. CONFLICT AND COLLABORATION IN NETWORKS. *International Public Management Journal*, 10(1), pp. 103-109.
- Osborne, S. P., Radnor, Z. & Nasi, G., 2015. A New Theory for Public Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *The American Review of Public Administration*, Köide 43, pp. 135-158.
- Osborne, S. P., 2010. The (New) Public Governance: a suitable case for treatment. rmt.: *THE NEW PUBLIC GOVERNANCE?*. New York: Routledge, pp. 1-16.
- Page, S. B., STONE, M. M., BRYSON, J. M. & CROSBY, B. C., 2015. PUBLIC VALUE CREATION BY CROSS-SECTOR COLLABORATIONS: A FRAMEWORK AND CHALLENGES OF ASSESSMENT. *Public Administration*, 93(3), pp. 715-732.
- Patton, M. Q., 2002. *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Peters, B. G., 2010. Meta-Governance and Public management. rmt.: *The New Public Governance*. New York: Routledge, pp. 36-51.
- Pieterse, W., Ebbers, W. & Dijk, J., 2007. Personalization in the public sector: An inventory of organizational and user obstacles towards personalization of electronic services in the public sector. *Government Information Quarterly*, pp. 148-164.
- Pollitt, C., 2003. Joined-up Government: a Survey. *Political Studies Review*, Köide 1, pp. 32-49.
- Provan, K. G. & Kenis, P., 2008. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2(18), pp. 229-252.
- Provan, K. G. & Lemaire, R., 2012. Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. *Public Administration Review*, 5(72), pp. 638-648.
- Riigikontroll, 2007. *Avaliku teenuse kvaliteet infoühiskonnas*, Tallinn: s.n.
- Romzek, B. S. & Dubnick, M. J., 1987. Accountability in the public sector: Lessons from the challenger tragedy. *Public Administration Review*, 47(3), p. 227.
- Sarapuu, K., 2012. Administrative Structure in Times of Changes: The Development of Estonian Ministries and Government Agencies 1990–2010“.. *International Journal of Public Administration*, Köide 35, pp. 808-819.

- Sarapuu, K. & Trei, M., 2019. *Government Task Forces for more holistic, inclusive and knowledge-based policies*, Brussels: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Scholta, H., Mertens, W., Kowalkiewicz, M. & Becker, J., 2019. From one-stop shop to no-stop shop: An e-government stage model. *Government Information Quarterly*, Issue 36, p. 11–26.
- Schuppan, T. & Köhl, S., 2017. *One Stop Government: Stalled Vision or a Matter of Design? – Empirical Findings from Social Services in Germany*. s.l., s.n.
- Sellenberg, U., 2017. Magistritöö. *KOOSTÖÖVÕRGUSTIKE ARENDAMINE AVALIKUS SEKTORIS SA INNOVE PÕHJA-EESTI RAJALEIDJA KESKUSE NÄITEL*, Pärnu: TARTU ÜLIKOOL, Pärnu Kolledž, Ettevõtluse osakond.
- Sibul, M. L., 2014. Magistritöö. *Avalike teenuste osutamise koordineerimine Eesti keskvalituse tasandil*, Tallinn: TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL.
- Simo, G. & Bies, A., 2007. The Role of Nonprofits in Disaster Response: An Expanded Model of Cross-Sector Collaboration. *Public Administration Review*, Köide 67, pp. 125-142.
- Sterling, L. S. & Taveter, K., 2009. *The Art of Agent-Oriented Modeling*. London: The MIT Press.
- Strauss, H. & Wilson, P., 2015. *Harnessing Life Events to Connect Citizens and Services: An innovator's Guide*, s.l.: American Council for Technology-Industry Advisory Council (ACT-IAC).
- Sullivan, H., Williams, P. & Jeffares, S., 2012. Leadership for Collaboration: Situated Agency in Practice. *Public Management Review*, 14(1), pp. 41-66.
- Timonen, V., O'Donnell, O. & Humphreys, P. C., 2003. *E-Government and the Decentralisation of Service Delivery*, Dublin: Institute of Public Administration.
- United Nations, 2020. *Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*, New York: United Nations.
- Uzzi, B., 1997. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), pp. 35-67.
- Vabariigi Valitsus, 2018. *Eesti Infoühiskonna Arengukava 2020*, Tallinn: s.n.
- Vabariigi Valitsus, 2021. *Teenuste korraldamise ja teabehalduse alused*, s.l.: Riigi Teataja.
- Walker, R. M. & Hills, P., 2012. Partnership Characteristics, Network Behavior, and Publicness: Evidence on the Performance of Sustainable Development Projects. *International Public Management Journal*, 15(4), pp. 479-499.
- Vangen, S., Hayes, J. P. & Cornforth, C., 2015. GOVERNING CROSSSECTOR, INTERORGANIZATIONAL COLLABORATIONS. *Public Management Review*, 17(9), p. 1237–1260.
- Vassilakis, C. et al., 2005. Barriers to Electronic Service Development. *e-Service Journal*, 4(1), pp. 41-63.
- Weber, E. P. & Khademian, A. M., 2008. Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public Administration Review*, 68(2), pp. 334-349.
- Weill, P. & Woerner, S. L., 2015. Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), pp. 27-34.

- Velmet, A., 2020. The Blank Slate E-State: Estonian Information Society and the Politics of Novelty in the 1990s. *Engaging Science, Technology, and Society*, Köide 6, pp. 162-184.
- Venkates, V., K.Y.Chan, a. & Thong, J. Y., 2012. Designing e-government services: Key service attributes and citizens' preference structures. *Journal of Operations Management*, Köide 30, pp. 116-133.
- Wilkins, P., Phillimore, J. & Gilchrist, D., 2017. Collaboration by the public sector: findings by watchdogs in Australia and New Zealand. *Public Money & Management*, 37(3), pp. 217-224.
- Vintar, M. & Leben, A., 2002. *The Concepts of an Active Life-Event Public Portal*, Ljubljana: University of Ljubljana, School of Public Administration.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M. & Tummers, L. G., 2015. A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), pp. 1333-1357.
- Wouters, S., Lember, V. & Cromptvoets, J., 2021. Coordinating the digital transformation of inter-organizational public services – The case of e-invoicing in Belgium. *Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 14(1), pp. 1-19.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kava

Intervjuu läbiviimise keskkond: MS Teams

Iga intervjuu alguses tutvustas autor töö eesmärgi, teooria baasi tuvastatud peamisi leidusid ja üheksat põhiteemat, mille põhjal intervjuu küsimusi koostati, ning sündmusteenuste arendamise hetkeolukorda Eestis.

Mitme küsimuse puhul uuris autor lähtuvalt intervjuueeritava taustast või eelnevast vastusest teemaplokki täpsustavate küsimustega rohkem süvitsi.

Intervjuu küsimused:

1. Kuidas peaks toimuma osapoolte kaasamine sündmusteenuste arendamisse?
2. Mis on sündmusteenuste loomise eesmärk kodaniku ja riigi jaoks?
 - a. Kas kõigil osalistel peaks olema üks ja seesama eesmärk?
3. Kuidas soodustada usalduse tekkimist võrgustiku sees?
4. Kuidas tagada sündmusteenuse omanikule võim sündmusteenuse juhtimiseks?
5. Kas näete, et sündmusteenuste võrgustikus osalemises kaotavad osapooled otsustusautonoomiat?
 - a. Kuidas ehitada protsesse, et seda vältida?
6. Millised ressursse sündmusteenuste koostöö nõuab?
7. Millised ressursid võiksid motiveerida osapooli sündmusteenuste arendusse kaasuma?
8. Mille alusel peaks olema määratud sündmusteenuste arendamisel juhtroll?
9. Milline on ootused individuaalsetele liidritele ning poliitilistele tšempionitel?
10. Kuidas soodustada osapoolte vastutuse võtmist sündmusteenuste arendamise protsessis?

Lisa 2. Intervjuu plaan

Intervjueritav	Asutus	Amet	Aeg
Intervjueritav 1	Ministeerium	Osakonnajuhataja	26.04.2021
Intervjueritav 2	Ministeerium	Osakonnajuhataja	27.04.2021
Intervjueritav 3	Ministeerium	Spetsialist	27.04.2021
Intervjueritav 4	Ametiasutus	Spetsialist	28.04.2021
Intervjueritav 5	Ministeerium	Tippjuht	28.04.2021
Intervjueritav 6	Ametiasutus	Tippjuht	28.04.2021
Intervjueritav 7	Ametiasutus	Osakonnajuhataja	28.04.2021
Intervjueritav 8	Ametiasutus	Osakonnajuhataja	29.04.2021
Intervjueritav 9	Ametiasutus	Osakonnajuhataja	29.04.2021
Intervjueritav 10	Ministeerium	Spetsialist	30.04.2021
Intervjueritav 11	Katusorganisatsioon	Spetsialist	30.04.2021

Lisa 3. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks³

Mina, Jaanus Valdmaa,

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Elusündmusteenuste juhtimise väljakutsed ja võimalused Eestis“, mille juhendaja on Veiko Lember,
 - 1.1. reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

_____ (kuupäev)

³ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.