

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Liis Remmelg

**ETTEVÕTLUSE TUGIMEETMETE  
DISAINIMISE PARENDAMINE EESTIS**

Magistritöö

Juhendaja: Arvi Kuura, PhD

Pärnu 2024

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Arvi Kuura

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Gerda Mihhailova

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

(allkirjastatud digitaalselt)

Liis Rimmelg

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Protsessijuhtimise ja disainmõtlemise rakendamine avalike teenuste disainis .....	8
1.1. Äriprotsesside juhtimine ja ümberkorraldamine ning selle eripärad avalikus sektoris .....	8
1.2. Disainmõtlemise rakendusvõimalused avalike teenuste äriprotsesside juhtimisel ja ümberkujundamisel .....	15
1.3. Ettevõtluse tugimeetmete protsesside disainimise eripärad .....	21
2. Ettevõtjatele suunatud tugimeetmete disainiprotsessi parendamine .....	26
2.1. Ettevõtjatele suunatud tugimeetmete disaini väljakutsed ja uuringu meetoodika .....	26
2.2. Meetmeprotsessi uuringu tulemused ja nende analüüs .....	36
2.3. Järeldused ja ettepanekud meetmeprotsessi ümberdisainile .....	44
Kokkuvõte .....	49
Viidatud allikad .....	52
Lisa 1. Avaliku sektori äriprotsesside juhtimise ja ümberkorraldamise edutegurid ...	61
Lisa 2. Disainmõtlemise ja teenusedisaini lähenemised .....	62
Lisa 3. Topelt-, kolmik- ja viisikteemandi protsessi etappide võrdlus .....	63
Lisa 4. Meetme disainiprotsess nagu-on .....	65
Lisa 5. Sekundaarandmete kogumise meetoodika, valim, vastajate arv ja valiidsus....	71
Lisa 6. Sekundaarandmete analüüsi joonised.....	73
Lisa 7. Uuringu läbiviimise kaasatud .....	76
Lisa 8. Teoreetiliselt põhistatud intervjuu küsimustik ametnikele.....	77
Lisa 9. Teoreetiliselt põhistatud intervjuu küsimustik ettevõtjale .....	80
Lisa 10. Ettevõtjate ja poliitikakujundajate persoonad .....	82
Lisa 11. Kasutajateekond ja teenusplaan .....	84
Lisa 12. Meetme disainiprotsess nagu-peaks-olema.....	85
Lisa 13. Tegevusplaan uuringu ettepanekute elluviimiseks.....	89
Summary .....	90

## SISSEJUHATUS

Käesolevas magistritöös keskendutakse äriprotsesside juhtimise ja ümberkorraldamise ning disainmõtlemise ja teenusedisaini meetoodika rakendamise kaudu avaliku sektori väljakutsetele ja võimalustele avalike teenuste parendamisel. Seonduva uuringuga on seatud sihiks viidatud käsitluste toel protsesside parendamise võimaluste leidmine Eesti riigi mikro-, väike ja keskmiste ettevõtete tugimeetmete kasutajakesksuse parendamiseks.

Avalik sektor kasutab järjest enam tõhususe ning efektiivsuse tagamiseks uuenduste tegemisel sarnaselt erasektorile protsessipõhist juhtimist, mis aitab läbi avastamise, teostamise ja analüüsi parendada sisemisi protsesse, nende toimimist ning seeläbi ka osutatavaid teenuseid (Dumas *et al.*, 2018, lk 1; Kregel *et al.*, 2022, lk 201). Äriprotsesside juhtimise peamiseks eeliseks avalikus sektoris on võitlus bürokraatiaga, mis põhjustab viivitusi, kulude suurenemist ning keerukust ja takistab organisatsiooni sujuvat toimimist (Papadopoulos, 2018, lk 409), sealjuures iseloomustab äriprotsesside ümberkorraldamise vajadus pakkuda kodanikele teenuseid, mis on loodud nende vajadustest lähtuvalt (Weerakkody *et al.*, 2021, lk 1009). Kui organisatsiooni vaates on teenused protsessid ehk äriprotsessid, mis hõlmavad endas mitmeid osalejaid ja objekte, mida tuleb soovitud kliendikogemuse loomiseks kavandada ja juhtida, et jõuda ühiselt tulemuseni (Dumas *et al.*, 2018, lk 6; Kirchmer, 2011, lk 2; Writz ja Lovelock, 2022, lk 262), siis sise- või väliskliendi vaatenurgast on teenused väärtused ja kogemused (Oakland, 2006, lk 169).

Mikro-, väike- ja keskmise suurusega ettevõtted (edaspidi VKE), mis annavad tööd vastavalt kuni kümnele, 50 ja 250 inimesele, moodustavad valdava enamuse Euroopa majandusruumi ettevõtlusest (Euroopa Komisjon, 2019, lk 11). VKE-d on võtmetähtsusega töökohtade loomisel, kattes märkimisväärse, 99,8% osa ettevõtetest ja tööhõivest (World Trade Organization, 2023, lk 66), tootlikkuse suurendamisel, kaasavama majanduskasvu tagamisel ja muutustega kohanemisel, sh kasvavatel VKE-del on märkimisväärne positiivne mõju innovatsioonile ja konkurentsivõimele (Cusmano *et*

*al.*, 2018, lk 3). Ettevõtete innovatsioon on mootoriks piirkondlikule arengule, töökohtade loomisele ja ettevõtlusele (Mohsen *et al.*, 2021, lk 852), niisamuti ettevõtete konkurentsivõimele (Albats *et al.*, 2023, lk 2521), sealjuures seisavad VKE-d silmitsi sisemiste ressursside (nt rahaline ja inimressurss) ja võimekuse puudusega (nt tehniline ja müügiialane), mis tulenevad ettevõtete kohustustest ja suurusest. Eestis andsid 2019. aastal OECD (2022) andmetel VKE-d tööd 79% tööjõust ning tootsid 79,5% kogu lisandväärtusest.

Rahalisi ja mitterahalisi äritegevusega seotud takistusi aitavad VKE-del ületada avalikud tugimeetmed. Poliitikakujundajad kavandavad tugimeetmeid, et arendada ettevõtlussuutlikkust ning anda juurdepääs ressurssidele, nt rahastusele, mille kaudu VKE-d saavad tõhusamalt ja tulemuslikumalt töökohti luua ning majanduslikku võimekust arendada. Eesti on kasutanud Euroopa Liidu (edaspidi EL) 2014–2020 eelarveperioodi toetusraha aeglasemalt kui eelmisel perioodil (Riigikontroll, 2022, lk 1). Ka uue, 2021–2027 perioodi ühtekuuluvuspoliitika toetuste kasutuselevõtu ettevalmistused ei ole läinud loodetud tempos (Liedemann, 2023). Ministeeriumide arvates (Riigikontroll, 2022, lk 2) on toetuste aeglase kasutamise peamiseks põhjuseks ajakadu protsessides, mis eelnevad EL vahendite avanemisele, sh viivitused meetmete tingimuste riigisiseses kokkuleppimises.

Perioodi 2014–2020 ettevõtlus- ja innovatsioonitoetuste tulemuslikkuse hindamine tõi välja, et kasusaajate silmis on probleemiks toetusmeetmete süsteemi keerukus ja killustatus – meetme tegevuste hulka on ettevõtetel ja arendustöötajatel raske hoomata ja nende koguarvu haldamine on kulukas ning tulenevalt toetuste ja teenuste paljususest on ettevõtjate jaoks väljakutse leida vajadustele ning äritegevusele kõige sobivam toetus või instrument (Espenberg *et al.*, 2020, lk 8–9). Perioodi 2021–2027 kavandatavate rahastamisvahendite eelhindamises (Michelson *et al.*, 2022, lk 6) rõhutatakse, et olulisimad probleemid, millega ettevõtted investeringuvajaduse katmisel kokku puutuvad, on tagatiste ebapiisavuse ja kõrgete intressimäärade kõrval täiendavate rahaliste vahendite kaasamise keerukus ja/või suur ajakulu ehk liigne bürokraatia ning vajaliku teabe puudumine erinevate rahastamisvõimaluste kohta.

Toetuste valdkond on seega nii poliitikakujundajate kui ettevõtjate vaates keerukas ja bürookraatlik. Poliitikakujundajatel tuleb orienteeruda toetusallikate erireeglites ning koordineerida toetuse ettevalmistamist hulga osapoolte vahel, mis on ajamahukas. Protsessi keerukus peegeldub toetuse sihtgrupini, kus ettevõtjatel tuleb teha suuri pingutusi sobiva toetuse leidmiseks ning keeruka bürokraatiaga toimetulekuks. Eelnevalt tõstatub probleem, et toetusmeetmed ei ole ettevõtjatele piisavalt atraktiivsed ning kättesaadavad, millest omakorda tuleneb oht, et EL-i poolt eraldatud vahendeid ei suudeta riigi majanduse elavdamiseks ära kasutada.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on parendada olemasolevat välisvahendite rakendamisega kaasnevat tugimeetmete disainiprotsessi, et luua eeldused Eesti ettevõtjatele atraktiivsete tugimeetmete disainimiseks rahastajate tingimusel.

Töö käigus vastatakse järgmistele uurimisküsimustele:

- 1) Kuidas disainmõtlemise meetodika rakendamise luua ettevõtjatele atraktiivsemaid toetusmeetmeid, mis vastavad sealjuures rahastajate tingimustele?
- 2) Kuidas kujundada toetusmeetme loomise protsess selliselt, et toetus vastab sihtgrupi ootustele ja rahastaja tingimustele?

Töö eesmärgi täitmiseks ja püstitatud uurimisküsimustele vastuste leidmiseks viib töö autor läbi neljaetapilise uuringu toetudes disainmõtlemise põhimõtetele, baseerudes Ühendkuningriigi Disaininõukogu topelteamandi mudelile (Design Council, 2024). Uuringu läbiviimisel kasutatakse peamiste andmekogumise meetoditena topelteamandi esimese teemandi avasta etapis sekundaarandmete analüüsi, dokumendianalüüsi ja poolstruktureeritud intervjuusid ning teise teemandi rakenda etapis fookusgrupi intervjuusid uuringu tulemuste valideerimiseks. Andmete analüüsimeetodiks on peamiselt kvalitatiivne sisuanalüüs, mille teostamisel kasutatakse ka teenusedisaini töövahendeid.

Magistritöö koosneb sissejuhatausest, kahest peatükist, kokkuvõttest, viidatud allikate loetelust, inglisekeelsest resümeeist ja 13 lisast. Magistritöö teoreetilises osas on kolm alapeatükki, millest esimene keskendub äriprotsesside juhtimisele ja ümberkorraldamisele avaliku sektori eripära arvestavalt. Teises alapeatükis antakse ülevaade disain-

mõtlemise rakendusvõimalustest avalike teenuste äriprotsesside juhtimisel ja ümberkujundamisel. Kolmas alapeatükk käsitleb ettevõtluse tugimeetmeid ja nende protsesside disainimise eripära. Olulisimate autoritena leiavad töös kajastamist C. Bason, W. E. Deming, M. Dumas, M. La Rosa, M. Stickdorn, J. Schneider ja J. S. Oakland. Nimetatud autorite seisukohtadele tuginetakse ka töö uuringu sisulisel ettevalmistamisel.

Töö teises peatükis antakse välistoetuste kontekstis ülevaade poliitikakujundamise ja õigusloome protsessi hetkeseisust Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi, Riigi Tugiteenuste Keskuse (edaspidi RTK) ning Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse näitel. Samuti kirjeldatakse uuringu metoodikat ja korraldust, analüüsitakse uuringu tulemusi ja tehakse järeldused ning ettepanekud protsessi parendamiseks. Magistritöö pakub eelkõige huvi RTK kui välistoetuste korraldusasutuse juhtkonnale ja meetmedisaini meeskonnale, et mõista paremini poliitikakujundajat eesmärgiga pakkuda talle tõhusamat tuge toetuste väljatöötamisel. Samuti võiks töö pakkuda huvi rakendusasutuste välisvahendite juhtidele antud näitest õppimaks aga ka innustamaks uuringut oma organisatsiooni näitel kordama ning uuringu metoodikat protsesside parendamisel aluseks võtma. Samuti võiks magistritöö huvi pakkuda kõikidele teistele huvirühmadele, kes tegelevad siseriiklikult välisvahendite rakenduskava elluviimise korraldamisega nii Eestis kui erinevates EL liikmesriikides.

Töö märksõnadeks on äriprotsesside juhtimine, äriprotsesside ümberkujundamine, koordineerimine, disainmõtlemine, teenusedisain, ettevõtluse tugimeetmed ja meetme disainiprotsess.

Autor tänab magistritöö juhendajat Arvi Kuurat innustamast ja suunamast magistritöö koostamise käigus. Samuti tänab autor retsensenti Kristo Tõnissood, programmijuht Gerda Mihhailovat ja teadustöö metodoloogia õppejõudu Kandela Õuna tähelepanekute ning soovitude eest. Enim tänab autor kõiki, kes aitasid kaasa magistritöö valmimisele – eelkõige intervjueritud poliitikakujundajaid, välisvahendite rakendajaid, eksperte ja juhte, kelle panus oli antud töösse väga oluline.

# **1. PROTSESSIJUHTIMISE JA DISAINMÕTLEMISE RAKENDAMINE AVALIKE TEENUSTE DISAINIS**

## **1.1. Äriprotsesside juhtimine ja ümberkorraldamine ning selle eripärad avalikus sektoris**

Tulenevalt magistritöö eesmärgist on peatüki fookus avaliku teenuse äriprotsessi parendamisel eesmärgiga muuta teenust kasutajakeskseks. Toimiva teenuse osutamise ajal toimivad selle taustal hästi planeeritud ja koordineeritud sisemised protsessid. Selliste protsesside käivitamine ja järjepidev parendamine toimub protsessipõhise juhtimise põhimõtete ja töövahendite kasutuselevõtule lisaks tihedas osapoolte vahelises koordinatsioonis ja koostöös, et kasutajakeskse teenuse pakkumisel toetada sisekliendi teenuse osutamisel. Protsessipõhise juhtimise kõrval väärtustab ka disainmõtlemine teenuse arendamisel kasutajakesksust, selleks erinevaid mudeleid ja töövahendeid pakkudes, nende seas nii disaineritele- kui mittedisaineritele sobivaid. Erinevate ettevõtlust toetavate tugimeetmete kavandamisel ja rakendamisel on oluline arvestada kõrget avalikku ootust nii toetuse sisule, rakendamisele kui tulemustele ning laia avalikku tähelepanu, mistõttu on oluline tugimeetmeid kujundades arvestada sihtgrupi ootuste ning vajadustega, milleks võib leida tuge protsessipõhise juhtimise ning disainmõtlemise põhimõtete ja töövahendite ning koordinatsiooni oskuslikust sidumisest.

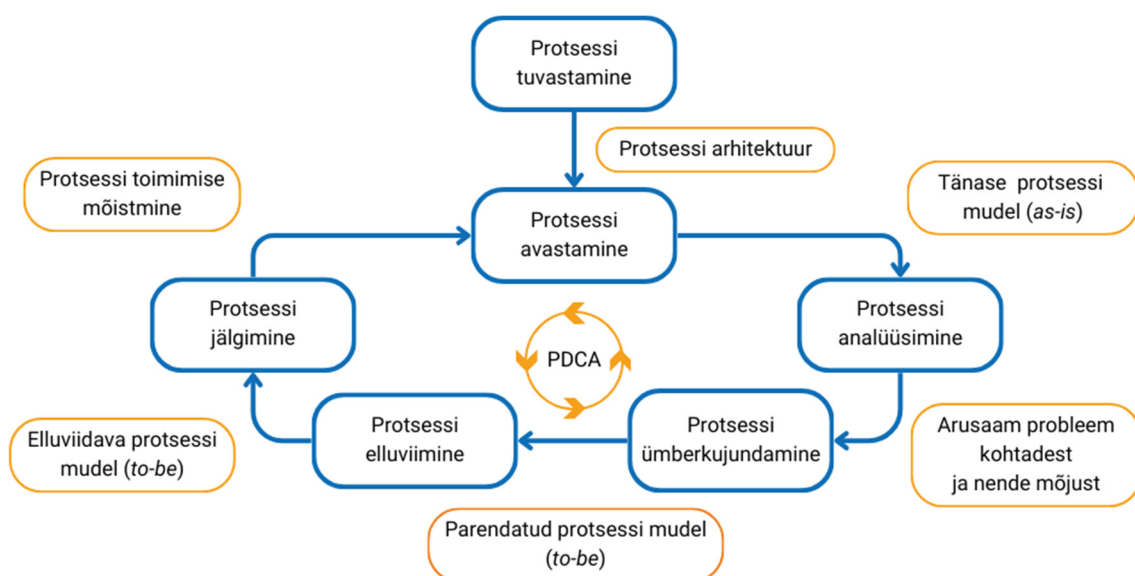
Väljakutsed, millega avalik sektor üle maailma silmitsi seisab, kasvavad. Viimastel aastatel aset leidnu on põhjustanud maailmamajandusele mitmeid šokke ja selle tulemuseks on OECD (2023) hinnangul kasvav humanitaar-, majandus- ja juhtimiskriis. Avalik sektor peab esile kerkinud ohtudega toime tulema ja neile reageerima tegeledes samal ajal probleemidega nagu kliimamuutus või küberturvalisus. Avaliku sektori organisatsioonide väljakutseks on ühtlasi avaliku teenuse tulemuslikkuse parandamiseks olemasolevaid struktuure, protsesse, tehnikaid, poliitikaid ja teenuseid optimeerida ning uuendada, sealjuures nõuab kasutajakesksete teenuste pakkumine traditsiooniliste

silotornide murdmist. (Gieske *et al.*, 2020, lk 475; Weerakkody *et al.*, 2021, lk 993) Siinkohal, tulenevalt töö fookusest, on asjakohane avada teenuste ja protsesside tausta.

Teenus on ühe üksuse või isiku poolt teisele üksusele või isikule pakutav või kaaspakutav toiming, protsess või etteaste, mida osutatakse ja tarbitakse erinevalt tootest reeglina üheaegselt. Klient saab seega osa teenuse osutamise protsessist, mis omakorda koosneb protseduuridest, mehhanismidest ja tegevuste voogudest, mille abil teenuseid osutatakse. (Grönroos, 1998, lk 322; Zeithamnl *et al.*, 2020, lk 4, 24 ja 25) Sise- või väliskliendi vaatenurgast on teenused väärtused ja kogemused (Oakland, 2006, lk 169). Organisationsiooni vaatenurgas on teenused protsessid ehk äriprotsessid, mis on teatud järjestuses funktsioonide ehk sündmuste, tegevuste või otsuste kogum, mis hõlmavad endas mitmeid osalejaid ja objekte, mida tuleb soovitud kliendikogemuse loomiseks kavandada ja juhtida, et jõuda ühiselt tulemuseni (Dumas *et al.*, 2018, lk 6; Kirchner, 2011, lk 2; Writz ja Lovelock, 2022, lk 262). Teenuse protsesside arendamine erinevalt toote arendamisest on keerukam, kuna see nõuab mitmete otsuste ja tegevuste tegemist organisationsiooni erinevates üksustes ning kõigi teenindus- ja tugisüsteemi osade arendamist (Grönroos, 1998, lk 335). Seetõttu vaadeldakse järgnevalt äriprotsesside juhtimise tehnikaid, mille fookus on protsessidel organisationsiooni töö organiseerimise ja juhtimise vaates.

Protsessi parendamise tehnikaid, mis keskenduvad täiustamisele ning mille keskmes on klient ja eesmärk parandada organisationsiooni tõhusust (*effectiveness*), efektiivsust (*efficiency*) ning kohanemisvõimet (*adaptability*), on mitmeid. Valdavalt baseeruvad need tervikliku kvaliteedijuhtimise koolkonnal, mille tuumaks on klientidele lisandväärtuse loomine, protsesside täiustamine õppimise suurenedes, kõikide osapoolte kaasamine ja koostöö ühise eesmärgi ehk klientide rahulolu nimel (Page, 2016, lk 269). Üha enam avaliku sektori organisationsioone kasutavad uuenduste tegemiseks tõhususe ja efektiivsuse tagamise eesmärgil äriprotsesside juhtimist (*business process management*, edaspidi BPM), et läbi avastamise, teostamise ja analüüsi parendada sisemisi protsesse, protsesside toimimist ning seeläbi teenuseid (Dumas *et al.*, 2018, lk 1; Kregel *et al.*, 2022, lk 201). BPM on meetodite, tehnikate ja tööriistade kogum äriprotsesside tuvastamiseks, avastamiseks, analüüsimiseks, ümberkujundamiseks, teostamiseks ja jälgimiseks, et optimeerida nende toimivust (Dumas *et al.*, 2018, lk 34).

Avalikku sektorit motiveerivad BPM-i oma teenuste rakendamisel kasutama kaks peamist põhjust – soov teenuseid moderniseerida madala kuluga automatiseerimisel ja tahe pakkuda kõrgema kvaliteediga kiiresti teostatavaid teenused (Papadopoulos, 2018, lk 407). Avalikus sektoris on äriprotsesside juhtimise peamiseks eeliseks võitlus bürokraatiaga, mis põhjustab viivitusi, kulude suurenemist ja keerukust ning mis ei võimalda avaliku sektori organisatsioonil sujuvalt toimida (Papadopoulos, 2018, lk 409). Joonisel 1 on kujutatud äriprotsessi juhtimise elutsükkel, mida on autori poolt täiendatud üldtuntud Demingi tsükli ehk PDCA pideva parendamise mudeliga, mis suunab äriprotsessi elutsükli jooksul järjepidevalt parendamise protsessi läbi viima.



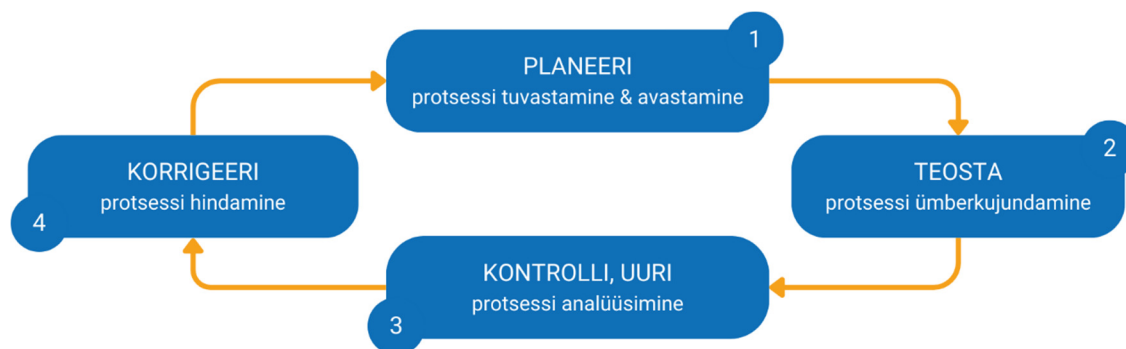
**Joonis 1.** Äriprotsessi juhtimise elutsükkel. Allikas: Dumas *et al.*, 2018, lk 23 põhjal, autori täiendusega

Äriprotsesside ümberkujundamine (*business process reengineering*, edaspidi BPR) on sarnaselt BPM-ile täiustamise tehnika, mille eesmärgiks aga on saavutada radikaalsed protsessi- ja struktuurimuudatused. Avalikku sektorit motiveerib BPR-i kasutama soov kodanikele integreeritud ja ühtseid teenuseid pakkuda, mis on loodud kodanike vajadustest lähtuvalt (Weerakkody *et al.*, 2021, lk 1009). Radikaalsed muudatused vajavad organisatsioonilise ümberkujundamise vaates erinevatelt tasanditelt töötajate toetamist hästi läbimõeldud haridus- ja koolitusprogrammiga. See tagab muutunud protsesside tõhusama kasutamise läbi mõistmise, kuidas töötaja roll ja vastutus aitab kaasa kodanike vajaduste rahuldamisele avaliku teenuse pakkumisel. (Nograšek & Vintar, 2014, lk 114; Weerakkody *et al.*, 2021, lk 1010) Kuigi BPR ja BPM lähenemise

alguspunktiks on äriprotsess, keskendub BPR protsesside planeerimisele ning organiseerimisele, BPM seevastu pakub üldise ettekujutuse, meetodid, tehnikad ja tööriistad, mis katavad kõik juhtimise aspektid – planeerimise, organiseerimise, jälgimise ning tegeliku elluviimise (Dumas *et al.*, 2018, lk 15–16).

Äriprotsesside parendamiseks kasutatakse mitmeid tehnikaid, nende seas vastavuse kontrolli (*conformance checking*), mis võimaldab leida hälbeid modelleeritud ja tegeliku käitumise vahel ning analüüsida protsesse tõendus põhised (Hosseinpour & Jans, 2024, lk 69). Vastavuskontrolli eesmärgiks on tõestada, kas äriprotsess vastab kehtestatud reeglitele või mitte. Reeglid omakorda võivad tuleneda seadustest või sisemistest ärireeglitest. (Groefsema *et al.*, 2020, lk 1) Hälve (*deviation*) võib osutada positiivseks, kui väljundprotsessi täitmise aeg väheneb või kvaliteet suureneb; neutraalseks, kui väljundprotsess ei toonud muutust; või negatiivseks, kui väljundprotsess vähendab kvaliteeti või pikendab täitmise aega (Unger *et al.*, 2015, lk 4993). Kirjanduse järgi jagunevad hälbed valdavalt kuude peamisesse kategooriasse: tegevuse vahele jätmine, tegevusele lisategevuse lisamine, ühe tegevuse asendamine teisega, tegevuste vahetamine omavahel, tegevuse lisamine ja tegevuse kordamine (Hosseinpour & Jans, 2024, lk 70).

Äriprotsesside kirjeldamiseks, mõistmiseks ja parendamiseks kasutatakse erinevaid struktureeritud raamistikke, tööriistu ja meetodikaid, millest tuntuim on äriprotsessi modelleerimiskeel ehk graafiline notatsioon (*business process model and notation*, edaspidi BPMN). Graafiliste meetodite abil protsesside kirjeldamine tagab suurima efektiivsuse ja tulemuslikkuse (Kirchmer, 2011, lk 5) ning BPMN-i konstruktsioonid ja funktsioonid toetavad BPM-i protsessi elutsükli kõigis etappides, alates projekti-juhtimisest kuni kasutuselevõtuni (Iovanella, 2024, lk 1). BPMN-i on ühtlasi võimalik kasutada äriprotsessi plaani (*business process blueprinting*) koostamisel, mis on töövahend protsessi arhitektuuri läbipaistvuse tagamiseks aidates protsessi mõista ja juhtida (Gersch *et al.*, 2011, lk 734; 739). Äriprotsesside modelleerimine on olemasoleva protsessi sünteesi ja täiustamise lähenemine organisatsiooni protsesside väljatöötamiseks, mis koosneb sarnaselt Demingi tsüklile ehk pideva parendamise PDCA mudelile, neljast etapist (vt joonis 2, lk 12).



**Joonis 2.** Äriprotsessi juhtimise elutsükkel üldtuntud Demingi tsükliks. Allikad: autori süntees Dumas, 2018, lk 23; Page, 2016, lk 285; Papadopoulos *et al.*, 2018, lk 406 alusel

Peamiste kitsaskohtadena BPM-i puhul tuuakse oht, et töötatakse välja ajutised optimaalsed lahendused, mis võivad kiiresti aeguda konkurentsi- või majanduskeskkonna muutumisel (Hammer, 2010, lk 6); investeeritakse vahenditele (nt konsultatsiooni või uuringute ost) organisatsiooni võimekuste arendamise asemel (vom Brocke *et al.*, 2014, lk 535); piiratud terviklik lähenemine, mida põhjustab BPM projektide keskendumine sageli vaid teatud osadele organisatsioonist (vom Brocke *et al.*, 2014, lk 534) ning olemasolevad harjumused ja käitumine, mis takistab protsesside horisontaalset juhtimist (vom Brocke *et al.*, 2014, lk 536). Amarshinghe ja Wickramarachchi (2021, lk 748) näevad BPR-i peamiste kitsaskohtadena juhtkonna pühendumuse puudumist, mis toob endaga kaasa väiksema edukuse tõenäosuse või täieliku ebaõnnestumise; kultuurilisi ja struktuurilisi takistusi, mis seisavad vastu muutustele ning ressursside (rahalised vahendid, aeg ja inimressurss) piiratust.

Protsessijuhtimise edukuse tagavad protsessi strateegia ja selle rakendamise; protsesside liigendamise, sh määratlemise, kavandamise ja süsteemide; protsessi toimivuse, selle mõõtmise ja parendamise ning informatsiooni ja teadmuse kõrval töötajate ja eestvedajate rollid, sh väärtused, tõekspidamised, vastutus, aruandluskohustus, volitused ja tunnustused, mis avaldavad tugevat mõju läbi kõigi tarneahelate (Oakland, 2006, lk 169). Tüüpiline BPM algatus hõlmab organisatsiooni eri tasandite juhte, haldus- ja välitöötajaid, äri- ja süsteemianalüütikuid ning IT-meeskondi. BPM äriprotsessi elutsükliks osalevateks rollideks on juhtimismeeskond, protsessiomanikud, protsessi osalejad, protsessi analüütik ja metoodik, süsteemi insener ja BPM juhtgrupp. (Dumas *et al.*, 2018, lk 24) Kirjanduses tuuakse kuue klassikalise BPM-i edutegurina välja strateegilist vastavust, juhtimist, meetodeid, infotehnoloogiat, inimesi ja kultuuri (Dumas *et al.*, 2018, lk 478; Iovanella,

2024, lk 3; Rosemann & De Bruin, 2005, lk 3), avaliku sektori BPM ja PBR edutegureid on omavahel võrreldud lisa 1, lk 61. Äriprotsessi edukus avalikus sektoris sõltub aga lisaks koordineerimisele ja koostöö võimekusest.

Avaliku sektori asutustes on aastaid tegeletud erinevate algatuste kaudu efektiivsust mõjutavate probleemide kõrvaldamisega, sh koostöö parandamisega, aga endiselt on vaja leida süsteemsem lähenemine, et tõsta organisatsioonide koostöövõimekust. Sealjuures on oluline teadvustada, et muutused väliskeskkonnas, näiteks tehnoloogiapõhine innovatsioon, tingivad olukorra, kus innovatsiooni on vaja oluliselt rakendada ka seniste koostööprotsesside ümberkujundamiseks. (Wilkins *et al.*, 2016, lk 327) Seetõttu on oluline mõista eduka koostöö võimalusi.

Ronald Coase, üks uue institutsiooniökonoomia rajajaid, kirjeldas 1937. aastal oma kuulsas artiklis „Firma olemus“ kapitalistlikku majandust koostoimena läbi kahe – turu ja hierarhia mudeli (Coase, 2003, lk 41–63). Koordineerimisele vaadeldakse ka kolme tüüpi mehhanismidena, kus Coase toodud mudelitele on lisandunud võrgustiku mehhanism:

- hierarhia tüüpi – eeldavad legitiimset autoriteeti ja võimu (seaduste rakendamist, eelarvet ning sündi). Selle keskmes on eesmärkide seadmine ning reeglite kehtestamine, ülesannete ja vastutuse jagamine ning kontrollimehhanismid;
- turu tüüpi – keskenduvad stiimulite loomisele, mis parandaksid avaliku sektori toimimist, rajanevad tingimusel ja informatsioonil kui koordineerimise põhiresursil.
- võrgustiku tüüpi – püüdlevad ühise teadmise, sh väärtuste ja strateegiate loomise poole. (Bouckaert *et al.*, 2010, lk 49–50; Ferraro & Iovanella, 2015, lk 1–2)

Kuigi antud kolme mehhanismi on eraldiseisvate alternatiividena määratletud, kasutatakse avaliku sektori tegevuste koordineerimisel tegelikes olukordades tihti mitme mehhanismi elemente. Mõningatel juhtudel võib otsese hierarhilise kontrolli rakendamine hästi töötada, kui koordineerijad suudavad luua koostöövõrgustiku seotud organisatsioonide või madalama tasandi töötajate vahel, kes neis organisatsioonides töötavad. Teisalt võib hästi toimida koordineerimine, kus lähenetakse nõ alt üles printsiibil seda eelkõige juhul, kui hierarhia tüüpi koordineerimine oleks osalejate jaoks halva varjundiga. (Bouckaert *et al.*, 2010, lk 49–50) Hierarhia tüüpi koordineerimist nimetatakse kirjanduses ka orkestratsiooniks, kus peamine roll on dirigendil, kes mõjutab orkestri tööd

läbi oma isiksuseomaduste, teadmiste ning positsiooni. Selline võrgustikumudel ei toimi aga komplekssetes koostöömudelites, kuhu on kaasatud lisaks partnereid (Ferraro & Iovanella, 2015, lk 2). Selleks on Ferraro ja Iovanella (2015, lk 5–6) pakkunud koreograafia mudeli, mis arvestab kõikide võrgustiku liikmetega ega keskendu ühele peamisele juhtfiguurile ning kus tegevuste elluviimisel järgivad kõik võrgustiku liikmed võrgustiku reegleid ja eesmärke. Edasi on Iovanella (2024, lk 3) ühendanud äriprotsesside juhtimise võrgustikuteadusega teoreetiliseks raamistikuks, mis pakub uue vaatenurga organisatsiooniliste üksuste vahelistele suhetele ja koostoimele. Täpsemalt mõistmaks paremini organisatsiooni siseste subjektide ja nende vaheliste interaktsioonide struktuuri ja pakkuda välja mõõdikuid, mis toetaksid süsteemi ümberkorraldamise käigus tehtavaid otsuseid. Vaara ja Rantakari (2024, lk 340, 340) käsitlevad orkestratsiooni kui protsessi, mis piirab polüfoonia ilmnemist, aidates sel viisil aktsepteerida osalisel ideid, mis ei ole tema huvides, sh polüfoonia tähendab, et igal võrgustiku osalisel on oma roll ja panus, kuid kõik tegutsevad kooskõlas, et saavutada ühist sünergiat ja tulemust. Organisatsioonide ja partnerite vaheline protsesside koordineerimine on omakorda seotud koostööga, mis võib olla keeruline ja väljakutsete rohke, kuid seda läheb tänapäeval vaja rohkem kui kunagi varem.

Erinevad organisatsioonid peaks koostööd tegema kui see loob tugevaid eeliseid ehk osapooled saavutavad seda tehes midagi, mida nad üksinda ei saavutaks. Koostöövorme tuleks sealjuures vaadelda kui kompleksseid, dünaamilisi, mitmetasandilisi süsteeme, kus osapooled peaksid sektoriülese koostöö puhul kasutama disainmõtlemise meetodikat. (Bryson *et al.*, 2015, lk 647) Avalikus sektoris võib disainiressursside eesmärk olla kodanike kaasamine ja koostöö hõlbustamine või üldisemalt koosloome lähenemisviis, mis hõlmab erinevaid sidusrühmi. Tulenevalt sellest, et koostöö peab olema kaasav protsess, mille kaudu luuakse kaasavaid struktuure, mis omakorda aitavad kaasavaid protsesse säilitada. (Starostka *et al.*, 2022, lk 506) Protseesse alustades tuleb mõelda lõpptulemusele, sh disainida protsesse ja struktuure ning kujundada protsessi vältel teostatavaid toiminguid nii, et jõuda soovitud eesmärkideni ja täita seatud tingimused. Disainiprotsessi tuleks sisse kavandada ka pidev õppimine ning uute teadmiste omandamine selles osas, millised peavad olema eesmärgid ja nende saavutamist tõendavad indikaatorid. (Bryson *et al.*, 2015, lk 658) Kuna organisatsiooni poolt loodud tingimused mõjutavad disainis saavutatavaid tulemusi (Lima & Sangiorgi, 2018, lk 51),

on oluline tagada, et pühendunud sponsorid ehk protsessiomanikud, tšempionid ehk organisatsiooni juhtimistasandil projektijuhtimise kultuuri edendajad ja vahendajad ehk neutraalsed osapooled, kes hõlbustavad arutelusid, juhivad konflikte ja aitavad leida ühist keelt osapoolte vahel, oleksid protsessi pidevalt kaasatud (Bryson *et al.*, 2015 lk 647).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et atraktiivsete avalike teenuste osutamise tagab organisatsiooni poolt hästi juhitud protsessi elluviimine ja selle järjepidev arendamine. Sealjuures on oluline, et lisaks organisatsioonisisesele protsessi juhtimissüsteemile, mis võimaldab poliitikaid, strateegiaid, eesmärke ja plaane ellu viia läbimõeldud protsesside kaudu, on ühtlasi kriitilise tähtsusega avaliku sektori asutuste omavahelise koostöö oskuslik koordineerimine ning koostöös tervikprotsessi järjepidev täiustamine.

## **1.2. Disainmõtlemise rakendusvõimalused avalike teenuste äriprotsesside juhtimisel ja ümberkujundamisel**

Avalike teenuste loomisel ja ümberkujundamisel kasutatakse järjest enam disainmõtlemise põhimõtteid ja töövahendeid, neid tihti omavahel kombineerides ehk disainiprotsessiks kujundades, et leida kasutajate vaates parim toimiv lahendus, mis tuleneb koostööst ja kasutajakesksusest. Parima lahenduse loomisel on oluline oskus võtta aega andmete kogumiseks, et jõuda kasutaja probleemi tuumani, genereerida lahendusi võimalusel kasutajaga või tema esindajaga koosloomes ning testida kasutajal leitud lahendust kontrollimaks, kas see sai siiski toimiv või on vaja protsessi korrata. Mõtteviisi mõistes ja omaks võttes ning teenusedisaini töövahendeid tundes ja kasutusele võttes on võimalik ka mitte-disaineritel edukalt äriprotsesse kujundada.

Kuigi disainmõtlemise (*design thinking*) juured pärinevad 1960-ndatest, ei ole lähenemisel hoolimata sellest, et see on viimasel paarikümnel aastal üle maailma tähelepanu kogunud, välja kujunenud üldtunnustatud mõistet (Elsbach & Stigliani, 2018, lk 2276). Enim tuginetakse disainmõtlemise määratlusele, mille on kirjeldanud IDEO asutaja ja juht Tim Brown, kes on öelnud, et disainmõtlemine on inimkeskne lähenemine innovatsioonile, mis lähtub disaineri tööriistakomplektist, et integreerida inimeste vajadused, tehnoloogia ja võimalused ning äriedu nõuded (Ideo Design Thinking, *n.d.*). Disainmõtlemise ja teenusedisaini käsitlusi, millest valdavalt lähtutakse, on välja toodud ka lisas 2, lk 62.

Disainmõtlemine kogub üha enam populaarsust ka avalikus sektoris nii poliitika-kujundajate kui teadlaste poolt ning disaini tajutakse kui paljutöötavat viisi edukate avalike poliitikate ja teenuste loomisel (Starostka *et al.*, 2022, lk 504). Sealjuures on oluline teha vahet poliitikate ja avalike teenuste kujundamisel – esimest võib mõista avaliku sektori kavatsuse ja tegevusena, mis on suunatud konkreetse tulemuse saavutamisele ehk viisi, kuidas avalik sektor püüab poliitilisi kavatsusi ellu viia, mis võib hõlmata seaduste vastuvõtmist, määruste avaldamist, avalike teenuste tellimist ning käitlemist ja äri- või kodanikuühiskonna lahenduste pakkumise stimuleerimist (nt rahastamise kaudu). Teenused seevastu võivad olla avaliku korra tulemuseks. (Kimbell & Bailey, 2017, lk 215) Erinevad autorid vaatlevad seega disainmõtlemist erinevast vaatenurgast ja erineva fookusega, sealjuures on ülekaalus protsessi perspektiiv.

Kuigi valdkonna järjepidevast arengust tulenevalt on disainmõtlemise kirjeldusi erinevaid, sisalduvad neis korduvad märksõnad nagu empaatia, kliendikesksus, koosloome, prototüüpimine ja korduvus, mis ilmestavad lähenemise põhimõtteid. Stickdorn jt on omalt poolt välja pakkunud kuus teenusedisaini põhimõtet:

1. inimkesksus: arvestab kõikide teenuse poolt mõjutatud inimeste kogemust;
2. koostöö: teenuse kujundamise protsessis osalevad aktiivselt erineva tausta ja funktsioonidega huvirühmad;
3. korduvus: teenusedisain on uuriv, kohanduv ja eksperimentaalne lähenemine, mida rakendatakse korduvalt;
4. järjestikune: teenust visualiseeritakse ja juhitakse omavahel seotud toimingute jadana;
5. tegelikkus: selgitatakse välja tegelikud vajadused; ideed ja lahendused prototüübitakse päriselus sh luuakse nii füüsilised kui digitaalsed lahendused;
6. terviklikkus: teenused vastavad jätkusuutlikult kõikide huvirühmade vajadustele kogu teenuse ja äri lõikes. (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 72–73)

Sama autori poolt varasemalt kirjeldatud põhimõtetega on toimunud lähenemise järjepideva arengu käigus olulisi muutusi. Kasutajakeskselt põhimõttelt on liigutud inimkesksele, et lisaks kasutajale arvestataks töötajatega ning kõikide teiste huvirühmadega, kes teenusega kokku puutuvad. Varasemalt kirjeldatud koosloome on jagunenud koostöökse ja korduvuseks, kus esimene viitab põhimõttele, et teenuseid luuakse koosloomes kliendiga, sealhulgas väga erineva taustaga osapooltega, et lõhkuda

nn silotorne. Korduvus on lisandunud põhimõtte, mis kujutab endas alustamist väikestest ja odavatest katsetustest, mille käigus on lubatud ebaõnnestuda, et sellest õppida ja protsessi kohendada. Viimasena on liigutud tõendatavuse põhimõttelt tegelikkuse põhimõttele, mis annab võimaluse kasutajal mitte ainult saada visuaalset ülevaadet teenusest, vaid seda ka prototüübi näol testida. (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 69–74; Stickdorn & Schneider, 2010, lk 34–45) Toodud põhimõtteid järgivalt disainiprotsesse ellu viies on võimalik saavutada edu.

Disainmõtlemise edukusele, aga ka edukale disainiprotsessi läbiviimisele viitab asjaolu, et selle tulemusena luuakse teostatavad ja usaldusväärsed poliitikad, teenused ja sekkumised, mis lahendavad üheaegselt keerulisi, aga ka laiaulatuslikke sotsiaalseid probleeme. Ka soodustab disainmõtlemine loovust ja arendab innovatsioonivõimet, aidates osalejatel ette kujutada alternatiivseid lahendusi ja funktsionaalsusi. Veel aitab lähenemine integreerida erinevatest allikatest, valdkondadest või osalejatelt saadud teadmisi, suurendades seeläbi kasutajate vajadustele vastava poliitika eduka rakendamise võimalusi. (van Buuren *et al.*, 2023, lk 18) Kriitikana on toonud Kolko (2018, lk 32–34) disainmõtlemise pinnapealsust ja selle kasutamist pigem turundusvahendina, mitte kui vahendina reaalse mõju saavutamiseks; Liedka (2015, lk 925) on seadnud küsimärgi alla lahenduste efektiivsuse, juhtides tähelepanu vajadusele ühendada disainmõtlemine tugevama empiirilise uuringuga, et paremini mõista selle mõju tulemustele ning Dong (2014, lk 159) rääkides oma töös puudulikest tõenditest disainjuhitud innovatsiooniga seoses ja viitab, et disainmõtlemine on pigem perspektiiv kui tõenduspõhine praktika.

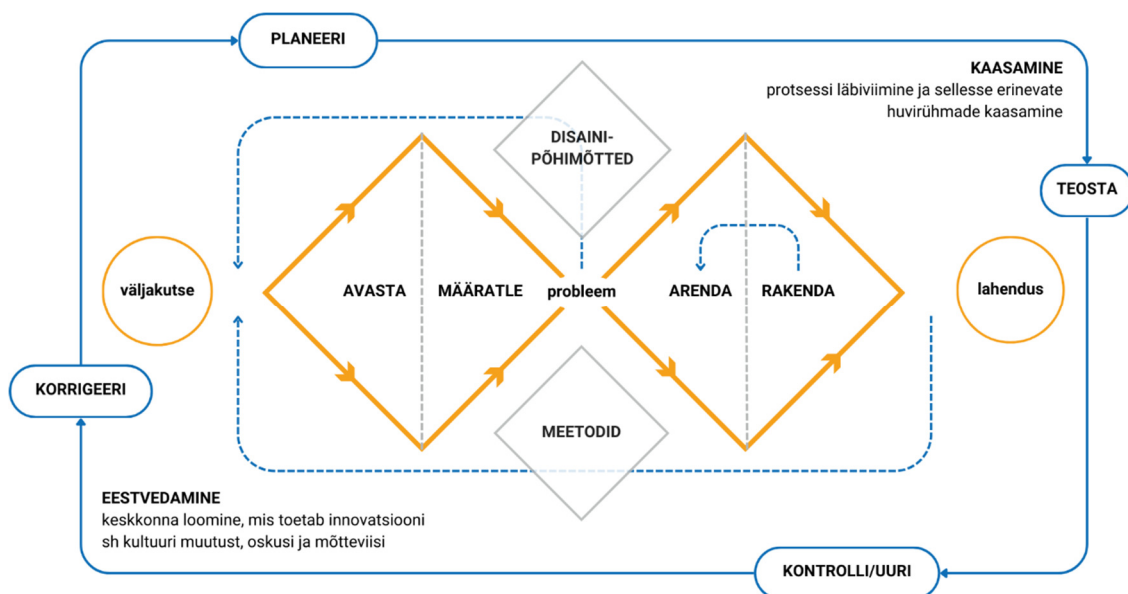
Avalikus sektoris kasutatakse koosloomet (*co-creation*) ehk põhimõtete ja tavade kogumit, mille abil mõista probleeme ja leida neile lahendusi, sageli kui tõhusat, demokraatlikku või uuenduslikku alternatiivi tavapärastele lähenemisviisidele kogukonna ja avalikkuse kaasamisel ning teenuste ja poliitika kujundamisel (Blomkamp, 2018, lk 731), kuna hea poliitika peab kasutama nende inimeste seisukohti, keda see ettepanek mõjutab (Shergold, 2015, lk 17). Seetõttu peetakse vajaduste mõistmise ja nende ümber lahenduste genereerimise eesmärgil huvirühmade kaasamist peamiseks poliitikakujundamise oskuseks (Bason, 2014). Sealjuures tuleb arvestada, et ei ole võimalik kaasata kogu organisatsiooni või kõiki kliente, ent saab kaasata neid, kes viivad ideid organisatsioonis või klientide seas edasi (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 528). Töövahend,

mis aitab vastata küsimusele „Kes on kõige tähtsamad kogemusega seotud inimesed ja organisatsioonid?“, on huvirühmade kaart (*stakeholder map*). Huvirühmade kaart illustreerib kõiki protsessi poolt otseselt või kaudselt mõjutatud siseseid ja väliseid osapooli ning võimaldab osapoolte vahelisi seoseid analüüsida ja nähtamatuid ärivõimalusi nähtavale tuua. (Stickdorn, *et al.*, 2018, lk 129–130)

Disainmõtlemine kui protsess koosneb erinevatele lähenemistele tuginevalt sisuliselt ja arvuliselt erinevatest, aga ka sarnastest etappidest. Simon (1996, lk 134–138), üks disainmõtlemise mõiste esimesi mainijaid, mõtestas disaini protsessi raamistikus, mis hõlmab sageli ebamääraseid probleeme, millel pole kindlaid lahendusi. Simoni vaatenurgast on disain protsess, mis hõlmab probleemi määratlemist, võimalike lahenduste genereerimist, nende variantide hindamist ja lõpuks parima lahenduse valikut. Reeglina ongi disainiprotsessis etappe kolm kuni kuus, millest põhilised kolm on probleemi kohta andmete kogumine, lahendusideede genereerimine ja prototüüp-lahenduste testimine (Rösch, 2023, lk 166). Töövahendiks (Weekes *et al.*, 2018, 123–124), mida kasutatakse probleemi põhjuste väljaselgitamiseks, sh edukalt koosloomes, et meeskonnad üheselt probleemistikku mõistaks, on üldtuntud kalaluu ehk Ishikawa diagramm.

Maailmas enimkasutatavaks koosloomel põhinevaks teenusedisaini ja innovatsiooni protsessimudeliks on 2004. aastal avaldatud neljaetapiline topeltemanti (*double diamond*) mudel, mis võimaldab disaineritel ja mitte-disaineritel tegeleda ka kõige komplekssemate sotsiaalsete, majanduslike ja keskkonnaalaste probleemidega. Topeltemandi mudeli looja, Design Council, on selle järjepideva arendamise tulemusena kirjeldatud neli disainipõhimõtet – olla inimkeskne, suhelda visuaalselt ja kaasavalt, teha koostööd ja koosloomet ning korrata eelnevaid tegevusi. Mudeli laialdast levikut ja kasutatavust mitte-disainerite poolt tagab mudeli lihtne ja arusaadav kujutis (vt oranžina joonisel 3, lk 19), kus sinised katkendlikud ühendused näitavad, et tegemist ei ole lineaarse protsessiga (Design Council, 2024) ja mida on autori poolt täiendatud üldtuntud Demingi tsükli ehk PDCA pideva parendamise mudeliga, mis omakorda suunab disainiprotsessi järjepidevalt parendamise eesmärgil läbi viima. Topeltemandi mudelist välja arenenud innovatsiooniraamistiku (vt joonisel 3, lk 19) edutegurid

kattuvad ühisosana teiste seas avaliku sektori äriprotsesside juhtimise ja ümberkorraldamise eduteguritega (vt lisa 1, lk 61).



**Joonis 3.** Topeltemandi mudelil põhinev innovatsiooni raamistik. Allikas: Design Council, 2024 alusel, autori täiendustega

Topeltemandi mudeli tõhususele ja laialdasele kasutatavusele viitab asjaolu, et mudelit on uute sarnaste mudelite väljatöötamisel aluseks võetud – probleemil ja võimalustel põhinevast mudelist on välja arendatud täiendusega kolmikteemandi (*triple diamond*) ning viisikteemandi (*five diamond*) meetod. Kolmikteemandi meetodi rakendamine võimaldab organisatsioonidel lahendada kompleksseid probleeme rohkem struktureeritud meetodite abil, kus protsessi lõpuosas toimub tegevusplaani loomine ja selle elluviimine (Marin-Garcia, 2020, lk 49–52). Viisikteemandi meetodi rakendamist saavad organisatsioonid kasutada uurival äriprotsesside juhtimisel uute ärimudelite loomiseks integreerides neisse äri- ja tehnoloogiaarendusi (Grisold *et al.*, 2022, lk 149–151). Lisas 3, lk 63–64 on toodud ülevaatlik topelt-, kolmik- ja viisikteemandi protsessi etappide võrdlus.

Topeltemandi mudeli peamiseks panuseks on vahelduvalt lahknevad avasta (*discover*) ja arenda (*develop*) etapid koonduvate määratle (*define*) ja rakenda (*deliver*) etappidega (Marin-Garcia *et al.*, 2020, lk 51). Etappide eesmärgi kirjeldus ja vastavas etapis enimkasutatavad töövahendid on kajastatud tabelis 1, lk 20.

**Tabel 1.** Topelitteemandi mudeli etapid ja töövahendid

Etapp		Eesmärk	Töövahend
Probleem	Avasta	Probleemi tuvastamine ja tausta avamine ning lahenduste kaardistamine.	Intervjuu, viis miksi, osalusvaatlus, vaatlus, ootuste kaardistamine, dokumendianalüüs, küsitlus.
	Määratle	Eelmises etapis kogutud sisendi analüüs ja süntees ning lahendatava probleemi täpsem sõnastamine.	Persoona, huvirühmade kaart, probleemi- ja eesmärgipuu, kalaluu diagramm, ajurünnak, mis siis kui...? ( <i>what if...?</i> ), klienditeekond, teenuse stsenaarium ( <i>storyboard</i> ), empaatiakaart, väärtuspakkumine.
Lahendus	Arenda	Võimalike lahendusideede loomine.	Teenusplaan ( <i>service blueprint</i> ), kuidas me saame teha nii, et ...? ( <i>How might we...?</i> ), hääletamine, prototüüpimine, testimine.
	Rakenda	Parima lahenduse elluviimine, selle testimine ja testimise tulemustest tulenevalt vajadusel lahenduse parendamine.	Testimine, tagasisidestamine, tagasiside põhjal lahenduste parendamine, mõju ja teostatavuse telg, elluviimine.

Allikad: autori koostatud Bason, 2014, lk 191–209; Design Council, 2024; Strickdorn *et al.*, 2018, lk 83–166 alusel

Kuigi topelitteemandi mudel on lihtne ja seetõttu kasutatav ka mitte-disainerite poolt, on siiski vaja täita edukaks disainiprotsessi läbimiseks mõningaid eeldusi. Suutlikkuse suurendamine on poliitikakujundamise täiustuste vältimatu eeldus, mille põhjuseks on asjaolu, et keerukate mitme osalisega mitmetasandiliste olukordade disain nõuab enamat kui probleemi mõistmist, selle lahendamiseks asjakohaste töövahenditeade kasutamist ning nende toimimist nii eraldi kui kasutamisel koos teiste töövahenditega. Disain nõuab ka organisatsioonilisi ja süsteemseid ressursse ja tuge, mis võimaldavad oskusi ja pädevusi rakendada (Chindarkar *et al.*, 2017, lk 11). Projekti elluviimisel mängib seega olulist rolli abistaja või korraldaja (*facilitator*) ehk isik, kes tutvustab grupile või organisatsioonile disainmõtlemist ja kes juhib projekti disainmõtlemist rakendades (Starostka *et al.*, 2021, lk 836), sarnaselt nagu vahendaja projektijuhtimise teoorias. Vahendaja mõistet kasutatakse antud töös samuti disainmõtlemise kontekstis, kuna eesti keeles üldlevinud vaste puudub. Vahendamise puhul tuleb arvestada, et erinevad lähenemised võivad mõjutada protsessi ja sellest tulenevalt ka tulemusi (Starostka *et al.*, 2021, lk 843). Metoodilise lähenemise eeliseks on selge struktuur ja juhendamine kogu projekti vältel, mis võib toetada tegevuste järjepidevust ja tulemuste saavutamist, seda eriti juhul, kui meeskonnal puudub disainmõtlemise kogemus. Kaasvahendamise

lähenemise eeliseks on suurem kaasatus ja osalus kõigis projekti etappides, mis võib toetada ideede mitmekesisust ja loovust, sealjuures võimaldab see meeskonnal rohkem vastutust võtta ja otsuseid langetada, mis aitab kaasa õppimisele, motivatsiooni suurenemisele ja projekti edukale elluviimisele. (Chindarkar *et al.*, 2017, lk 5–7).

Lühidalt saab öelda, et disainmõtlemise lähenemisel ja protsessipõhisel juhtimisel on ühisosasid ning neid kahte saab vaadelda ühises raamistikus. Sealjuures on võimalik kasutada topeltteemandi mudelit selleks, et äriprotsessi ja selle juhtimist parema teenuse osutamise eesmärgil parendada ning veelgi olulisem, teha seda protsessiga seotud osapooli kaasates ning koosloomes, et parendusettepanekuid tõenäolisemalt rakendataks.

### **1.3. Ettevõtluse tugimeetmete protsesside disainimise eripärad**

Ettevõtlusest on saanud majandusarengu üks nurgakividest ja selle toetamiseks on loodud hulk ettevõtlust toetavaid algatusi, mida suunatakse valdavalt mikro-, väikese ja keskmise suurusega ettevõtetele, kuna need mõjutavad muuhulgas enim tööhõivet ja piirkondade kestlikkust ning arengut. Tugimeetmete väljatöötamine on olnud tulemuslik, kui meede vastab kasutaja vajadustele ning ootustele, selle kasutamise protsess on lihtne ning kogu teekonna ulatuses mõistetav ja info hästi leitav ning arusaadav.

Ettevõtluse tugimeetmed hõlmavad endas ettevõtjate toetamist ettevõtlusega alustamisel ja ettevõtlusega alustamise järgselt kasvu- ja laienemisfaasis, et tagada konkurentsivõime säilitamine või kasv (Dvouletý *et al.*, 2020, lk 243; Ratinho *et al.*, 2020, lk 2). Juurdepääs tugimeetmetele aitab VKE-l täita kapitali- ja likviidsusnõudeid seadmete ostmisel, mida on vaja kõrge tootlikkusega riskantsetesse projektidesse investeerimiseks (Begenau, 2020, lk 368). Nakku jt (2020, lk 24) rõhutavad, et VKE-d, kes soovivad parandada jõudlust, peaksid kasutama nii rahalisi kui mitterahalisi tugimeetmeid. Üldiselt jagunevad tugimeetmed:

- finantsabiks: toetused, soodustused, madala intressiga laenud ja krediidigarantiid, et leevendada ettevõtjate finantspiiranguid;
- koolituseks ja arenguks: programmid ettevõtlusoskuste parandamiseks, nt äriplaani koostamiseks ja koolitused erinevates äriaspektides;
- mentorluseks, võrgustumiseks, inkubatsiooniks: juhendamine ja toetamise võimalus kogunud ettevõtjate poolt uutele ettevõtjatele;

- turule pääsuks: turundus- või ekspordialane abi uutele turgudele pääsemiseks;
- uurimis- ja innovatsioonitoetuseks: toetused ja maksusoodustused teadus- ja arendustegevuseks ning innovatsiooni toetamiseks;
- riigi regulatiivseks toeks ja selle lihtsustamiseks: poliitikate ning seaduste olemasolu ja nendes sisalduvate protsesside lihtsustamine ettevõtjate administratiivse koormuse vähendamiseks;
- taristu kasutamise võimaldamiseks: ühise tööruumi, tehnoloogiaparkide ja vajaliku taristu juurdepääsu tagamine;
- tehnoloogiliseks ja digitaalseks toeks: programmid uute tehnoloogiate kasutuselevõtu toetamiseks ja digitaalse lõhe ületamiseks, et tagada ettevõtjate konkurentsivõime kaasaegses majanduses. (Dvouletý *et al.*, 2020, lk 244–246; Ratinho *et al.*, 2020, lk 4–8)

Suurimat rolli mängib ettevõtluskeskkonna kujundajana avalik sektor, kes avalike probleemide omanikuna neid poliitikate kaudu lahendab (Bason, 2014, lk 1). Avalik sektor eraldab mikro-, väikese ja keskmise suurusega ettevõtetele vahendeid läbi riiklike toetuste, mis võivad olla nii materiaalsed, nagu finantsiline abi, aga ka immateriaalsed, nagu raamatupidajate, investorite või juristide pakutav professionaalne nõustamine või konsultatsioon. (Ratinho *et al.*, 2020, lk 2) Ettevõtlust toetakse struktureeritud eesmärgipärase ühesuunalise tegevusena selleks, et kasvatada uute ja noorte ettevõtete jätkusuutlikkust, mis suurendab ettevõtete ellujäämist ja arengut. Tugimeetmete võimaldamine näitab enamasti positiivseid tulemusi ettevõtete ellujäämise, tööhõive, materiaalse ja põhivara, müügi ja käibe, tööviljakuse ning kogutootlikkuse osas (Dvouletý *et al.*, 2020, lk 243, 258).

Euroopa Liidu (edaspidi EL) programmid on VKE-de jaoks ühed olulisemad allikad innovatsiooni- ja konkurentsivõime tõstmisel ning need võivad kaudselt mõjutada regionaalarengut ja majanduskasvu kooskõlas EL eesmärkidega (D'Anghela & Murmura, 2020, lk 361). Mõjuanalüüsid näitavad positiivseid tulemusi innovatsioonitoetuste puhul ekspordi säilitamisele ja kasvule, teadus- ja arenduskulutustele, innovatsioonile ja jõudlusele (Freel *et al.*, 2019, lk 1269) ning ettevõtluse arendamise toetuste puhul kuni 2-aastaste ettevõtete müügile ja tööhõivele, ellujäämise tõenäosusele ja juurdepääsule pangalaenuks (Shorj *et al.*, 2021, lk 1286).

Majanduslikult ja regionaalarenduslikult positiivsele vaatele omavad tugimeetmed ettevõtja vaatest ka negatiivseid külgi. Kuigi võrreldes panga finantseeringuga on toetusega finantseeritud investeeringutel madalam kapitali piirkulu, kaasneb toetuse taotlemisega püsikulu, mis on enamasti suurem panga finantseeringuga seotud püsikulust. Põhjuseks on asjaolu, et toetuse taotlemisel palkavad enamik ettevõtjaid projektikirjutaja, sest toetuse taotlus nõuab keerukate vormide täitmist ja arvukate ametlike dokumentide esitamist lühikese tähtajaga. Pangalaenu taotlemise eeliseks on lisaks asjaolu, et seda saab teha hetkel, kui ettevõtte selleks valmis on, pidevalt muutuvate toetusvõimaluste ja tähtaegade leidmine nõuab aga samuti märkimisväärset ressursi. Muraközy jt (2023, lk 218) Tugimeetmete kasutajasõbralikkust mõjutavad peamiselt kitsaskohad on ühtlasi seotud menetlusprotseduuridega, mida peetakse keeruliseks ja ajamahukaks. Erinevates uuringutes osalenud VKE-d märkisid, et esimeste raskustega puututakse kokku juba taotlemise etapis. Projekti esitamiseks vajalike dokumentide koostamist peetakse keeruliseks, kuna taotluse ettevalmistamisele on väga kõrged nõuded – ettevõtjad ei tunne projektijuhtimise põhimõtteid ja ei ole tuttavad formaalsete protseduuridega, ka puudub neil võimekus taotlust koostada ja professionaalset abi kaasata. D'Anghela & Murmura (2020, lk 359)

Ettevõtluspoliitika kujundamine algab huvi väljaselgitamisega, hõlmab endas toetavate tõendite kogumiseks hulga kontakte osapooltega ja lõpeb avaliku korra kinnitamise ning samaaegselt selle tutvustamisega (Arshed *et al*, 2014, lk 649). Huvi olemasolu saab tugineda väärtusele ja vajadusele, mille mõistmist aidatakse luua sarnaselt erasektorile väärtuspakkumisena. Erinevalt erasektori väärtuspakkumisest, mis keskendub peamiselt kasumlikkusele ja konkurentsieelistele, rõhutab avaliku sektori väärtuspakkumine enamasti sotsiaalseid, majanduslikke ja keskkonnaalaseid väärtusi (Moore, 1995, lk 29).

Sarnaselt individidele tarbivad ettevõtjad teenuseid ja teevad teiste ettevõtete või organisatsioonidega koostööd tulenevalt väärtustest ja vajadustest. Tuginevalt üldtuntud Maslow püramiidile ehk vajaduste hierarhiale, mis on inimesele omaste vajaduste kategoriseerimise ja väärtustamise süsteem, on tuvastatud 30 äriklientide väärtuselementi ja loodud äriklientide väärtuspüramiid. Ärikliendi väärtuspüramiidis paiknevad elemendid (vt tabel 2, lk 24) jagunevad alustades baasvajadustest nelja kategooriasse, millest mõned on suunatud sissepoole ehk ärikliendi isiklike vajaduste rahuldamiseks,

teised väljapoole, aidates äriklientidel välismaailmas suhelda või navigeerida (Almquist *et al.*, 2016).

**Tabel 2.** Ärikliendi väärtuspüramiid üldtuntud Maslow vajaduste hierarhias

Väärtus	Väärtuselement	Vajadus
Sotsiaalne mõju	Eneseületus.	Eneseteostus ehk soov saavutada.
Elumuutev	Lootus, eneseteostus, motivatsioon, pärandvara, kuuluvus.	Tunnustus ja staatus ehk soov olla tunnustatud ja väärtustatud.
Emotsionaalne	Vähendab ärevust, tunnustab, nostalgia, disain ja esteetika, märgilisus, heaolu, terapeutiline väärtus, meelelahutus, atraktiivsus, pakub juurdepääsu.	Kuulumine ja sotsiaalsed vajadused ehk vajadus suhelda, omada sõpru, lähedusvajadus.
Funktsionaalne	Säästab aega, lihtsustab, teenib raha, vähendab riski, organiseerib, integreerib, ühendab, vähendab pingutust ja kulusid, väldib sekeldusi, loob kvaliteeti, variatiivsust, sensoorset atraktiivsust, informeeritust.	Turvalisus ehk füüsiline turvalisus nt soov vältida vägivalda, majanduslik turvalisus nt saada sissetulekut, tervisega seotud vajadused nt olla terve.
Füsioloogiline	Ei kohaldu.	Füsioloogilised vajadused ehk inimese bioloogilistest vajadustest tulenev.

Allikas: autori süntees Almquist *et al.*, 2016 alusel

Avalikus sektoris tähendab väärtuspakkumine väärtuse loomise lubadust ettevõtjatele, eraisikutele või mõnele teisele huvirühmale. Väärtuse loomise põhimõtteid võib avalikus sektoris liigitada järgnevalt, see:

- peab teenima avalikku huvi ja soodustama üldise heaolu kasvu;
- peab olema läbipaistev, tagama õiglase info jagamise ning garanteerima ressursside efektiivse kasutamise;
- arvestab poliitikakujundamises huvigruppide kaasamist, et tagada eri osapoolte sisendi kaasamine, eesmärgiga luua ootustele ja vajadustele vastavaid teenuseid;
- arvestab avalike teenuste ja poliitikate loomisel asjaolu, et need oleksid jätkusuutlikud ning arvestaksid pikaajaliste mõjudega. (Alford & O'Flynn, 2008, lk 7; Bryson *et al.*, 2010, lk 512; Moore, 1995, lk 29; Osborne & Strokosch, 2013, lk 42–43)

Selleks, et huvirühmadele asjakohaseid tugimeetmeid disainida, on esmatähtis meetme kavandamisel sihtgrupid ja nende vajadused ning ootused määratleda, mis nõuab põhjalikku turu-uuringut ja huvigruppide kaasamist (Dvouletý *et al.*, 2020, lk 257). Viimane aitab tagada meetme tõsiseltvõetavust ja efektiivsust. Tugimeetmed peavad

olema ka piisavalt paindlikud, et neid saaks kohandada vastavalt muutuvatele turuoludele (Durst & Gerstlberger, 2021, lk 12–13) ning oluline mõõta tugimeetmete mõju ettevõtete tulemuslikkusele enne ja pärast toetamist, et meetmeid veelgi paremini sihtida (Dvouletý *et al.*, 2020, lk 257).

Töövahendid, mis aitavad sihtgrupi ootusi kaardistada ja testida ning hiljem rakendamise käigus selgust luua, on disainmõtlemise vaates kasutajateekond ja teenusplaan ning protsessipõhise juhtimise vaates äriprotsesside plaan. Kasutajateekonda kasutatakse reeglina kasutajate olemasoleva kasutuskogemuse visuaalseks kaardistamiseks aga ka võimaliku tuleviku kasutajateekonna kujutamiseks (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 44; 50). Teenusplaani kasutatakse teenindusprotsesside visualiseerimisel, analüüsimisel, organiseerimisel, kontrollimisel ja arendamisel. See võimaldab tuvastada kasutaja tegevusi ja kasutaja ning teenusepakkuja kontakt- või kokkupuutekohti ning kasutaja tegevuse mõju kogu protsessi arhitektuurile (Gersch *et al.*, 2011, lk 737).

Eelnevas kolmes alapeatükis analüüsitud kirjanduse kokkuvõtteks võib öelda, et avaliku sektori ettevõtluse tugimeetmete disainimise ja kujunemise vastu on laiem avalik huvi, tulenevalt ressursside mõistlikust ja mõjusast kasutamisest ning ootusest läbipaistvusele toetuste planeerimisel, kasutamisel ja mõju saavutamisel. Kõikide huvirühmade ootusi ja võimekust arvestavalt, selgelt ning läbipaistvalt tugimeetme kavandamise protsessi disainimist toetab inimkesksust ja koostööd väärtustava protsessipõhise juhtimise ning disainmõtlemise lähenemise ja teenusedisaini töövahendite kombineerimine ning kasutuselevõtt, mida uuritakse lähemalt peatükis 2 kirjeldatud ja läbiviidud uuringu käigus. Küll aga tuleb disainmõtlemise puhul arvestada lähenemise uudsusega, mis ei pruugi olla veel huvirühmade praktikasse juurdunud ja vajab seega laiemat tutvustamist ning harjumist. Selleks, et protsessipõhisel juhtimisel tuginevad parendused ei jääks vaid ajutiseks, tuleb lahendatava probleemi tausta põhjalikult avada, sellesse nii ajalist kui rahalist ressursi panustada ja kõige olulisim – omada juhtkonna igakülgset toetust.

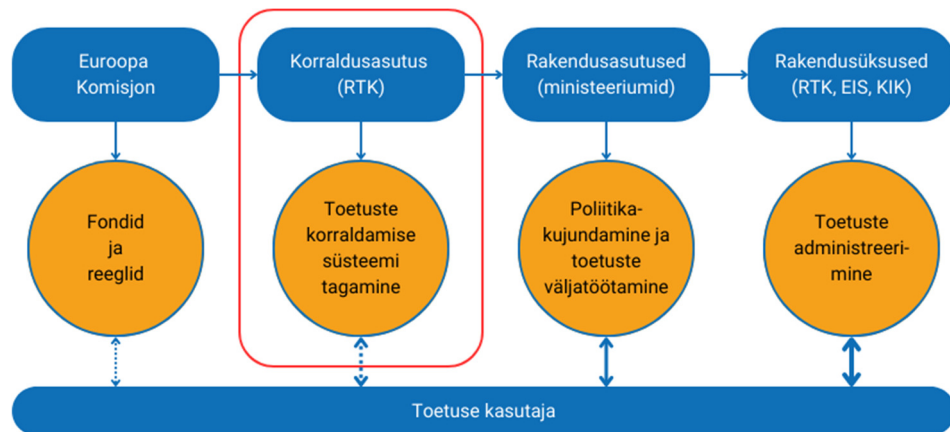
## **2. ETTEVÕTJATELE SUUNATUD TUGIMEETMETE DISAINIPROTSESSI PARENDAMINE**

### **2.1. Ettevõtjatele suunatud tugimeetmete disaini väljakutsed ja uuringu meetodika**

Riigikontrolli (2022, lk 1) riigieelarvesse kavandatud välistoetuste rakendamise ülevaates tuuakse ühe olulisima tähelepanekuna välja, et Eesti kasutab toetusraha 2023. aasta lõpu seisuga lõppeval 2014–2020 perioodil aeglasemalt kui eelmisel Euroopa Liidu (edaspidi EL) eelarveperioodil. Ka uue, 2021–2027 perioodi ühtekuuluvuspoliitika toetuste kasutuselevõtu ettevalmistused ei ole läinud loodetud tempos: 2023. aasta augusti lõpu seisuga oli uue perioodi toetustest võetud kohustusi 26% ulatuses ehk 865 miljonit eurot ning välja makstud 48 miljonit eurot, seda ligi 3,4 miljardi euro suurusest fondi kogumahust (Liedemann, 2023). Ministeeriumide arvates (Riigikontroll, 2022, lk 2) on toetuste aeglase kasutamise peamiseks põhjuseks ajakadu protsessides, mis eelnevad EL vahendite avanemisele, sh viivitused meetmete tingimuste riigisisises kokkuleppimises.

Ühtekuuluvuspoliitika fondide rakenduskava 2014–2020 ettevõtlus- ja innovatsiooni-toetuste tulemuslikkuse hindamine tõi välja, et kasusaajate silmis on probleemiks toetusmeetmete süsteemi keerukus ja killustatus – tegevuste hulka on ettevõtetal ja arendustöötajatel raske hoomata ja selle haldamine on kulukas ning tulenevalt toetuste ja teenuste paljususest on ettevõtjate jaoks väljakutse leida toetusmaastikul ettevõtte vajadustele ning äritegevusele kõige sobivam toetus või instrument (Espenberg *et al.*, 2020, lk 8–9). Perioodi 2021–2027 ühtekuuluvuspoliitika vahenditest kavandatavate rahastamisvahendite eelhindamises (Michelson *et al.*, 2022, lk 6) rõhutatakse, et olulisimad probleemid, millega ettevõtted investeringuvajaduse katmisel kokku puutuvad, on tagatiste ebapiisavuse ja kõrgete intressimäärade kõrval täiendavate rahaliste vahendite kaasamise keerukus ja/või suur ajakulu ehk liigne bürokraatia ning vajaliku teabe puudumine erinevate rahastamisvõimaluste kohta.

Skemaatiline protsess EL struktuurivahendite ehk toetuste kavandamisest rakendamiseni toetuse kasutaja vaates on toodud joonisel 4, kus kahes suunas erineva rõhutusega kuvatud nooled ilmestavad toetuse kasutaja ja avaliku sektori osapoolde vahelist suhtlust ning punases raamis on toodud korraldusasutuse (edaspidi KA) roll – toetuste korraldamise süsteemi tagamine, et toetused saaksid tulenevalt halduspoliitika programmi (Rahandusministeerium, 2023, lk 2) eesmärgist jagatud tõhusalt ja tulemuslikult.



**Joonis 4.** Skemaatiline protsess EL toetuste kavandamisest rakendamiseni toetuse kasutaja vaates, autori koostatud

EL välistoetuste planeerimis- ja rakendamisprotsess koondab erinevaid avaliku sektori asutusi, kellel on Perioodi 2021–2027 EL ühtekuuluvus- ja siseturvalisuspoliitika fondide rakendamise seaduse (2022) (ÜSS2021\_2027) § 6–8 järgi erinevad ülesanded. Sealjuures liikmesriigi ülesanded Rahandusministeeriumil; korraldusasutuse ülesanded Riigi Tugiteenuste Keskusel (edaspidi RTK); rakendusasutuse ülesanded ministeeriumitel ja Riigikantseleil; rakendusüksuse ülesanded valdavalt RTK-l, Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutusel (edaspidi EIS) ja Keskkonnainvesteeringute Keskusel (edaspidi KIK).

Tõhusa ja tulemusliku toetuste korraldamise süsteemi tagamiseks on KA ülesandeks töötada välja siseriiklik õigusraamistik, mille baasil toimub rakendusasutuses (edaspidi RA) poliitikakujundamise ja õigusloome protsessis toetuse andmise tingimuste õigusakti (edaspidi TAT) koostamine ning hoida töös ja arendada e-toetuse süsteemi, kus toimub rakendusüksuse (edaspidi RÜ) poolt valitsemisala ministeeriumi kinnitatud õigusakti administreerimine, tagamaks toetuse jõudmine kasutajani. RA poliitikakujundamise ja

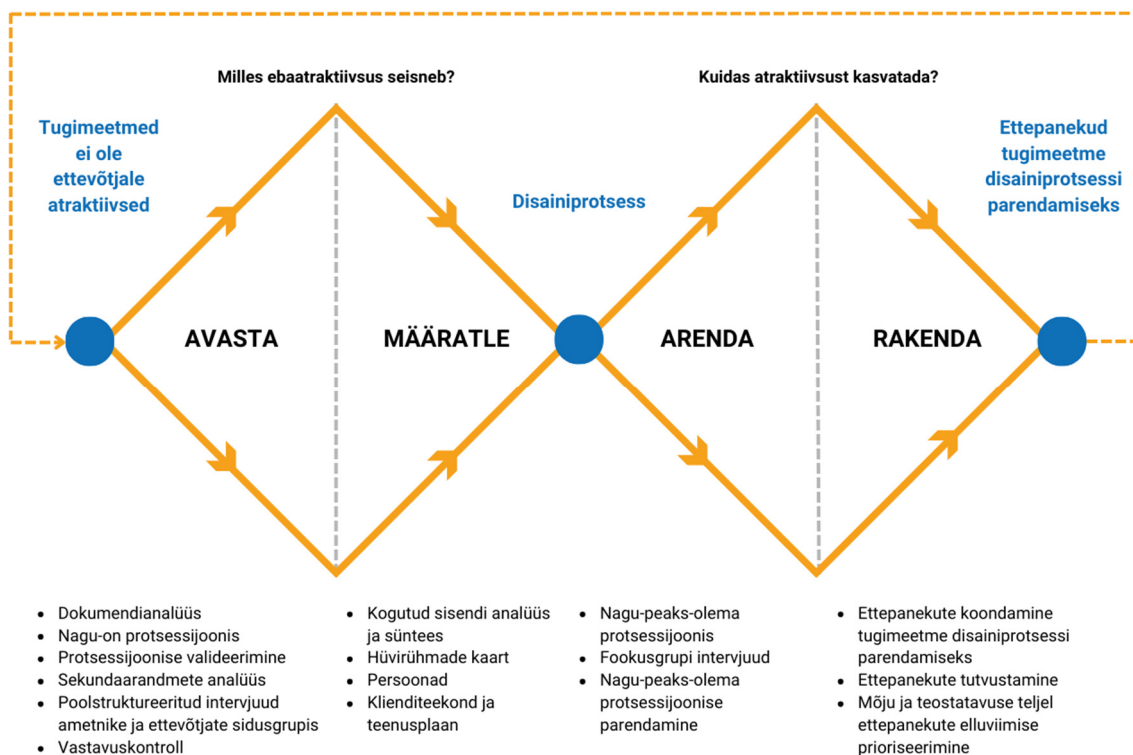


Erinevad huvirühmad osalevad „Kaasamise hea tava“ soovitusel (Riigikantselei, 2020) eelnõu koostamise protsessis loodava kaasamisplaani alusel erinevates protsessi etappides ja konsultatsiooniprotsessis, mida viiakse läbi vahetult enne TAT õigusakti kinnitamist. Huvirühmade tugimeetme disainiprotsessi kaasamise eest seisavad RTK (s. a.) Toetuste arendamise osakonna Teenuse disaini talitus meetmedisaini võrgustiku ürituste, koolituste ja tööriistakasti, Riigikantselei (s. a.) Innovatsioonitiim disainmõtlemisele rajatud innovatsiooniprogrammide, teenusedisaini koolituste ja innovatsioonivõrgustiku ürituste ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeriumi (s. a.) (edaspidi MKM) Digiriigi arengu osakond avalike digiteenuste disainimise tööriistakasti loomise ja avaldamise kaudu. Viimasena kirjeldatud huvirühmad võimestavad siinjuures poliitikakujundajat, kes osaleb protsessis osaleja (vt joonis 7) ehk sisekliendina ja kelle rolliks on meetme disainiprotsessi elluviimine. Poliitikakujundajal on meetme disainiprotsessi elluvijana võtmeroll.



**Joonis 7.** Rollid tugimeetme disainiprotsessis. Allikas: autori süntees Dumas *et al.*, 2018, lk 24 alusel

Käesoleva magistritöö eesmärgi saavutamiseks ning uurimisküsimustele vastuste leidmiseks viis autor läbi neljaetapilise uuringu, toetudes disainmõtlemise põhimõtetele, täpsemalt UK Disaininõukogu loodud klassikalisele topeltteemandi mudelile (Design Council, 2024). Mudeli valik tulenes võimalusest kombineerida omavahel protsessijuhtimise ja disainmõtlemise töövahendeid ning perspektiivist edasiste sarnaste jätkuuringute käigus viia seda tulenevalt mudeli lihtsusest läbi iseseisvalt või vahendaja toel koosloomes. Kirjeldatud uuringu ülesehitust on kujutatud joonisel 8, lk 30.



**Joonis 8.** Tugimeetme disainiprotsessi parendamise uuring. Allikad: autori süntees Bason, 2014, lk 191–209; Design Council, 2024; Strickdorn *et al.*, 2018, lk 83–166 alusel

Uuringu läbiviimisel on tugimeetme disainiprotsess piiritletud poliitikakujundaja ehk sisekliendi tekkonnana alates ühtekuuluvuspoliitika fondide rakenduskava kinnitamisest Euroopa Komisjoni ja Rahandusministeeriumi vahel kuni toetuse andmise tingimuste õigusakti eelnõu kinnitamiseni ministri poolt vastavas rakendusasutuses. Nende kahe sündmuse vahel töötavad poliitikakujundajad TAT koostajana välja meetme sisulise kontseptsiooni ning viivad selle vormiliselt vastavusse õigusnormide ja rahastaja tingimustega. Eelnõu vormilist vastavust kontrollitakse kooskõlastuste käigus. Uuringu ulatuse kitsendamiseks kaasati sellesse MKM rakendusasutusena ning EIS ning RTK rakendusüksustena.

Uuring koosneb tulenevalt topeltteemandi mudeli ülesehitusest ja selle sisulisest mahukusest kahest poolest, seega on uuringu andmekogumise meetodid ja disaini töövahendid, andmeallikad ning läbiviimise aeg esitatud kahes tabelis disainiprotsessi etappide lõikes. Uuringu esimeses faasis ehk probleemi teemandis läbiviidud tegevused on kirjeldatud tabelis 3, lk 31. Ühtlasi on uuringu käigus kogutud andmed dokumenteeritud ja kategoriseeritud.

**Tabel 3.** Uuringu esimese faasi läbiviimise struktuur ja ajakava

Disaini- protsessi etapp	Andmekogumise meetodid ja disaini töövahendid	Andmeallikad	Aeg
Avasta	Dokumendianalüüs, nagu-on ( <i>as-is</i> ) protsessijoonise modelleerimine	Sisedokumentatsioon	veebr ja märts
	Nagu-on protsessijoonise valideerimine (vt lisa 4)	MKM protsessiomanik	
	Sekundaarandmete analüüs (vt lisa 5)	KA klienditagasiside (vt lisa 6)	
	Poolstruktureeritud intervjuud ametnike huvirühmas (vt lisa 7 ja 8) ja nagu-on protsessijoonise vastavuskontroll	KA ekspert MKM poliitikakujundajad EIS ja RTK rakendajad MKM, RTK ja EIS juhid	
	Poolstruktureeritud intervjuud ettevõtjate huvirühmas (vt lisa 7 ja 9)	Perioodi 2014–2020 ettevõtlus- meetmete toetust kasutanud mikro- ja väikeettevõtted	
Määratle	Avasta etapis kogutud sisendi analüüs ja süntees	Sekundaarandmete analüüsi tulemused (vt lisa 6)	märts
	Kalaluu diagramm (vt joonis 10)	Nagu-on protsessijoonise (vt lisa 4) vastavuskontroll Ametnike ja ettevõtjate huvirühmas kaasatutega (vt lisa 7) läbiviidud intervjuud	
	Huvirühmade kaart (vt joonis 6)		
	Ettevõtjate ja poliitikakujundajate persoonad (vt lisa 10) Kasutajatekond ja teenusplaan (vt lisa 11)	Sekundaarandmete analüüsi tulemused ja ettevõtjate huvirühmas läbiviidud intervjuud	

Antud magistritöös kombineeritakse kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivset uurimismeetodit iseloomustab paindlikkus ja erinevate uuringuetappide segunemine ning võimalus eelnevalt läbitud etappide juurde vajadusel tagasi pöörduda. (Laherand, 2008, lk 24) Kvantitatiivne etapp võib näiteks eelneva kvalitatiivsele, kus ülevaateuurimus saab luua aluse intervjuude loomiseks (Hirsijärvi *et al.*, 2005, lk 127–128). Samamoodi, uurimisküsimustele laiapõhjalise taustülevaate ja vastuste saamiseks on kombineerinud kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit uurimuse autor.

Tugimeetme disainiprotsessi nagu-on modelleerimiseks ja teenusplaani koostamiseks kasutas autor äriprotsessi modelleerimiskeelt ehk notatsiooni (*business process model and notation*, lühend BPMN), mis on laialdaselt kasutusel selle väljendusvõime, lihtsuse ja semantilise lihtsuse tõttu (Object Management Group, 2013) ning mida on võimalik kasutada ilma spetsiifilisi tehnilisi oskusi omamata (Zarour *et al.*, 2019, lk 1473–1474).

Äriprotsesside modelleerimine võib hõlmata nagu-on versiooni kujutlemaks, kuidas protsess täna toimib või nagu-peaks-olema (*to-be*) versiooni kujutlemaks, kuidas protsess tulevikus toimib (Page, 2016, lk 272–273). BPMN modelleerimiskeele valiku tingis programmi laialdane kasutamine avalikus sektoris ja uuritavates asutustes.

Protsessi modelleerimise aluseks viidi läbi kvalitatiivne dokumendianalüüs dokumentatsiooni, sh sisedokumentatsiooni baasil. Selle käigus töötas uuringu autor läbi MKM-i struktuurivahendite rakendamise tööprotseduuride kirjelduse, toetuse andmise tingimuste kooskõlastamise protsessi ning asjaajamiskorra, poliitikakujundamise ja õigusloome protsessi (Riigikantselei, 2024) ja kaasamise hea tava (Riigikantselei, 2020) ning RTK toetuste valdkonna töökorra. Protsessi modelleerimise tulemusel loodud ja protsessi omnikuga 28. veebruaril 2024 ning riigiabi eksperdiga 8. märtsil 2024 valideeritud protsessijoonis, mis on leitav lisas 4, lk 65–70, andis kiire ja ülevaatliku tervikpildi meetme disainiprotsessist ja aitas ajavahemikul 1.–21. märts 2024 läbiviidud intervjuude käigus raamistada käsitletava protsessi piire ning tuvastada vastavuskontrolli käigus selle kitsaskohti.

Poolstruktureeritud intervjuude (edaspidi intervjuude) läbiviimise eelselt teostati kvantitatiivse meetodina juba eelnevalt jooksvalt RTK poolt toetuse kasutajate seas läbiviidud rahuloluküsitluse ehk sekundaarsete andmete analüüs perioodi 2020–2023 täisaastate andmetele tuginevalt. Sekundaarandmete kasutamist eelistas autor täiendava küsitluse läbiviimisele, kuna see võimaldas uurida klienditagasisidet pikema perioodi vältel, kaasata uuringusse rohkem meetmeid ja saada kogemuse osas kõige vahetum tagasiside. Rahuloluküsitluse andmete kogumise metoodika ja valimi kirjeldus on toodud lisas 5, lk 71–72. Sisuanalüüsi käigus, mis on ainestesse talletatud informatsiooni nähtavaks tegemine süstemaatiliste protseduuride abil, kogus autor induktiivselt teavet teksti komponentide struktuuri ja esinemissageduse kohta (Õunapuu, 2014, lk 160). Sisuanalüüsi käigus eraldati üksteisest positiivne ja negatiivne tagasiside ning koondati teemade kaupa enamlevinud märksõnad, mis on toodud lisas 6, lk 73–75. Sekundaarandmete analüüsi väärtus seisneb asjaolus, et kogutud andmeid ei ole KA seni sidusgruppide kaupa analüüsinud ning analüüsi tulemused saavad esmakordselt kättesaadavaks lisaks rakendusüksustele ka rakendusasutusele, mida peab KA arengukohaks RTK arendusosakonna juhtaja (J. Romulus, kirjalik vestlus 27.10.2023).

Sekundaarandmete analüüsi tulemusi võeti arvesse tugimeetme kasutamise kogemusega ettevõtjate seas läbiviidud poolstruktureeritud intervjuu küsimustiku koostamisel. Tulenevalt sellest, et KA klienditagasiside kogumine baseerub osaliselt soovitusindeksi meetodil, valis autor intervjueritavad soovitajate, neutraalsete ja mittesoovitajate seast. Sealhulgas tehti intervjueritavate valik igas grupis juhuvalimi alusel nende vastajate seas, kes olid andnud klienditagasisidet edastades nõusoleku endaga täiendavaks ühenduse võtmiseks. Soovitusindeks (*net promoter score*) on 2003. aastal Reichheldi loodud erateenuste kliendilojaaluse mõõdik ja juhtimistööriist, mis baseerub lojaalsusküsimusel: „Kui tõenäoliselt soovitate ettevõtet oma sõbrale või kolleegile?“ Vastavalt kogutud vastustele jaotatakse kliendid kolme gruppi: lojaalsed ehk soovitajad (hinnang 9–10), passiivsed ehk neutraalsed (hinnang 7–8) ja mittesoovitajad ehk kahjustajad (hinnang 0–6). (Raassens & Haans, 2017, lk 322)

Poolstruktureeritud intervjuude läbiviimine oli peamiseks uuringu kvalitatiivseks andmete kogumise meetodiks, sest see võimaldab osapoolte seisukohti ja hinnanguid mõista ning analüüsida (Õunapuu, 2014, lk 171–172) ja toob nähtavale intervjueritavate latentseid tundeid, mõtteid, tegelikkust, arvamusi ning ettepanekuid sügavamalt ja tähendusrikkamalt (Õunapuu, 2014, lk 57). Poolstruktureeritud intervjuud on uurimiseks head, kuna temaatilised küsimused esitatakse intervjuukava alusel kindlas järjekorras, ent vestluse käigus saab küsimusi ja intervjueritava vastuseid sõltuvalt eelnenud vastustest täpsustada (Lagerspetz, 2017, lk 128–130). Läbiviidud intervjuude valim on toodud huvirühmade ja positsioonide kaupa tabelis 4.

**Tabel 4.** Läbiviidud intervjuud ja valim huvirühmade kaupa

Huvirühm	Positsioon	Intervjuude arv	Valimi suurus
Poliitikakujundaja ja rakendaja	MKM poliitikakujundaja	3	6
	RTK teenusekoordinaator ja EIS teenusejuht	1	7
	RTK projektikoordinaator ja EIS ettevõtluskonsultant	2	30
Ekspert ja juht	MKM, RTK, EIS ekspert	3	11
	MKM, RTK ja EIS toetuste valdkonna juht	3	6
Tugimeetme kasutamise kogemusega ettevõtja	Juhatuselise liige, projektijuht	4	269

Intervjuude käigus viidi ühtlasi läbi nagu-on meetme disainiprotsessi vastavuse kontrollimine, mille eesmärgiks on tõestada, kas äriprotsess vastab kehtestatud reeglitele või mitte (Groefsema *et al.*, 2020, lk 1). Kui äriprotsess ei vasta reeglitele, siis esinev hälve võib olla positiivne ehk väljundprotsessi täitmise aeg väheneb või kvaliteet suureneb, neutraalne ehk väljundprotsess ei toonud muutust või negatiivne ehk väljundprotsess vähendab kvaliteeti või pikendab täitmise aega (Unger *et al.*, 2015, lk 4993). Vastavuse kontrolli eelistas autor läbi viia põhjusel, et tegemist on toetuste valdkonnas laialdaselt kasutatava töövahendiga, mis aitas tuvastada kõrvalekaldeid olemasolevas protsessis ning andis aluse kaardistada ettepanekuid protsessi parendamiseks.

Läbiviidud intervjuudes osalenud on reastatud huvirühmade kaupa lisas 7, lk 76, sh on välja toodud intervjuueeritava tööstaaž avalikus sektoris ja praegusel ametikohal ning intervjuu läbiviimise aeg. Intervjuud on läbiviidud ametnike (vt küsimustikku lisas 8, lk 77–79) ning ettevõtjate huvirühmas (vt küsimustikku lisas 9, lk 80–81). Intervjuu küsimused tuginesid teooriale ja jagunesid alateemade kaupa plokkidesse. Väheses osas küsimused huvirühmade lõikes kattusid.

Intervjuude kokkuleppimine toimus telefonikõne ja e-kirjavahetuse vahendusel, kõik pöördumise saajad nõustusid intervjuul osalemisega. Tulenevalt asjaolust, et intervjuueeritavad paiknesid üle Eesti, viidi intervjuud läbi virtuaalselt *Microsoft Office Teams* keskkonna vahendusel. Intervjuueeritavaga kooskõlastatult intervjuud salvestati ning pärast läbiviimist transkribeeriti *Microsoft Office Word* tekstifailidena. Intervjuude salvestuste ja transkriptsioonide failid asuvad parooliga kaitstud arvutis ja need kustutatakse kuu aega pärast magistritöö kaitsmist. Intervjuude sisuanalüüsi teostati *Miro.com* keskkonnas, kus iga intervjuu tükeldati esmalt küsimuste ja seejärel konkreetse küsimuse juures jagatud mõtete kaupa eraldi märkmepaberitele, sh iga intervjuueeritava vastused eri värvi märkmepaberitele, et vastajaid eristada. Tulemuste analüüs toimus klasteranalüüsi (Brusco *et al.*, 2016, lk 300) põhimõttel intervjuueeritavate sarnaseid mõtteid kokku koondades ja koondatud mõtetele taipamist sõnastades.

Uuringu teises faasis ehk lahenduse teemandis, modelleeriti uuringu esimeses pooles kogutud ja sünteesitud sisendi baasil nagu-peaks-olema tugimeetme disainiprotsess (vt

lisa 12, lk 85–88). Uuringu teises faasis ehk arenda ja rakenda etapis teostatud tegevused on kirjeldatud tabelis 5.

**Tabel 5.** Uuringu teise faasi läbiviimise struktuur ja ajakava

Disaini- protsessi etapp	Andmekogumise meetodid või disaini töövahendid	Andmeallikad	Aeg
Arenda	Nagu-peaks-olema protsessi (vt lisa 12) modelleerimine.	Uuringu esimeses pooles analüüsitud ja sünteesitud sisend.	märts
	Fookusgrupi intervjuu nagu-peaks-olema protsessijoonise testimiseks.	RTK Toetuste arendamise osakonna juhataja ja eksperdid. Disainmõtlemise juurutajad RTK-st.	
	Nagu-peaks-olema protsessijoonise parendamine.	Fookusgrupi intervjuude käigus saadud sisendi baasil.	
Rakenda	Ettepanekute esitamine tugimeetme disainiprotsessi parendamiseks.	RA, RÜ ja KA välisvahendite planeerimise ja rakendamise seotud osapooltele.	aprill -mai
	Tegevusplaan (vt lisa 13) ja ettepanekute tutvustamine.	KA igakuiselt korraldataval RA-de ja RÜ-de kohtumisel.	juuni

Nagu-peaks-olema protsessijoonist valideeriti ja testiti fookusgrupi intervjuude käigus 25. märtsil 2024 ja 28. märtsil 2024, kus ühtlasi tutvustati uuringu järeldusi ja ettepanekuid ning lepitati kokku KA poolsetes edasistes tegevustes. Sealjuures viidi intervjuud läbi struktureerimata kujul, et sellest kujuneks osapooltele vaba ja sundimatu vestlus (Õunapuu, 2014, lk 172), eesmärgiga koguda nagu-peaks-olema protsessijoonisele ning uurimistöö järeldustele ja ettepanekutele usaldust loovas keskkonnas tagasisidet. Fookusgrupi intervjuud viiakse keeruka ja mitmetahulise probleemi uurimiseks läbi 5–7-liikmelises grupis, kus fookuses on kindel teema ja üks kindel huvirühm (Õunapuu, 2014, lk 173). Pärast fookusgrupi intervjuude läbiviimist täiendati nagu-peaks-olema protsessijoonist ja töö ettepanekuid tulenevalt osalejate antud tagasiside baasil saadud taipamistest.

Autor tutvustas 8. mail 2024 virtuaalkohtumise käigus slaidiesitlusena uuringu tulemusi ja ettepanekuid meetme disainiprotsessi parendamiseks RA välisvahendite juhile ehk protsessi omanikule, et algatada jätkutegevusi disainiprotsessi parendamiseks ning tööprotseduuride täiendamiseks, mille koostamine 2021–2027 perioodi osas on käimas. Samuti tutvustab autor pärast magistritöö kaitsmist ettepanekuid korraldusasutuse regulaarkohtumisel laiemalt kõikidele RA-dele ja RÜ-dele praktikate laiemaks levitamiseks ja sobivusel rakendamiseks.

## 2.2. Meetmeprotsessi uuringu tulemused ja nende analüüs

Antud alapeatükis antakse ülevaade uuringu tulemustest, analüüsidest nii sekundaarsetel andmetel põhineva kliendirahulolu küsitluse käigus kogutud tagasisidet, intervjuudest saadud vastuseid kui vastavuskontrolli käigus koondatud tähelepanekuid. Uuringu tulemuste esitamisel on jälgitud topeltteemandi mudeli kahte faasi ja nelja etappi ning vastavasse etappi kuuluvate töövahendite kasutamise loogikat (vt joonis 8; tabel 3; tabel 5). Uuringu tulemused põhinevad autori isiklikul analüüsil.

Ajakohase dokumentatsiooni puudumisest tulenevalt on modelleeritud nagu-on protsessijoonise koostamise aluseks EL struktuurivahendite 2014–2020 perioodi dokumentatsioon. Kuna 2021–2027 (edaspidi 2021+) perioodi rakendamine on alanud, arvestas autor vastavuskontrolli läbiviimise käigus 2021+ perioodi rakendamise kohta tehtud tähelepanekuid, mis erinesid möödunud perioodi praktikast ja kajastas need nagu-peaks-olema protsessijoonisel.

KA poolt küsiti kliendirahulolu küsitluse käigus tagasisidet e-toetuskeskkonna, toetuse reeglite arusaadavuse ja toetuse andjaga seotud koostöökogemuse kohta. Küsitluse käigus kogutud andmete ehk sekundaarandmete analüüsi tulemused (vt jooniseid lisast 6, lk 73–75) on esitatud kokkuvõtvalt tabelis 6. Sekundaarandmete analüüsi tulemusi võeti aluseks toetuse kasutamise kogemusega ettevõtjatega intervjuude planeerimisel.

**Tabel 6.** Kokkuvõtte klienditagasisidest

Teema	Positiivne	Negatiivne
E-toetuse keskkond	E-toetuse keskkond on kasutajamugav ning arusaadav kogenud kasutajale, sh on kasutamisel abi abitekstidest, juhenditest ning suhtlusest rakendajaga.	Kitsaskohad tulenevad keerulistest sõnastustest, tehnilise kasutajamugavuse ja intuiivsuse puudumisest, mis teeb e-keskkonna kasutamise eriti algajal kasutajal ilma kõrvalise juhendamiseta keeruliseks.
Toetuse reeglid	Toetusega seotud reeglite arusaadavus kasvab kogemuse käigus, tuge saadakse rakendajalt, juhenditest ning meetme määrusest ja seletuskirjast.	Kitsaskohad tulenevad mitmeti mõistetavusest, keerulisest sõnakasutusest, ebaselgest kasutajatekonnast, aga ka piiravatest reeglitest ning info leidmise keerukusest ja protsessi ajakulukusest.
Koostöökogemus toetuse andjaga	Enim kiideti koostöökogemust toetuse andjaga, sh hinnati abivalmis rakendajaid, kes kiiresti ja professionaalselt vastavad küsimustele nii e-kirja kui telefoni vahendusel.	Toodi välja ajamahukat taotluse ettevalmistust, protsessi tervikülevaate puudumist, aeglast ja bürokraatlikku menetlust ning ebapiisavat nõustamist.

Läbiviidud intervjuud kinnitasid sekundaarandmete analüüsi tulemusi, eelkõige taotluse menetlusprotsessi bürokraatlikkust ja ajamahukust. Oodatakse läbipaistvat ülevaadet tervikprotsessist (nt millal on oodata rahastusotsust) ja tingimustest (nt milliseid tingimusi tuleb järgida projekti elluviimisel) ning eelkommunikatsiooni toetuse tingimuste, võimalike tingimuste muudatuste ja taotlusvooru avanemise kohta (nt vähemalt 6 kuud ette). Kõik intervjueritud 0–25 töötajaga ettevõtte esindajat leidsid, et sihtrühm tuleb meetme disainiprotsessi kaasata, selleks et poliitikakujundajal õnnestuks disainida kasutajamugav tugimeede. Heal meelel ollakse valmis ka panustama. Panustamise kogemust omas üks ettevõtjatest läbi erialaühenduse meetme eelnõu ametliku kinnitamise etapi arvamuse avaldamise. Kaasatu leidis, et tema kaasamine varasemas protsessi etapis oleks olnud kasulik. Toetuse kasutamise kogemuse tagasiside koondamise ajastamisel nähti enim kasu küsimustiku edastamisest vahetult pärast rahastamisotsuse väljastamist ning lõpparuande esitamist, sealjuures motiveerivad vastama selgelt sõnastatud valikvastustega küsimused, millele lisaks on üks teksti lahter soovi korral kogemuse kirjeldamiseks. Tagasiside pöördumisi e-kirja teel oodatakse pigem vähem, kuna selliselt kogutakse tagasisidet erinevate teenusepakkujate poolt palju.

Sekundaarandmete analüüsi ja intervjuude läbiviimise tulemusel loodi mikro- ning väikeetevõtja persoonad (vt lisa 10, lk 82), mis ilmestavad ettevõtjate toetuse kasutamise põhjuseid, toetusest saadavat väärtust, aga ka täiendava välise abi kasutamise vajadust toetuse kasutamisel. Dokumendianalüüsi ja intervjuude läbiviimise tulemusel valmis toetuse kasutajateekond ja teenusplaan (vt lisa 11, lk 84), millel on kuvatud nii toetuse kasutaja kui ametniku tegevused toetuse kasutamise eel, ajal ja järel.

Sekundaarandmete ja dokumentatsiooni analüüsile tuginevalt planeeriti ja viidi läbi intervjuud ametnike seas, kelleks on poliitikakujundajad, rakendajad, eksperdid ja juhid. Nende tööstaaž praegusel töökohal on vahemikus 1–15 aastat ja avalikus sektoris kokku 13–20 aastat. Intervjuude analüüsi tulemusel valmis alustava ja kogunud poliitika-kujundaja persona (vt lisa 10, lk 83). Ametnike seast nimetasid poliitikakujundajad meetme disainiprotsessi läbiviimise strateegilise juhisenä korduvalt korraldusametuse (edaspidi KA) koostatud TAT koostamise juhendmaterjali. Nimetati ka Ühendmäärust ja Struktuuritoetuste seadust, strateegiat „Eesti 2035“ ning Teadus- ja arendustegevuse, innovatsiooni ning ettevõtluse arengukava ja strateegiat (lühend TAIE). Rakendajad,

ekspertid ja juhid mainisid enamasti rakenduskava ja meetmete nimekirja ning ühel puhul lisati ootusena, et viimaste järgmine on RA-s TAT koostaja rolliks. Nii EIS-is kui RTK-s lähtutakse organisatsiooni strateegiast, mis omakorda tuginevad riiklikele strateegiatele. Kordagi ei toodud välja aga RA õigusloome tööplaani. Muud abistavad dokumendid ja tugiüksused, mida intervjuude käigus mainiti, on toodud tabelis 7.

**Tabel 7.** Abistavad dokumendid ja tugiüksused

<b>Teema</b>	<b>Poliitikakujundaja</b>	<b>Rakendaja</b>
Abistavad dokumendid ja töövahendid	KA koondatud TAT koostamise juhendmaterjal, mis on kättesaadav MKM-is strateegiaosakonna (edaspidi SO) ja EIS-is välisvahendite kausta ning KA kaudu „Toetuste ekstranetis“.	
	Korduvalt mainiti, et mahukate juhendite kasutamisele eelistatakse üks-ühele ekspertide poole pöördumist, samas tõedes, et õigem on pöörduda küsimustega SO poole. Ka eelistati kolleegilt nõu küsimist või sarnastest näidetest juhendumist.	Abistava töövahendina mainiti EIS-is kasutusel olevat <i>Atlassian Jira</i> arenduskaartide süsteemi, mis on põhjalik automaatikal baseeruv projektijuhtimise töövahend. Sellesse on eelseadistatud rakendaja teekonnal läbiviidavad sammud, teavitused organisatsioonisisestele osapooltele ja sellesse on kiireks ülesleidmiseks võimalik seotud dokumente ja materjale laadida.
Abistavad tugiüksused	RÜ ja sealsed ekspertteadmised ning regulaarsed mitteformaalsed kohtumised erialaliitudega.	n/a

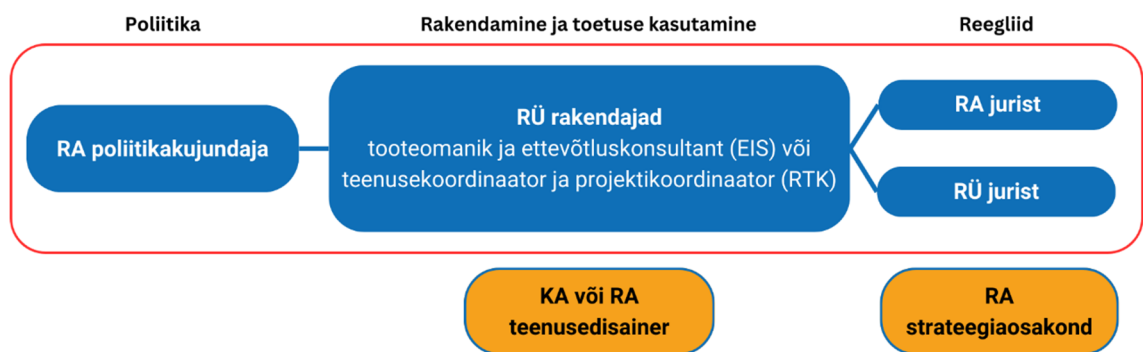
Intervjuude käigus ilmnis, et keskmiselt on ühe poliitikakujundaja vastutada 2–4 meetme disainimine ühe rahastusperioodi jooksul, mis ei võimalda rutiini juurdumist. Sealjuures poliitikakujundajate ja rakendajate roll ning vastutus meetme disainimisel on koondatud tabelis 8.

**Tabel 8.** Roll ja vastutus toetuse andmise tingimuste väljatöötamisel

<b>Poliitikakujundaja</b>	<b>Rakendaja</b>
Toetuse andmise tingimuste (edaspidi TAT) loomise eestvedamine, mis hõlmab vastutust nagu-on protsessijoonisel toodu osas algusest lõpuni. Protsessi käigus toimub ülevaatlikult sihtgrupi, partnerite ja ekspertide kaasamine, eelnõu koostamine ning dokumendihalduse süsteemis allkirjaringide läbiviimine.	Roll sõltub poliitikakujundajast. Tugeva partneri puhul on koostöö alguseks selge, mida meede mõjutab, miks toetust on vaja, kes on sihtrühm ning läbi on viidud alusuuringud ja sihtrühma kaasamised. Koostöö seisneb sellisel puhul TAT koostamisel kaasaraäkimises rakendamise vaatest sh poliitikakujundajal on vedav roll. Rakendajatel on kogemusi, kus TAT koostamine on olnud rakendaja vastutuseks või tema kaasamine toimub alles kooskõlastusringidel. Kumbagi ei peetud heaks praktikaks, kuna rakendamise kogemuse eelnõus arvestamisel on vajadus olla kaasatud võimalikult varases etapis.

Meetme disainimeeskonna liikmetena nähti eelkõige poliitikakujundajat ja rakendajaid. Rakendajate nägemusel kuulub põhimeeskonda (vt punases raamis joonisel 9, lk 39)

lisaks mõlema osapoole jurist. Kitsaskohana toodi poliitikakujundaja ja rakendaja poolt välja RA-s eelnõu koostamise etapis puuduv juriidiline tugi. Tuge pakutakse RA-s mitteametliku kooskõlastamise etapist alates, mis tekitab tihti lisatööd. Poliitikakujundajad rõhutasid, et kuna neil puudub juriidiline haridus, siis on juriidilise tugiteenuse olemasolu töö kvaliteedi tagamiseks oluline. Meetme disainimeeskonnaga liitub poliitikakujundajate sõnul eelnõu mustandi valmimise käigus SO. KA juht ja ekspert töid välja KA teenusedisaineri kaasamise vajalikkuse uue toetuse väljatöötamise käigus, sarnase rolli vajadusele protsessis viitavad rakendajad: „Vajadus on kaasata meeskonda keegi, kellel on oskused sihtgrupi kaasamisel kaasaegsemaid võimalusi kasutada“ (R2).



**Joonis 9.** Meetme disainimeeskond

Toetuse kavandamise protsessi kirjeldamisel alustasid KA ekspert ja RÜ rakendaja rakenduskavaga tutvumisest, poliitikakujundaja aga idee olemasolu vajadusest, sh idee esitajaks võib olla varem rakendatud toetuse puhul RÜ. Ühel juhul toodi välja, et kõige olulisim on alustada probleemi kirjeldamisest ja uurimisest ning seejärel planeerida tegevused, eelarve ning kulud, vastasel juhul ei ole võimalik hiljem mõju mõõta ega saavutada: „Kui disainime mingisuguse sekkumise, siis peame teadma ka, millal ja mis tingimustel me väljume ja mis mõju peab olema saavutatud“ (P2). Seejärel toodi rakendajate poolt edasise tegevusena välja sihtrühmale idee tutvustamine ja valideerimine: „Meil oma maja sees on see üks olulisimaid etappe, et kas toetus on turul üldse vajalik“ (J3). Järgmise tegevusena töid rakendajad RA-s sihtgrupi kaasamise tulemusena idee arendamise ja eelnõu mustandi koostamise, poliitikakujundaja RÜ-ga sisulises koostöös eelnõu mustandi koostamise, ühel juhul täpsustati, et seda võiks teha regulaarkohtumiste käigus. Seejärel sünnib pärast kooskõlastamisi ning ekspertide

kaasamisi eelnõu terviktekst, mis läheb kinnitamisele, Riigi Teatajas avaldamisele ja pärast seda RÜ-le rakendamiseks ettevalmistamisele.

Meetme disainiprotsessi parendusvajaduste esitamise käigus toodi eelkõige poliitikakujundajate poolt probleemina välja protsessi ajamahukust nii tervikprotsessi lõikes kui kooskõlastamise käigus esitatud tagasiside koondamise ja tähelepanekute arvestamise osas. Siinjuures leiti nii poliitikakujundajate kui rakendajate poolt, et lahenduseks võiks olla tehniline keskkond, mis võimaldab kõikidel osapooltel, sh välistel usaldusväärset ja süsteemselt koostööd teha ning otsuseid vastu võtta. Asjakohaste osapoolte kaasamise osas oli ootuseks abistava info olemasolu, mis aitaks kaasamise valikuid teha. Tervikprotsessi vaates oli ootus saada paremini aimu osapoolte, sh väliste osapoolte rollidest ning juristi kaasamine võiks olla võimalik juba varajasemas etapis kui seni. Lisaks meetme disainiprotsessi parendamisele anti mõte kõik RA-d kokku tuua töökorralduse praktikate jagamiseks, et head töökorralduse viisid leviks.

Disainimõtlemise tähendust kirjeldati intervjueeritavate poolt valdavalt kui tarbija vaates toote või teenuse väljaarendamist kas metoodilise või protsessipõhise lähenemisena või loova ja lahendustele orienteeritud probleemi lahendusviisina. Kasutajakesksust aitab nii poliitikakujundajate kui rakendajate hinnangul tagada toetuse kasutajate vajaduste väljaselgitamine toetuse planeerimise etapis ja nendega arvestamine toetuse rakendamise käigus. Toodi välja, et peab olema tahe või oskus panna keegi teine endast kõrgemale ning kogu protsessi vältel peab olema kaasatud kasutaja vaate esindaja, kas see on siis eraldi roll või poliitikakujundaja tugevus. Abi on osapooltega läbirääkimisest, nende intervjuerimisest ja kaasamisest: „Ära karda kriitikat. Pigem kaasa rohkem ja lasegi arvata, isegi kui arvamus on aegunud ja bürokraadi vaates naiivne. Aga küsi ja pärast selgita. Mul on pigem sellega head kogemused ehk räägi ja saada materjale ette ja mida rohkem seda parem“ (P2). Ühel puhul leiti, et kasutajakeskus peab olema seatud eesmärgiks kõige kõrgemal juhtimistasandil ning poliitikakujundaja peab lähtuma eesmärgist, et küsin minimaalselt ja seda, mida on päriselt vaja. Tabelis 9, lk 41 on toodud teenusedisaini töövahendid, mille kasutamisega on intervjueeritavad kokku puutunud ning toetuse kasutajatelt tagasiside kogumise kanalid. Valdavalt toodi välja, et disainimõtlemise töövahendeid kasutatakse TAT koostamisel alateadlikult, aga leiti, et nende sihipärane kasutamine lisaks protsessile väärtust.

**Tabel 9.** Disainmõtlemise töövahendid

<b>Teema</b>	<b>Poliitikakujundaja</b>	<b>Rakendaja</b>
Töö- vahendid	Kõige enam toodi välja küsitluste ja kohtumiste läbiviimist. Üksikutel juhtudel mainiti probleemi defineerimist, ajurünnakut ja paaril korral koosloome keskkonnana Miro.com-i.	Rakendajad töid korduvalt välja retrospektiivi, kus toetuse voo järgselt hinnatakse, kas ja kuidas toetus toimus, analüüsisid sealjuures kogutud klienditagasisidet ning klienditeekonda.
Tagasiside kanalid	Peamiselt nimetati otsesuhtlust või e- kirja teel pöördumisi, üksikutel juhtudel meetme infopäevi, maakondlikke arenduskeskusi, hindamiskomisjonis osalemist, järelhindamist, aga ka põhjalikke uuringuid ja klienditagasisidet.	Klienditagasisidet saab poliitika- kujundaja läbi RÜ viimase poolt läbi viidava rahuloluküsitluse kaudu, seda võimalust aga RA-s palju ei teata. RTK-s kogutakse klienditagasisidet Recommy, EIS-is Recommy, SurveyMonkey, veebilehe või järelaruande kaudu.

Väljatöötatud toetuse toimimise hindamiseks ja parendusvajaduste väljaselgitamiseks monitooritakse järjepidevalt klienditagasisidet nii otsesuhtluses kui läbi RÜ küsitluste, signaale saadakse erinevatelt osapooltelt ning läbi viiakse mahukaid metoodilisi uurin- guid ja mõjuanalüüse. Lisaks retrospektiivile toodi kasuliku töövahendina rakendajate poolt välja meetme nõuete arusaadavuse testimist enne voo avamist ja intervjuude läbiviimist voo järgselt. Toetuse ümberkujundamise vajaduse põhjustena toodi välja huvipuudus (liiga ranged nõuded, teadmatus, valmisoleku või võimekuse puudus); taotlemise protsessi liigse keerukuse ilmumine; poliitilise või sotsiaalse, regionaalse ja majanduskeskkonna huvi muutumine ning tehnilised põhjused (ühendmääruse reeglitega vastuolu ilmumine, riiklikult või rahvusvaheliselt reguleeritud piirmäärade muutumine, valitud rakenduskeem ei toimi). Meetme disainiprotsessi edukuse eeldused on etteantud teguritest moodustunud pingereana ja lisaks mainitud eduteguritena koondatud tabelis 10.

**Tabel 10.** Edutegurid meetme disainiprotsessi elluviimisel

<b>Etteantud edutegurite pingerida</b>	<b>Lisaks väljatoodud edutegurid</b>
1) Juhtkonna, sh kolleegide toetus ja panustamine.	• Rahastamise kättesaadavus.
2) Isiklik valmisolek ja kompetents.	• Ettevõtluskeskkonna strateegilise plaani olemasolu.
3) Asjakohaseid tehnikaid valdava meeskonna olemasolu.	• Asjakohaste tugiteenuste nt ekspertide kättesaadavus.
4) Sihtgrupi kaasamine.	• Probleemi olemasolu ja vajaduste väljaselgitamine.
5) Tegevusplaani olemasolu.	• Ressursi (aeg, mentor) olemasolu.
6) Koolituse kättesaadavus.	• Teema kompetentsi omava meeskonna olemasolu.
7) Infokommunikatsioonialane võimekus.	• Toetuste süsteemi välispartnerite heasoovlikkus ja tegutsemine lõppkasutajate eesmärke arvestavalt.
	• Motivatsioon tulemusjuhtimise vaates.
	• KA keskne kompetentsi jagamine ja kasvatamine.
	• RA projektijuhtimine ja juhtkonna nõusolek.

Intervjuude läbiviimisega üheaegselt teostati modelleeritud nagu-on protsessijoonise vastavuskontroll (vt tabel 11). Selle käigus toodi meetme disainiprotsessi koondvaatel (vt lisa 4, lk 65) esile, et 2021+ perioodil valdkondlikku komisjoni osapoolena protsessis ei osale ja riigiabi alane ekspertiis kaasatakse SO asemel rakendusüksusest (edaspidi RÜ).

**Tabel 11.** Vastavuskontrolli tulemused

<b>Alam- protsess</b>	<b>Kõrvalekalle</b>	<b>Kitsaskoht</b>
Asjakohaste osapoolte kaasamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaasamise viis ja maht oleneb, kas disainitakse varem rakendatud meedet või luuakse uut.</li> <li>• Kaasamisviise valitakse kogemuse baasil vajaduspõhiselt.</li> <li>• Protsessijoonisel toodu on pigem eelnõu osapooltele arvamuse avaldamiseks edastamine ametliku kooskõlastamise etapis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaasamisviiside valik on üksluine, mida kinnitab arvamus, et ei osata teha olukorrale sobivat valikut.</li> <li>• Peamised kaasamisviisid rakendatud meetme puhul: koosolek, fookusgrupi intervjuu, suhtlus e-kirja vahendusel.</li> <li>• Uue meetme puhul: uuring, küsitlus, intervjuu, koosolek.</li> </ul>
Riigiabi ja vähese tähtsusega abi (lühend VTA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lahenduse väljatöötamisel toetatakse RÜ-le, kes nõustab SO asemel poliitikakujundajat.</li> <li>• Riigiabi teatise esitab RA asemel RÜ vastav töötaja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riigiabi ekspert, kes SO-s tegutses, on rakendusasutusest (edaspidi RA) lahkunud, uut ei ole värvatud.</li> </ul>
Eelkooskõlastamine	<p>Kaks eri praktikat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitteametlikule kooskõlastamisele liiguti 2021+ perioodi rakendamise alguses eelkooskõlastamist vahele jättes, eelisenähti sisulistelt suuremat tuge.</li> <li>• MKM-is on SO-l nõuandev roll, esineb aga RA-sid, kus välisvahendite üksuse rolliks on eelnõu koostamine poliitikakujundaja loodud kontseptsiooni alusel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RÜ rakendajad ei ole teadlikud RA-s läbiviidavast eelkooskõlastamise etapist ning küsisid korduvalt: „Kas see on siis see hetk, kus ometi jõuab see määrus nende juristideni?“ (R1; R2).</li> </ul>
Mitteametlik kooskõlastamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poliitikakujundaja asemel edastab 2021+ perioodil eelnõu mitteametliku kooskõlastusringi osapooltele ja võtab tagasiside vastu SO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tagasisideks tuleb igalt väliselt osapoolelt ettepanekutega eelnõu fail, mille läbitöötamine on keerukas ja ajamahukas. Seda eriti, kui erinevad osapooled teevad vastuolulisi ettepanekuid, mis tingib täiendavaid sekkumisi.</li> </ul>
Ametlik kooskõlastamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tõdeti, et tegemist on ainsa selget eesmärki omava etapiga protsessis.</li> <li>• Korduvalt rõhutati, et välisteks osapoolteks on selles etapis ka arvamuse avaldajad. Eelnõu arvamuse avaldamiseks edastamise eesmärgiks on huvirühmade informeerimine ning sisendina ettepanekute kaasamine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuna protsess on selles etapis eelnõude infosüsteemis avalik ja seda jälgitakse laiemalt, tekib turuosalistel ootus jõustunud õigusaktide leidmiseks. See ei pruugi protsessi käigus saadud tagasisidest tulenevalt võimalikuks osutada, seda eriti juhul, kui eelnõu vajab suuri sisulisi muudatusi.</li> </ul>

Vastavuskontrolli käigus toodi välja, et asjakohaste osapoolte kaasamine ja eelnõu koostamine toimuvad mitmes etapis korduvate tegevustena. Kaasamist sealjuures teostatakse enne rakenduskava kinnitamist ja visiooni koostamist ning pärast eelnõu mustandi valmimist ja ametliku kooskõlastamise käigus. Eelnõu koostamisega sh täiendamise ja parandamisega tegeletakse pärast visiooni koostamist ning eel-, mitteametliku ja ametliku kooskõlastamise järgselt. Puudusena toodi välja, et protsessijoonis ei sisalda ajalist mõõdet ning etappidele ei ole sõnastatud eesmärki.

Uuringu esimeses pooles kogutu ja sünteesitu tulemusel on nii meetme disainiprotsessis osalevate osapoolte kui toetuse kasutajate vaates suurimaks kitsaskohaks ehk probleemistiku keskmeks protsessi ajamahukus ja tulemuste saavutamise planeerimatus (vt kalaluu peas joonisel 10), kaalukamad kitsaskohad on toodud samas rõhutatud kalaluudena selgroo külgedel. Probleemistik baseerub kalaluu ehk Ishikawa diagrammil, mida kasutatakse probleemi põhjuste väljaselgitamiseks (Weekes *et al.*, 2018, 123–124). Tegemist on tõhusa töövahendiga koosloomes ajurünnaku ja arutelu kaudu probleemistikust ülevaate koondamiseks ning visualiseerimiseks, mis oli peamiseks argumentiks töövahendi valikul.



**Joonis 10.** Meetmedisaini protsessi probleemistik

Fookusgrupi intervjuude käigus probleemistiku olemasolu kinnitati ning ettepanekute osas avati tähelepanekutena valdavalt nende elluviimise positiivseid aga ka negatiivseid

külgi ning tehti protsessijoonisel parema arusaamise saavutamiseks sõnastus-ettepanekuid. Fookusgrupi intervjuude läbiviimise tulemuseks olevad tähelepanekud koondati ja võeti meetme disainiprotsessi parendamisel arvesse.

### **2.3. Järeldused ja ettepanekud meetmeprotsessi ümberdisainile**

Alapeatükis on sünteesitud töö teoreetilises osas käsitletud läbiviidud uuringu tulemustega ning tehtud nendele tuginevalt järeldusi. Järelduste baasil on autori poolt tehtud ettepanekud meetme disainiprotsessi parendamiseks, mida on tutvustatud uuringu fookuses olnud osapooltele muudatuste võimaliku rakendamise kavandamiseks.

Uuringus ei tõstatunud, et meetme disainiprotsessi kui tervikprotsessi vaates on olemas strateegilised juhised, mida ka rakendatakse, et tagada protsessijuhtimise edukus (Oakland, 2006, lk 169). Strateegiliselt juhitud rakendajad TAT eelnõu väljatöötamisel eelkõige oma organisatsiooni strateegiast. Hea näitena saab esile tuua ärikomitee funktsiooni EIS-is, kus juhtkonna tasandil valideeritakse toetused strateegiliste eesmärkidega, mis hõlmab toetuse sobivuse hindamist sihtgrupi ja teiste portfelli toodetega. Poliitikakujundajad, erinevalt teistest protsessis osalejatest, sarnaseid asutusesiseseid strateegilisi juhiseid esile ei toonud – töös juhitudakse eelkõige korraldusasutuse TAT koostamise juhiseid. Viimane ei ole aga strateegia, vaid juhend, mis koondab struktuuri vahendite tehnilist reeglistikku, millele toetused peavad vastama. Dokumenteeritud protsessi strateegia olemasolu puudumist kinnitas ka MKM-i välisvahendite juht.

Ametnikud on üksmeelel, et senist meetme disainiprotsessi, mis koosneb rohkearvulistest koosolekutest ja kooskõlastusringidest ning kestab kohati aasta kuni paar, tuleb soovitud kasutajakogemuse loomiseks kavandada ja juhtida, et jõuda ühiselt tulemuseni (Dumas *et al.*, 2018, lk 6; Kirchmer, 2011, lk 2; Writz ja Lovelock, 2022, lk 262). Toetuse sihtgrupp sealjuures ootab, et toetuse kiire kättesaadavaks saamise kõrval alustataks kommunikatsiooni võimalikult vara, et taotluse ettevalmistamiseks jääks piisavalt aega ja et väljakuulutatud taotlusvoorude avamise kuupäevadest hoitaks kinni. Poliitikud ootavad kiiret toetuste sihtgrupini viimist, mis lisab pinget juhtidele ja nende kaudu meetme disainimeeskonnale, eelkõige poliitikakujundajale. Ainuüksi toetuse kontseptsiooni loomise kui disainiprotsessi etappe on kolm kuni kuus, millest põhilisi ehk probleemi kohta andmete kogumist, lahendusideede genereerimist ja prototüüplahenduste testimist

(Rösch, 2023, lk 166) ei saa läbi viia kiirustades. Saab järeldada, et meetme disainiprotsessi kui terviku etappideks jagamine ja läbipaistvaks muutmine annab võimaluse etappide valmimise mugavale jälgimisele, loob kõikidele huvirühmadele selgust ning motiveerib protsessi süsteemsemalt ja ajalise ressursi mõistes tõhusamalt läbima.

Meetme disainiprotsessi tervikvaates jäävad protsessi osapooltele segaseks administratsioonisiseste osapoolte rollide ja vastutuse piirid ning protsessi kaasamise eesmärk. Töötajate ja eestvedajate rolliselgus (ühised väärtused ja tõekspidamised, selge vastutus, aruandluskohustus, volitused ja tunnustused ning informatsioon ja teadmus) avaldab aga tugevat mõju läbi kõigi tarneahelate ning tagab protsessijuhtimise edukust (Oakland, 2006, lk 169). Segadust põhjustavad lisaks erinevad praktikad, mis puudutavad osapoolte kaasamise ajastust, rolli ja panuse mahtu meetme disainiprotsessis ning selgete ootuste puudumine disainiprotsessi vaheetappides saavutatava sihi osas.

Samuti on piiratud poliitikakujundaja võimalused tugiteenuste kasutamisel, mille osas tuntakse enim puudust RA-s strateegiaosakonna võimekusest pakkuda välisvahendite spetsiifilist tuge nt riigiabi võimaluste väljaselgitamisel ja õigusosakonna tuge eelnõu korrektselt koostamisel juba eelnõu mustandi loomise käigus, mis on seotud asjaoluga, et poliitikakujundajatel puudub juriidiline haridus ja täiendkoolitus. Tugiteenuse pakkumise puudumist RA-s korvab osaliselt RÜ, kus seeläbi võib kannatada RÜ vastutusallas olevate teenuste pakkumine toetuse kaustajatele. Rolli- ja eesmärgiselgusega seoses ootavad rakendajad RA poolset ühetaolist meetmedisaini protsessi kaasamist erinevate meetmete disainimise lõikes. Poliitikakujundajad aga selgete eesmärkide seadmist protsessi vaheetappidele, mis võimaldaks osapoolte ootustele vastavalt eelnõud ette valmistada.

Uuringus selgus, et disainimõtlemise töövahendeid küll teatakse ja neid on juhuslikult meetme disainiprotsessi tegevuste elluviimisel kasutatud, aga mitte süsteemset. Peamiseks osapoolte ja sihtgrupi kaasamise töövahendiks on küsitlused ja koosolekud, mille käigus täpsustatakse sihtgrupi vajadusi ning kogutakse tagasisidet varasemas etapis toetuse kontseptsioonile ja hilisemas etapis eelnõule. Koosloomes, kui tõhusas, demokraatlikus ja uuenduslikus alternatiivis tavapärastele lähenemisviisidele kogukonna ja avalikkuse kaasamisel ning teenuste ja poliitika kujundamisel (Blomkamp, 2018, lk 731) teugutatakse disainimeeskonnaga, aga mitte laiendatud disainimeeskonnana protsessi väl-

jastpoolt teadmisi kaasates. Veel vähem kaasatakse koosloomelistesse tegevustesse sihtgruppi. Mis tähendab, et ei integreerita disainmõtlemisest lähtuvalt erinevatest allikatest, valdkondadest või osalejatelt saadud teadmisi ja ei suurendata seeläbi kasutajate vajadustele vastava poliitika eduka rakendamise võimalusi (van Buuren *et al.*, 2023, lk 18). Disainimeeskonnas tuntakse ühtlasi puudust rollist, mis aitab silmas pidada toetuse kasutaja vaadet ja panustab kaasaegsete sihtgrupi kaasamise töövahenditega. Sellist rolli saaksid aga kanda kõik meeskonna liikmed, kui neil on olemas huvi, teadmised ja oskused töövahendite kasutamiseks ning organisatsiooniline ja süsteemne ressurss ning tugi, mis võimaldab oskusi ja pädevusi rakendada (Chindarkar *et al.*, 2017, lk 11).

Ühtlasi ilmnes, et KA ja RÜ-d koguvad ühelt toetuse kasutajalt samaaegselt erineva sisuga tagasisidet (vt lisa 5, lk 71), mis koormab sihtgruppi ja tekitab segadust ning administratsiooni tervikvaates topelt tööd. Sekundaarandmete analüüsi läbiviimisel ilmnes, et klienditagasiside vastajate maht ei ole *MacCorr* valimi suuruse kalkulaatori antud tulemustel piisav (valiidus üle 10%, vt lisa 5, lk 72), et teha saadud tagasiside baasil meetme põhiselt või kogu sihtgruppi hõlmavaid järeldusi. Samuti selgus sisuanalüüsi käigus, et toetuse kasutajad ei saa esitatud küsimustest üheselt aru, millele viitas, et vastused ei räägi selle kohta, mida küsitakse. Seetõttu koguti ettevõtjatelt intervjuude käigus tagasisidet ja ettepanekuid klienditagasiside kogumise ajastuse, viisi ja sisu osas.

Magistritöö autor on ettepanekuid tehes läbivald välja pakkunud osapooltega koosloomes lahenduste leidmist eeldusega, et koosloome käigus kaasatakse meetme disainiprotsessi administratsioonisiseseid osapooli laiemalt, selle käigus kasutatakse disainmõtlemise töövahendeid ning selle tulemused dokumenteeritakse ja neid kommenteeritakse muudatuste juhtimise põhimõtetel. Koosloome ja teenusedisaini võtete kasutamine meetme disainiprotsessi parendamise käigus näitab eeskujuna, annab protsessi osapooltele töövahendite kasutamise kogemuse ja eduelamuse ning nügib seeläbi neid enda töös kasutama.

Kokkuvõtvalt on uuringu läbiviimisel saadud taipamiste baasil sõnastatud järeldused ja ettepanekud koondatud tabelisse 12, lk 47 sihtgruppide lõikes. Lisaks tabelis koondatud ettepanekutele teeb autor ettepaneku täiendada KA poolt koostatud RA-de tööprotseduuride koostamise juhendmaterjali RA-de üleselt kasutusele võetavate põhimõtetega pärast iga tabelis toodud ettepaneku elluviimist, muudatusi sealjuures täiendavalt osapooltele kommenteerides.

**Tabel 12.** Järeldused ja ettepanekud sihtgruppide lõikes

Aspekt	Järeldus	Ettepanek	Siht-grupp
Protsessi strateegia	Protsessi kui terviku vaates puudub vastutavate organisatsioonide ülene ja RA-s organisatsiooni sisene strateegia.	Protsessi strateegia osapooltega koostöös kokku leppida ja seda pidevalt uuendada.	KA ja RA
		Käivitada pidev osapooli hõlmav strateegia kommunikatsioon.	KA ja RA
Protsessi läbi-paistvus	Protsess ei ole läbipaistev (poliitikutel, juhtkonnal, huvirühmadel puudub ülevaade toetuse valmisemisest).	Protsessi osapooli kaasates koosloomes etapi põhise disainiprotsessi loomine ja selle baasil meetme valmimise seisu presenteerimiseks võimaluse loomine.	KA
	Meetme ettevalmistamine ja kooskõlastamine on ajamahukas ning puudub süsteemsus.	Meetme disainiprotsessi osapooli kaasates koosloomes töötamist võimaldava kaasaegse tehnilise platvormi arendamine või kasutuselevõtt.	KA
Eesmärgi- ja rolliselgus	Administratsiooni sisestel osapooltel puudub tervikprotsessi vaates rolliselgus ning vaheetappidel selged eesmärgid ja sihid.	Osalejatega koostöös rollide kirjeldamine, vaheetappide sihtide kokkuleppimine nt Simon Sineki kuldse ringi põhimõttel. Kirjelduste kättesaadavaks tegemine ja järjepidev kommunikatsioon.	KA
	RA-s napib ressursi optimaalseks tööjaotuseks disainimeeskonna mehitamisel ning toetamisel.	Sõnastada RA-le ootus välisvahendite tehnilisest abist rahastatava teenuse tagamise osas.	KA
	Tõhusamat kitsaskohtade lahendamist ja otsuste vastuvõtmist võimaldab koosloome.	RA SO-s riigiabi eksperdi ametikohta mehitamine tugiteenuse tagamiseks.	RA
Kasutaja tagasiside	Keskselt kogutav, õigeaegselt ajastatud ja selgelt sõnastatud tagasiside päring motiveerib kasutajaid tagasisidet andma ja vähendab vastamiskoormust.	Katsetada EAS ärikomitee laadset mitte-ametlikku kooskõlastamise formaati, samas koosloome käigus leitud kitsaskohtadele lahendusi kokku leppides.	KA
		Ühtlustada KA ja RÜ-de klienditagasiside päring avalikule sektorile sobival meetodikal.	KA
Disainmõtlemise töö-vahendid	Disainmõtlemise töö-vahendite süsteemse kasutuselevõtu vajadus.	Koguda ja analüüsida tagasisidet keskselt, võimaldada osapooltele analüüsi tulemustele juurdepääs.	KA
		Meetmedisaini tööriistakasti arendamine ümberkujundatavat toetust silmas pidades.	KA
		RA tööprotseduuris protsessi täiendamine etapi ja sammupõhiselt disainmõtlemise töövahendite ja nende kasutusjuhistega.	RA
		Meetmedisaineri kaasamise ja disainmõtlemise võimaluste kommunikeerimine.	KA

Tulenevalt töö eesmärgist ja uuringu fookusest puudus autoril võimalus kogu töö raames kogutud sisendi ja taipamiste ning esitatud ettepanekutega sisuliselt tegeleda. Seetõttu on

autor koondanud mõju ja teostatavuse teljele tegevusplaani kavandi (vt lisa 13, lk 89) ja teeb tabelis 13, lk 48 ettepanekud edasisteks uuringuteks.

**Tabel 13.** Ettepanekud edasisteks uuringuteks

<b>Ettepanek</b>	<b>Eesmärk</b>
Infotehnoloogiliselt toetatud koosloome platvormi loomiseks või kasutusele võtmiseks osapoolte probleemide ja vajaduste kaardistamine ning nende baasil lahenduse väljatöötamine.	TAT eelnõu ettevalmistamise ja mittekooskõlastamise faasi tõhusam läbiviimine.
Läbiviidud uuringu kordamine RA-s, kus välisvahendite üksuse rolliks on eelnõu koostamine.	Kahe uuringu tulemuste võrdlusel tõhusaima koostöömudeli loomine.
Ümberkujundatava ja uue meetme disainiprotsessi läbiviimise ajaline kaardistus disainimõtlemise töövahendite süsteemse kasutamise ja loova lähenemise võrdluses.	Ümberkujundatava ja uue kontseptsiooniga meetme ajalise kaardistuse teostamine. Disainimõtlemise töövahendite süsteemse kasutamise eelise kindlakstegemine.
Kompetentsikeskuse koostöömudeli väljatöötamine, kus toetuse sisulise kontseptsiooni alusel pakutakse toetuse andmise tingimuste koostamise teenust.	Protsessi rutiinne ühtlase kvaliteediga kordamine, mille tulemusel valmivad korrektsed, rahastaja nõuetele vastavad ja kasutajale atraktiivsed toetused.

Olulise järeldusena lisaks töö fookuses olnud meetme disainiprotsessi parendamisele uuringusse kaasatud organisatsioonide koostöö näitel, leidis autor uuringu läbiviimisel seoseid Iovanella esitatud teoreetilise raamistikuga, mis ühendab protsessipõhise juhtimise võrgusikuteaduse tööriistade ja meetoditega. Iovanella tõi raamistiku panusena välja otsustusprotsesside tõhustamise protsessi ümberkujundamise etappides (Iovanella, 2024. lk 10), mida toetab organisatsioonide vaheliste seoste ning vastastikuse toime parem mõistmine. Töö autor näeb aga sellele lisaks pikemaajalist mõju disainimeeskondade võimendamise läbi suhete ja koostöö parenemise, millele aitab kaasa kavandatud protsessi põhine koosloomes sihipärane tegutsemine organisatsioonide omavahelises koostöös ja töövahendite, eelkõige BPMN-i, aga ka disainimõtlemise töövahendite kasutamine protsesside ja arutelude nähtavaks tegemisel. Nähtavuse saavutamine aitab lisaks arusaamise suurendamisele tekitada vajalikke arutelusid, mis viivad läbi parema koostöö uute ja innovatiivsete ning tulemuslikumalt rakendatavate lahendusteni.

Kokkuvõtvalt, ilma radikaalseid muudatusi ette võtmata, on peamise protsessi parendamise ettepanekuna toodud nagu-peaks-olema protsessi mudelis (vt lisa 12, lk 85–88) meetme disainiprotsessi elutsükli ajaline raamistamine ja eesmärgistamine tulemuste paremaks planeerimiseks, sh nende välja kuvamiseks ning koostöö ja koosloome olulisuse rõhutamine viitega disainimõtlemise töövahendite kasutamise võimalusele.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö peamiseks tulemuseks on ettepanekud ettevõtetele suunatud avatud vooruga tugimeetmete disainiprotsessi parendamiseks ning nagu-peaks-olema protsessimudel. Tulemuste rakendamine võimaldab luua eeldused sihtgrupile paremini kättesaadavate ja atraktiivsemate toetuste disainimiseks ning seeläbi EL rahastuse õigeaegseks kasutamiseks riigi majanduse elavdamiseks. Töö eesmärk saavutati ning uurimisküsimused said vastatud. Disainimõtleme abil ettevõtjatele atraktiivsemate toetusmeetmete loomise tagavad tabelis 12, lk 47 sihtgruppide lõikes toodud ettepanekute rakendamine ning toetusmeetme loomise protsessi tuleks ümber kujundada lisas 12, lk 85 toodud viisil, et toetusmeetmed vastaks üheaegselt sihtgrupi ootustele ja rahastaja tingimustele.

Kirjanduse ülevaatest nähtus, et atraktiivsete avalike teenuste osutamise tagab hästi juhitud protsessi elluviimine ning selle järjepidev arendamine, niisamuti on kriitilise tähtsusega organisatsioonide siseste protsessi juhtimissüsteemide olemasolu, asutuste omavahelise koostöö koordineerimine ning koosloomes tervikprotsessi järjepidev täiustamine. Disainimõtleme ja protsessipõhise juhtimise töövahendite kasutamisega toetatud koostöö nii välise kui siseste huvirühmadega tagab osapoolte ootuste ja vajaduste mõistmise ning sellele tuginev protsessi parendamine tõenäolisema muudatuste rakendumise.

Empiirilise uuringu tulemusel selgus, et protsessi parendamise üheks eelduseks on tervikprotsessi strateegia olemasolu, mis täna puudub. Selle loomisel, eelistatult koosloomes protsessi osapooltega, on ootuseks arvestada protsessi põhimõttena läbipaistvust ja inimkesksust ning omadusena ajalist mõõdetavust ja eesmärgistatud etappe. Ka on vajalik tervikprotsessi strateegia loomise järgselt selle põhimõtteid järjepidevalt kõikidele osapooltele kommunikeerida ning vastava tagasiside saamise ja analüüsi järel parendada. Protsessi sujuvust aitab tagada rolliselgus, mis puudutab nii osalevaid organisatsioone kui ka vastutajaid ning süsteemne disainimõtleme põhimõtete ja teenusedisaini töövahendite sh koostöö kasutuselevõtt poliitikakujundamisel kaasamise käigus. Seda põhjusel, et

olemasoleva protsessi elluviimisel on juurprobleemiks selle ajamahukus ja planeerimatus, mis tuleneb ebaselgest rollijaotusest ning ootusest tulemustele protsessi eri etappides. Niisamuti on disainmõtlemise töövahendite kasutamine juhuslik, sh enim mainimist leidsid koosolek ja küsimustik, mis aga ei pruugi tagada huvirühmade ootuste ja vajaduste osas tervikliku ülevaate saamist. Toodud kitsaskohti arvestavalt ja põhimõtetele tuginevalt on olemasoleva protsessi parendusettepanekuna modelleeritud nagu-peaks-olema meetme disainiprotsess, kuhu on lisatud protsessi tõhusama ja tulemuslikuma läbiviimise eesmärgil täiendavaid osapooli ning nendevahelist koosloomelist koostööd. Tuleb arvestada, et disainmõtlemisel põhineva protsessimudeli laiem kasutuselevõtt nõuab aga aega ja muutust ametnike mõtteviisis, mis on ühe väljakutsena kirjeldatud ka teaduskirjanduses.

Töö kontseptuaalseks panuseks peab autor uuringus ilmnenu kinnitust protsessipõhist juhtimist võrgustikuteadusega ühendava teoreetilise raamistiku rakendatavusele. Selle autor Antonio Iovanella (2024) tõi raamistiku peamise panusena välja otsustusprotsesside tõhustumise protsessi ümberkujundamise etappides. Tugimeetme disainiprotsessi parendamise uuringu läbiviimise käigus saadi korduvalt tagasisidet, et BPMN põhimõttel modelleeritud protsessijoonised ning disainmõtlemise töövahendite kasutamise tulemusel valminud ülevaatlikud visuaalid annavad protsessi või probleemi tervikpildist hea ülevaate, on abistavad protsessi või selle osade selgitamisel ning loovad selgust osapoolte vahelises suhtluses. Sellele lisaks näeb töö autor pikemaajalist mõju disainimeeskondade võimestamisele läbi suhete ja koostöö parenemise, millele aitab kaasa kavandatud protsessi põhine sihipärane koosloomes tegutsemine organisatsioonide omavahelises oskustult koordineeritud koostöös ja töövahendite, eelkõige BPMN-i, aga ka teenusedisaini töövahendite kasutamine protsesside ja vajalike arutelude algallikate ning tulemuste nähtavaks tegemisel. Seega protsessipõhise juhtimise, võrgustikuteaduse ja disainmõtlemise tööriistu ning meetodeid ühendades tagatakse lisaks tõhusamale otsustusprotsessile parem koostöö seotud organisatsioonides vahel uute ning innovatiivsete ja tulemuslikumalt rakendatavate lahendusteni jõudmiseks.

Läbiviidud uuringu aluseks valitud topeltteemandi mudelil baseeruv neljaetapiline disainiprotsess oli autori hinnangul sobiv uurimismeetod magistritöö eesmärgi täitmiseks.

Siinjuures teeb autor ettepaneku uuringu kordamiseks meetme disainiprotsessi kaardistamiseks rakendusasutuse näitel, kus välisvahendite üksuse rolliks on toetuse kontseptsiooni baasil eelnõu koostamine, eesmärgiga luua koostöömudelite võrdlusbaas; uurida võimalusi eelnõu mitteametlike kooskõlastamiste faasi selle tõhusama läbiviimise eesmärgil infotehnoloogiliselt toetatud koosloomes töötamist võimaldava platvormi kasutusele võtmiseks; viia läbi ümberkujundatava ja uue meetme disainiprotsessi osas ajaline kaardistus süsteemselt disainimõtlemise töövahendite kasutamise ja loova lähenemise võrdluses ning uurida olemasoleva koostöömudeli asemel keskse kompetentsikeskuse mudeli kasutusele võtmist, kus toetuse sisulise kontseptsiooni alusel valmib rahastaja nõuetele vastav eelnõu, mille eeliseks võiks olla võimalus protsessi rutiinne ühtlase kvaliteediga kordamine.

Peamise piiranguna on oluline välja tuua asjaolu, et töö autor tegutseb teenusedisainerina ühes uuritavatest asutustest, mistõttu ei saa tagada uuringu täielikku erapooletust. Antud asjaolu aitas kompenseerida teoreetiliselt põhistatud uuringu läbiviimine erinevaid uurimismeetodeid (sekundaarandmete ja dokumendianalüüs, poolstruktureeritud ja fookusgrupi intervjuud) omavahel kombineerides, mis üksteist täiendasid. Teise piiranguna tuleb arvestada, et töö tulemusena tugimeetmete disainiprotsessi ja selle juhtimise parendamiseks esitatud ettepanekute elluviimisele peab eelnema täiendav ja laiem disainimõtlemisel põhinev probleemi avamine ja lahenduste genereerimine koosloomes protsessi osapooltega kõikidest protsessiga seotud asutustest, kuna toetuste administratsioon on oluliselt laiem, kui antud magistritöö võimaldas ajalise ja sisulise mahu osas kaasata. Kolmandana soovib autor välja tuua, et uuringu läbiviimist võinuks oluliselt toetada ja järelduste tegemist lihtsustada intervjuude asemel küsimustele vastuste otsimine koosloome meetodil töötubade formaadis, mida võiks katsetada edasiste sarnaste uuringute läbiviimisel. Töö järeldused on ülekantavad toetuste valdkonna siseselt, eelkõige teistele rakendusüksustele Eestis, kus välisvahendite kavandamise protsessi strateegia ja juhtimise põhimõtted peaksid toimima küll ühtsetel alustel aga kus sarnaselt uuritud organisatsioonile meetme disainiprotsessi organisatsiooni siseselt eraldiseisvalt kujundatakse. Samuti on töö järeldused ülekantavad korraldusasutuse põhimõtetel toimivatesse organisatsioonidesse üle Euroopa, kus EL vahendite rakendamise alussüsteeme liidus sõlmitud kokkulepete alustel luuakse ja laiemalt üle avaliku sektori, kus organisatsioonide vahelises koostöös ja ühiselt panustades teenuseid osutatakse.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Albats, E., Podmetina, D., & Vanhaverbeke, W. (2023). Open innovation in SMEs: A process view towards business model innovation. *Journal of Small Business Management*, 61(6), 2519–2560. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1913595>
- Alford, J., & O'Flynn, J. L. (2008). Public Value: A Stocktake of a Concept. Brown, K., Mandell, M., Furneaux, C., & Beack, S (Eds.) *Contemporary issues in public management: Twelfth Annual Conference of the International Research Society for Public Management, Brisbane, Australia, March 26–28, 2008* (pp. 1–25).
- Almquist, E., Senior, J., & Block, N. (2016, September). The Elements of Value. *Harvard Business Review*.
- Amarasinghe, A. A. T. M., & Wickramarachchi, R. (2021). Business process reengineering in public sector organizations: Systematic literature review of critical success factors. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Monterrey, Mexico, November 3–5, 2021* (pp. 742–750).
- Arshed, N., Carter, S., & Mason, C. (2014). The ineffectiveness on entrepreneurship policy: is policy formulation to blame? *Small Business Economics*, 43(3), 639–659. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9554-8>
- Bason, C. (toim). (2014). *Design for Policy*. Gower Publishing Limited.
- Begenau, J. (2020). Capital requirements, risk choice, and liquidity provision in a business-cycle model. *Journal of Financial Economics*, 136(2), 355–378. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1016/j.jfineco.2019.10.004>
- Blomkamp, E. (2018). The Promise of Co-Design for Public Policy. *Australian Journal of Public Administration*, 77(4), 729–743. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12310>
- Bouckaert, G., Peters, B. G. & Verhoest, K. (2010). *The Coordination of Public Sector Organisations*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Brenner, W., Uebernickel, F., & Abrell, T. (2016). Design Thinking as Mindset, Process, and Toolbox. *Design thinking for innovation*. Switzerland: Springer.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92.
- Brusco, M. J., Singh, R., Cradit, J. D., & Steinley, D. (2016). Cluster analysis in empirical OM research: survey and recommendations. *International Journal of Operations Management*, 37(3), 300–320. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2015-0493>
- Bryson, J. M., Berry, F. S., & Yang, K. (2010). The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 495–521. <https://doi.org/10.1177/0275074010370361>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., Stone, M. M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–633. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
- Chindarkar, N., Howlett, M., & Ramesh, M. (2017). Introduction to the Special Issue: „Conceptualizing Effective Social Policy Design: Design Spaces and Capacity Challenges“. *Public Administration and Development*, 37(1), 3–14. <https://doi.org/10.1002/pad.1789>
- Coase, R. H. (2003). *Firma, turg ja õigus*. Pegasus.
- Cusmano, L., Koreen, M., & Pissareva, L. (2018). *OECD SME and Entrepreneurship Papers*. OECD Publishing, Paris. <https://dx.doi.org/10.1787/90c8823c-en>
- D’Anghela, M., & Murmura, F. (2020). The Impacts of EU Support Programs on SMEs: A Literature Review. In: *Proceedings of the ENTRENOVA – ENTERprise REsearch InNOVation Conference, Virtual Conference in Economy, 10–12 September 2020, IRENET – Society for Advancing Innovation and Research in Economy, Zagreb* (pp. 353–364).
- Design Council. (2024). *The Double Diamond: A universally accepted depiction of the design process*. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>
- Dong, A. (2014). Design x innovation: perspective or evidence-based practices. *International Journal of Design Creativity and Innovation*, 3(3–4), 148–163. <http://dx.doi.org/10.1080/21650349.2014.943294>

- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management*. Berlin: Springer. Second Edition.
- Durst, S., & Gerstlberger, W. (2021). Financing Responsible Small- and Medium-Sized Enterprises: An International Overview of Policies and Support Programmes. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(1), 1–23. <https://doi.org/10.3390/jrfm14010010>
- Dvouletý, O., Shroj, S., & Pantea, S. (2020). Public SME grants and firm performance in European Union: A systematic review of empirical evidence. *Small Business Economics*, 57(1), 243–263. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00306-x>
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44(6), 2274–2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>
- Espenberg, S., Aksen, M., Espenberg, K., Laatsit, M., Lees, K., Lill, K., Masso, J., Mägi, M., Raagma, G., Tiwari, A., Urmann, H., Veemaa, J., Rozeik, H., Ferraro, S., Juuse, E., Karo, E., Kiis, A., Küttim, M., Männasoo, K., Müür, J., Niine, T., Ojamäe, L., Reidolf, M., Tasane, H. (2020). *Ühtekuuluvuspoliitika fondide rakenduskava 2014–2020 ettevõtlus- ja innovatsioonitoetuste tulemuslikkuse hindamine*. Rahandusministeerium. <https://www.fin.ee/media/2724/download>
- Euroopa Komisjon. (2019). *VKEde määratlust käsitlev teatmik: Siseturg, tööstus, ettevõtlus ja VKEd*. Luxembourg: Euroopa Liidu Väljaannete Talitus. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921/attachments/1/translations/et/renditions/native>
- Ferraro, G., & Iovanella, A. (2015). Organizing Collaboration in Inter-organizational Innovation Networks, from Orchestration to Choreography. *International Journal of Engineering Business Management*, 7(24), <https://doi.org/10.5772/61802>
- Freel, M., Liu, R., & Rammer, C. (2019). The export additionality of innovation policy. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1257–1277. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1093/icc/dty059>
- Gersch, M., Hewing., & Schöler, B. (2011). Business Process Blueprinting – an enhanced view on process performance. *Business Process Management Journal*, 17(5), 734–747. <https://doi.org/10.1108/14637151111166169>

- Gieske, H., George, B., van Meererk, I., & van Buuren, A. (2020). Innovating and optimizing in public organizations: does more become less? *Public Management Review*, 22(4), 475–497. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588356>
- Grisold, T., Groß, S., Stelzl, K., vom Brocke, J., Mendling, J., Röglinger, M., & Rosemann, M. (2022). The Five Diamond Method for Explorative Business Process Management. *Business & Information Systems Engineering*, 64(2), 149–166. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00703-1>
- Groefsema, H., van Beest, N.R.T.P. & Armas-Cervantes, A. (2020). Efficient conditional compliance checking of business process models. *Computers in Industry*. 115(February 2020), 103181. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.103181>
- Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 13(4/5), 322–338. <https://doi.org/10.1108/08858629810226645>
- Hammer, M. (2010). “What is business process management?”, in vom Brocke, J. and Rosemann, M. (Eds), *Handbook on Business Process Management: Introduction, Methods and Information Systems*, Springer, Berlin/Heidelberg, (pp. 3-16).
- Hirsijärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Helsinki: Medicina.
- Hosseinpour, M., & Jans, M. (2024). Auditors’ Categorization of Process Deviations. *Journal of Information Systems*. 38(1), 67–89. <https://doi.org/10.2308/ISYS-2023-051>
- Ideo Design Thinking. (n.d.). *Design Thinking Defined*. <https://designthinking.ideo.com/>
- Iovanella, A. (2024). Exploiting network science in business process management: A conceptual framework. *Chaos, Solitons & Fractals*, 178(January 2024), 114344. <https://doi.org/10.1016/j.chaos.2023.114344>
- Kimbell, L., & Bailey, J. (2017). Prototyping and the new spirit of policy-making. *International Journal of Cocreation in Design and the Arts*, 13(3), 214–226. <https://doi.org/10.1080/15710882.2017.1355003>
- Kirchmer, M. (2011). *High Performance Though Process Excellence: From Strategy to Execution with Business Process Management*. Springer. Second Edition.
- Kregel, I., Distel, B., & Coners, A. (2022). Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants. *Business & Information Systems Engineering*, 64(2), 201–221. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00713-z>

- Kolko, J. (2015). Design thinking comes of age. *Harvard Business Review*, 93(9), 66–71.
- Kolko, J. (2018). The divisiveness of design thinking. *Interactions*, 25(3), 28–34. <https://doi.org/10.1145/3194313>
- Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid: sissejuhatus ja väljajuhatus*. TLÜ Kirjastus.
- Laherand, M-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Sulesepp.
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925–938. <https://doi.org/10.1111/jpim.12163>
- Liedemann, E. (2023, 19. september). Euroopa Liidu miljardid ootavad: kuidas nende kasutamisel taas Rajale saada? *Riigikontrolli blogi*. <https://www.riigikontroll.ee/Suhtedavalikkusega/Riigikontrolliblogi/tabid/310/ItemId/2410/amid/920/language/et-EE/Default.aspx>
- Lima, F., & Sangiorgi, D. (2018). Fostering a Sustained Design Capability in Non-Design-Intensive Organizations: A Knowledge Transfer Perspective. *Proceedings of the ServDes2018 Conference, 18–20 June, Milano, Italy*, (pp. 49–61).
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (s. a.). *Avalike digiteenuste disainimise tööriistakast*. <https://digiriik.eesti.ee/>
- Marin-Garcia, J., Garcia-Sabater, J. J., Garcia-Sabater, J. P., & Maheut, J. (2020). Protocol: Triple Diamond method for problem solving and design thinking. Rubic validation. *Working Papers on Operations Management*, 11(2), 49–68. <https://doi.org/10.4995/wpom.v11i2.14776>
- Michelson, A., Nuiamäe, M., Paat-Ahi, G., Friedenthal, K., Toomsalu, H., Meier, H., Reinstein, M-J., Merilo, M., & Vendla, E. (2022). *Perioodi 2021–2027 ühtekuuluvuspoliitika vahenditest kavandatavate rahastamisvahendite eelhindamine Rahandusministeeriumile*. Poliitikauuringute Keskus Praxis & Ernst & Young Baltic. <https://www.praxis.ee/tood/rahastamisvahendid/>
- Mohsen, K., Saeed, S., Raza, A., Omar, S., & Muffatto, M. (2021). Does using latest technologies impact new venture innovation? A contingency-based view of institutional environments. *Journal of Small Business Management*. 59(4), 852–886. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12534>

- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Muraközy, B. & Telegdy, Á. (2023). The effects of EU-funded enterprise grants on firms and workers. *Journal of Comparative Economics*, 51(1), 216–234. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2022.09.001>
- Nakku, V. B., Agbola, F. W., Miles, M. P., & Mahmood, A. (2020). The interrelationship between SME government support programs, entrepreneurial orientation, and performance: A developing economy perspective. *Journal of Small Business Management*, 58(1), 2–31. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1659671>
- Nograšek, J & Vintar, M. (2014). E-government and organisational transformation of government: Black box revisited? *Government Information Quarterly*, 31(1), 108–118. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.07.006>
- Oakland, J. S. (2006). *Terviklik kvaliteedijuhtimine*. In: *Total Quality Management*. Third edition. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003. Tõlge: OÜ Külim.
- Object Management Group. (2013). *Business Process Model and Notation (BPMN). Version 2.0.2*. <https://www.omg.org/bpmn/index.htm>
- OECD. (2022). „Estonia“, in *Financing SMEs and Entrepreneurs 2022: An OECD Scoreboard*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/ff8dd165-en>
- OECD. (2023). *Global Trends in Government Innovation 2023*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/0655b570-en>
- Osborne, S. P., & Strokosch, K. (2013). It takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives. *British Journal of Management*, 24(S1), 31–47, <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12010>
- Papadopoulos, G. A., Kechagias, E., Legga, P. & Tatsiopoulou, I. (2018). Integrating Business Process Management with Public Sector. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Paris, France, 26–27 July 2018* (pp. 405–414).
- Page, S. (2016). *The Power of Business Process Improvement: 10 Simple Steps to Increase Effectiveness, Efficiency, and Adaptability*. American Management Association. Second edition.

- Perioodi 2014–2020 struktuuritoetuse meetmete nimekirja kinnitamine. (2014). *Riigi Teataja III*, 04.07.2014, 6; *Riigi Teataja III*, 23.12.2023, 3. <https://www.riigiteataja.ee/akt/323122023003>
- Perioodi 2021–2027 Euroopa Liidu ühtekuuluvus- ja siseturvalisuspoliitika fondide rakendamise seadus. (2022). *Riigi Teataja I*, 11.03.2022, 1; *Riigi Teataja I*, 30.06.2023, 56. <https://www.riigiteataja.ee/akt/130062023056>
- Rahandusministeerium. (2023). *Halduspoliitika programm, 2023–2026*. <https://www.fin.ee/media/8794/download>
- Raassens, N., & Haans, H. (2017). NPS and Online WOM: Investigating the Relationship Between Customers' Promoter Scores and eWOM Behavior. *Journal of Service Research*, 20(3), 322-334. <https://doi.org/10.1177/1094670517696965>
- Ratinho, T., Amezcua, A., Honig, B., & Zeng, Z. (2020). Supporting entrepreneurs: A systematic review of literature and an agenda for research. *Technological Forecasting & Social Change*, 154(May 2020), 119956. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119956>
- Riigikantselei. (s. a.). *Innovatsioonitiim*. <https://www.riigikantselei.ee/innotiim>
- Riigikantselei. (2020). *Kaasamise hea tava*. <https://riigikantselei.ee/kaasamise-hea-tava>
- Riigikantselei. (2024). *Poliitikakujundamise ja õigusloome protsess*. <https://www.riigikantselei.ee/valitsuse-too-planeerimine-ja-korraldamine/poliitikakujundamise-ja-oigusloome-protsess#algatus>
- Riigikontroll. (2022). *Euroopa Liidu toetuste kasutamise riskid ja õppetunnid. Ülevaade riigieelarvesse kavandatud välistoetuste rakendamisest*. Riigikontroll. <https://www.riigikontroll.ee/DesktopModules/DigiDetail/FileDownloader.aspx?FileId=15174&AuditId=2555>
- Riigi Tugiteenuste Keskus. (s. a.). *Meetmedisain*. <https://rtk.ee/toetuste-ulevaated-ja-oigusaktid/toetuste-rakendamine-ja-seire/meetmedisain>
- Riigi Tugiteenuste Keskus. (2024). *Riigi Tugiteenuste Keskuse tegevusaruanne 2023*. <https://pilv.rtk.ee/s/LSZAXzNRwTDyB6f>
- Rosemann, M. & De Bruin, T. (2005). Towards a Business Process Management Maturity Model. In Rajola, F., Avison, D., Winter, R., Becker, J., Ein-Dor, P., & Bartmann, D. (Eds.) *ECIS 2005 Proceedings of the Thirteenth European Conference on Information Systems*. Verlag and the London School of Economics (pp. 1–12).

- Rösch, N., Tiberius, V., & Kraus, S. (2023). Design thinking of innovation: context factors, process, and outcomes. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 160–176. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2022-0164>
- Shergold, P. (2015). *Learning from Failure*. Australian Public Service Commission. <https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2015-08/apo-nid62938.pdf>
- Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial*. London: MIT Press. Third Edition.
- Srroj, S., Lapinski, M., & Walde, J. (2021). Impact evaluation of business development grants on SME performance. *Small Business Economics*, 57(3), 1285–1301. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00348-6>
- Starostka, J., Evald, M. R., Clarke, A. H., & Hansen, P. R. (2021). Taxonomy of design thinking facilitation. *Creativity and Innovation Management*, 30(4), 836–844. <https://doi.org/10.1111/caim.12451>
- Starostka, J., De Götzen, A., & Morelli, N. (2022). Design thinking in the public sector – a case study of three Danish municipalities. *Policy Design and Practice*, 5(4), 504–515. <https://doi.org/10.1080/25741292.2022.2144817>
- Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This is service design doing: applying service design thinking in the real world*. O'Reilly Media.
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2010). *This is Service Design Thinking*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Syed, R., Bandara, W., French, E., & Stewart, G. (2018). Getting it right! Critical Success Factors of BPM in the Public Sector: A Systematic Literature Review. *Australasian Journal of Information Systems*, 22, 1–39. <https://doi.org/10.3127/ajis.v22i0.1265>
- Unger, M., Leopold, H., & Mendling, J. (2015). How Much Flexibility is Good for Knowledge Intensive Business Processes: A Study of the Effects of Informal Work Practices. *48th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 4990–4999). <https://doi.org/10.1109/HICSS.2015.591>
- Zarour, K., Benmerzoug, D., Guermouche, N., & Drira, K. (2020). A systematic literature review on BPMN extensions. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1473–1503. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2019-0040>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Irwin: McGraw-Hill. Fifth Edition.

- Vaara, E., & Rantakari, A. (2024). How Orchestration Both Generates and Reduces Polyphony in Narrative Strategy-Making. *Organization Studies*, 45(2), 319–345. <https://doi.org/10.1177/01708406231191331>
- van Buuren, A., Lewis, J. M., & Peters, G. (2023). *Policy-Making as Designing: The Added Value of Design Thinking for Public Administration and Public Policy*. Policy Press.
- vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., & Viaene, S. (2014). Ten Principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, 20(4), 530–548. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2013-0074>
- Weekes, L., Lawson, T., & Hill, M. (2018). How to start a quality improvement project. *British Journal of Anaesthesia*, 18(4), 122–127. <https://doi.org/10.1016/j.bjae.2018.01.004>
- Weerakkody, V., Janssen, M. & El-Haddadeh, R. (2021). The resurgence of business process re-engineering in public sector transformation efforts: exploring the systemic challenges and unintended consequences. *Information Systems and E-Business Management*, 19(3), 993–1014. <https://doi.org/10.1007/s10257-021-00527-2>
- Wilkins, P., Phillimore, J., & Gilchrist, D. (2016). Public Sector Collaboration: Are We Doing It Well and Could We Do It Better? *Australian Journal of Public Administration*, 75(3), 318–330. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12183>
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2022). *Services marketing: people, technology, strategy*. New Jersey: World Scientific. Ninth Edition.
- World Trade Organization. (2023). *World Trade Report 2023 – Re-globalization for a secure, inclusive, and sustainable future*. [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/wtr23\\_e/wtr23\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr23_e/wtr23_e.pdf)
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. <http://dspace.ut.ee/handle/10062/36419>

## Lisa 1. Avaliku sektori äriprotsesside juhtimise ja ümberkorraldamise edutegurid

Äriprotsesside juhtimise edutegurid	Äriprotsesside ümberkujundamise edutegurid
Tippjuhtkonna toetus, pühendumus, otsene protsessi panustamine, sh ressursside võimaldamine, sh rahaliste ressursside.	
Valmisolek organisatsiooniliseks muutuseks, sh monitooring, mõõtmine, mõju hindamine.	
Täidesaatev juhtkond ehk võimekus töötajaid juhtida ja suunata ning jõustamine ehk juhtimisprotsess, mis tagab meeskonnas volitused ja vastutuse.	
Kultuur ehk organisatsiooni põhiväärtuste süsteem, jagatud uskumused ja normid, organisatsiooni sisene õige käitumisviis.	Ärikultuur ehk organisatsiooniga seotud uskumused ja tavad.
Vähendamise hirmude leevendamine ehk personali muutustele vastuseisu minimeerimine.	Organisatsiooni struktuur ehk tegevuste jaotamise, organiseerimise ja koordineerimise viis.
Inimressurss ja meeskonna ehk sidusa funktsionaalse üksuse loomine, mis omab asjakohaseid tehnikad, et juhtida BPM ja BPR rakendamist.	Inimlikud püüdlused ehk inimressursi panus täideviimisel.
Infokommunikatsiooni alane infrastruktuur ehk riistvara, tarkvarasüsteemid, standardid, juhtimisprotsessid, mis on vajalikud teabe sujuvaks kogumiseks ja levitamiseks. Uue tehnoloogia kättesaadavus ja omandamise võimalus.	
Infokommunikatsiooni strateegiline visioon, missioon, eesmärgid, mis aitab saavutada poliitilisi ja sotsiaalseid eesmärke.	
Kommunikatsioon, sh strateegia, kanalid, meetodid õigeaegse, selge ja asjakohase info vahetamiseks osapoolte vahel.	
Haridus ja koolitus ehk spetsiifiliste (nt infokommunikatsioon, projektijuhtimine) ja rakendatud teadmiste ning oskuste arendamine ja omandamine.	
Juhtimistavad ja -poliitikad, standard tööprotseduurid infokommunikatsiooni operatsioonide ja BPM projektide juhtimiseks. Täideviimise plaan ehk projektijuhtimise töövahend, mis võimaldab PBR plaani elluviimise.	Metodoloogia ehk meetodikad, mida kindlate tegevuste puhul kasutatakse.
Väliskeskkond ehk globaalsed, kohalikud poliitilised, sotsiaalsed, majanduslikud makrofaktorid, mis mõjutavad avaliku sektori ümberkujundamise püüdlusi. Avaliku sektori poolsed regulatsioonid ja poliitikad tegevuste ja käitumise piiramiseks ja kontrollimiseks.	
Klientide ja huvirühmade toetamine ja süsteemne kaasamine protsesside parendamiseks.	Klientide nõuded ehk nõusolekud, litsentsid, registreerimised jms.

Allikad: autori koostatud Amarasinghe & Wickramarachchi, 2021, lk 748; Syed *et al.*, 2018, lk 11–14 põhjal

## Lisa 2. Disainmõtlemise ja teenusedisaini lähenemised

Autor, allikas	Lähenemine
Brown, 2008, lk 86	Disainmõtlemine on distsipliin, mis kasutab disaineri tundlikkust ja meetodeid, et sobitada inimeste omadega, mis on tehnoloogiliselt teostatav ja milline elujõuline äristrateegia saab muuta kliendiväärtuseks ja turuvõimaluseks.
Kolko, 2015, lk 4	Disainmõtlemine on põhimõtete kogum, mida ühiselt nimetatakse disainmõtlemiseks – kasutajate mõistmine, prototüüpide loomise distsipliin ja ebaõnnestumiste mõistmine – on töövahend lihtsa, intuiitivse ja meeldiva koostoime loomiseks ning arendab osavõtlikku ja paindlikku organisatsioonikultuuri.
Liedtka, 2015, lk 927	Disainmõtlemine on hüpoteesil põhinev protsess, mis on keskendunud probleemile ja lahendusele, sobib hästi otsustuskonteksti, milles ebakindlus ja ebaselgus on suur. Koosneb empaatiast, koosloomisest ja koostööst, visualiseerimisest, prototüüpimisest ja iteratsioonidest.
Brenner <i>et al.</i> , 2016, lk 3	Disainmõtlemine on mõtteviis, protsess ja tööriistakast, mille võtmeprintsipiideks on divergentse ja konvergentse mõtlemise kombinatsioon, tugev orientatsioon klientide ja kasutajate ilmsetele aga ka varjatud vajadustele ning prototüüpimine.
Stickdorn <i>et al.</i> , 2018, lk 69–74	Teenusedisain on inimesekeskne, koosloomeline, interdistsiplinaarne, korduvusi võimaldav lähenemine kasutades häid ja selgeid visualiseerimise töövahendeid, mis võimaldavad luua kogemusi, mis täidavad organisatsiooni, kasutajate ja teiste osapoolte vajadusi.
Rösch <i>et al.</i> , 2023, lk 163, 164	Disainmõtlemine on iteratiivne probleemide lahendamise ja innovatsiooni protsess organisatsioonides, mis lähtub konkreetsetest põhimõtetest ja kasutab spetsiaalseid meetodeid.

Allikad: autori koostatud tabelis toodud allikate põhjal

### Lisa 3. Topelt-, kolmik- ja viisikteemandi protsessi etappide võrdlus

Etapp	Sulgemis-punkt	Topeltteemant	Kolmikteemant	Viisikteemant
Algus		Väljakutse ( <i>challenge</i> )		Nelja teemantit koondav viies teemant loob süsteemse lähenemise protsessi elluviimiseks. Võimalustest tulenev vajadus luua uus protsess uue väärtuspakkumise loomiseks kliendile.
Etapp 1		Avasta ( <i>discover</i> ): probleemi tuvastamine ja tausta avamine, lahenduste kaardistamine.	Uuri/avasta ( <i>explore/discover</i> ): probleemi ja võimaluste ning seotud valdkonna tuvastamine.	Eesmärk ( <i>purpose</i> ): juhtkond defineerib tuleviku eesmärgi ja organisatsiooni tegevuse tehnilise konteksti.
Etapp 2		Määratle ( <i>define</i> ): eelmises etapis kogutud sisendi analüüs ja süntees ning lahendatava probleemi täpsem sõnastamine.	Väljakutse valik ( <i>choose challenge</i> ): eelmises etapis tuvastatud probleemide prioriseerimine ning valik.	Eesmärk ( <i>purpose</i> ): meetodika kasutamise eesmärgi ja tehnika kasutamise ulatuse määratlemine.
	I sulgemis-punkt	Juurprobleem ( <i>root cause</i> ): sõnastatud on juurprobleem.	Määratle ( <i>define</i> ): probleemid on kindlate kriteeriumite alusel selgelt defineeritud.	Määratletud on eesmärk ja piiritletud järgmiste etappide tegevused lõpuni välja.
Etapp 3		Arenda ( <i>develop</i> ): võimalike lahendusideede loomine.	Mõista ( <i>understand</i> ): valitud probleemide kohta täiendava info otsimine sh juurprobleemide tuvastamine.	Äri ( <i>business</i> ): äriprotsessi juht kaardistab koos sidusrühmaga ärikeskonna megatrendid ja valdkonna trendid.
Etapp 4		Rakenda ( <i>deliver</i> ): parima lahenduse elluviimine, selle testimine ja vajadusel lahenduse parendamine.	Fookus ( <i>focus</i> ): eelmises etapis kogutud andmete baasil kindlate kriteeriumite alusel valiku tegemine. Edukas valik sõltub kogutud teabe kvaliteedist ja seotusest sihtrühmadega.	Äri ( <i>business</i> ): eelmises etapis kaardistatud trendid hinnatakse ja teostatakse valik kindlate kriteeriumite alusel.
	II sulgemis-punkt	Lahendus ( <i>outcome</i> ): valminud on lahenduse kontseptsioon.	Eesmärgipüstitus ( <i>target definition</i> ): eesmärgid on selgelt kirjeldatud.	Välja on valitud asjakohased mega- ja valdkonna trendid.

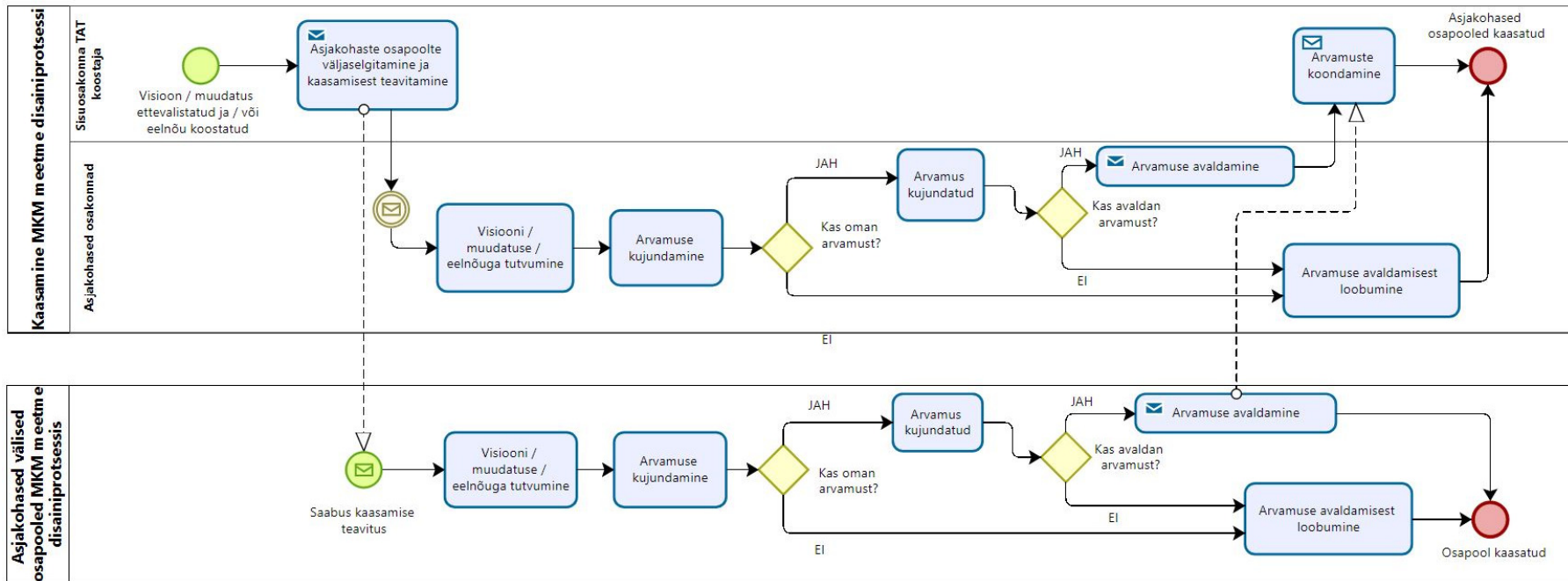
Etapp 5	Ei kohaldu	Arenda ( <i>develop</i> ): lahendusettepanekute genereerimine muretsemata, kas need on teostatavad.	Tehnoloogia ( <i>technology</i> ): äriprotsessi juht kaardistab koos sidusrühmaga tehnoloogia trendidest tulenevad võimalused.
Etapp 6	Ei kohaldu	Disain ja filter ( <i>design and filter</i> ): lahenduste filtreerimine kindlate kriteeriumite alusel ja lahenduste omavahel kombineerimine.	Tehnoloogia ( <i>technology</i> ): tulenevalt organisatsioonis kasutatavusest arutatakse trendid läbi ja tehakse valik.
III sulgemispunkt	Ei kohaldu	Elluviimine ( <i>deliver</i> ): valmib tegevuskava, kus sisalduvad lõplikud ettepanekud.	Välja on valitud asjakohased tehnoloogia trendid.
Etapp 7	Ei kohaldu	Ei kohaldu	Ühendamine ( <i>integration</i> ): juhtkond koos ekspertidega genereerib tuvastatud võimaluste baasil lahendusideid.
Etapp 8	Ei kohaldu	Ei kohaldu	Ühendamine ( <i>integration</i> ): loodud teenusplaanide alusel hinnatakse lahendusideede elluviimise mõistlikkust.
VI sulgemispunkt	Ei kohaldu	Ei kohaldu	Valminud on nimekiri innovaatilistest ideedest koos protsessi disainiga.

Allikad: autori koostatud Design Council, 2024; Marin-Garcia *et al.*, 2020, lk 52–54; Grisold *et al.*, 2022, lk 152–158 põhjal



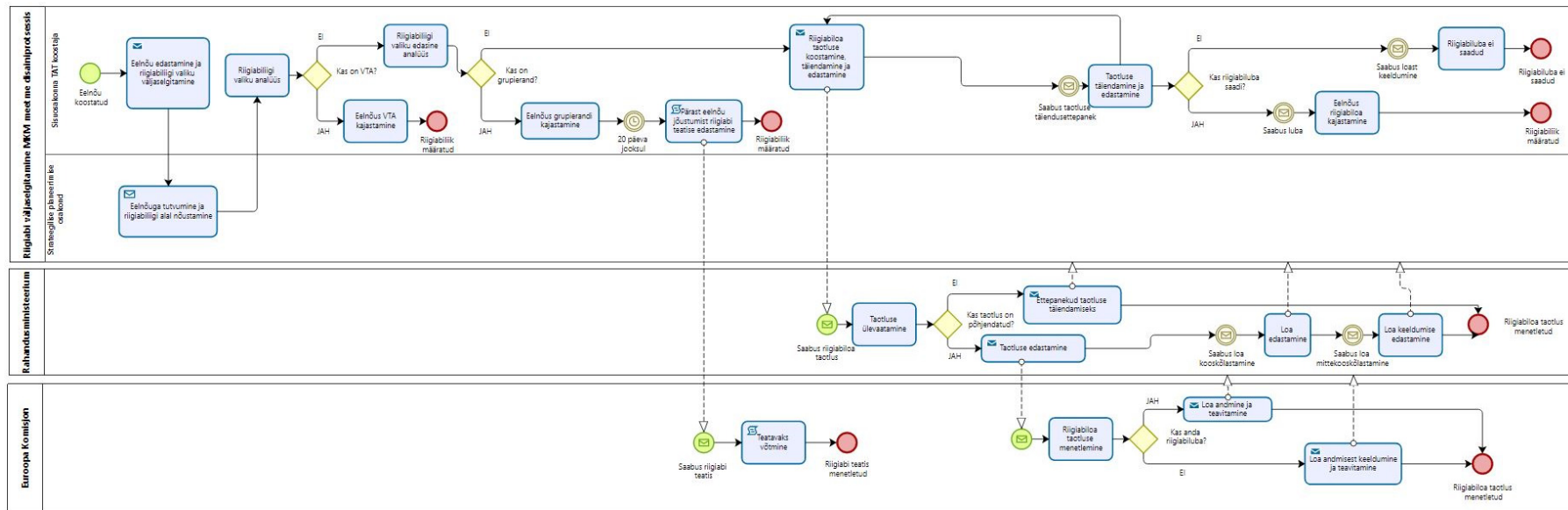
## Lisa 4 järg

Meetme disainiprotsessi nagu-on asjakohaste osapoolte kaasamise alamprotsess. Asjakohaste osapoolte kaasamine toimub meetme disainiprotsessis mitmes etapis. Uue toetuse puhul kaasatakse nii siseseid kui väliseid osapooli visiooni koostamisel ja sellele järgnevalt eelnõu koostamise järgselt. Muutmist vajava toetuse puhul kaasatakse nii siseseid kui väliseid osapooli eelkõige eelnõu koostamise järgselt.



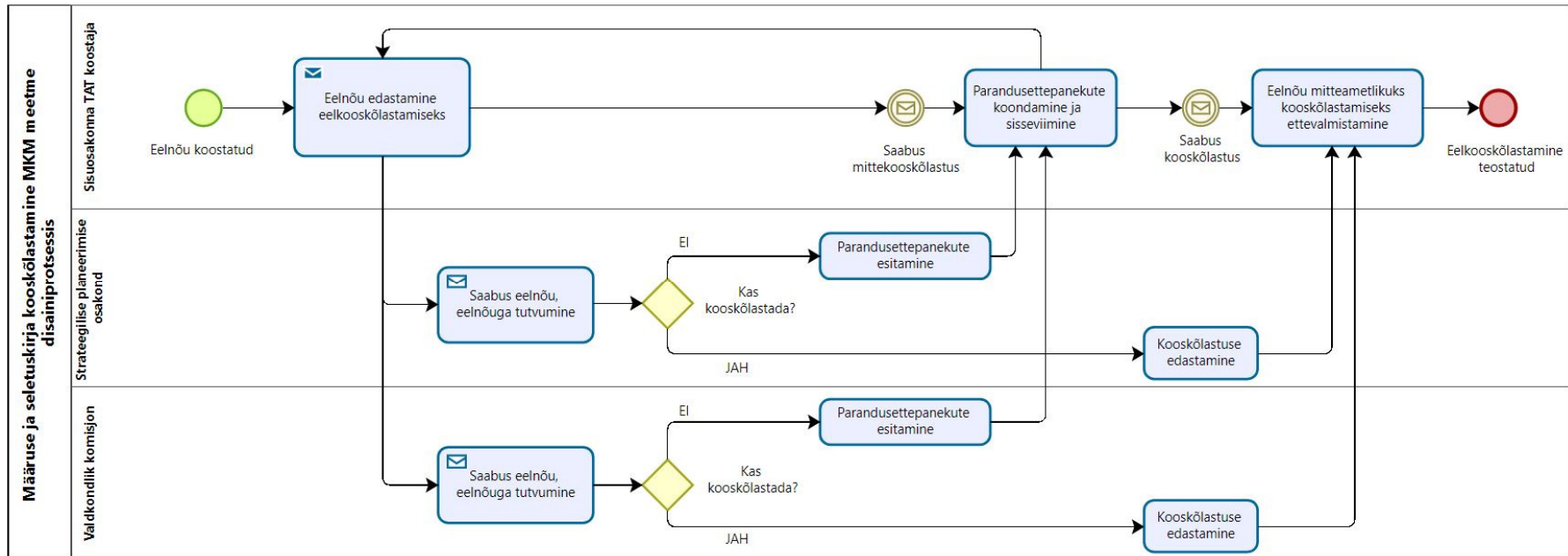
## Lisa 4 järg

Meetme disainiprotsessi nagu-on riigiabi alamprotsess. Riigiabi valiku väljaselgitamine toimub sisuosakonna poliitikakujundaja koordineerimisel. Vähesse tähtsusega abi korral piisab riigiabiliigi kirjeldamisest eelnõus, grupierandi puhul on kohustus Euroopa Komisjoni riigiabi teatise edastamise kaudu 20 päeva jooksul alates eelnõu jõustumisest teavitada. Riigiabiluba taotletakse Euroopa Komisjonilt läbi Rahandusministeeriumi.



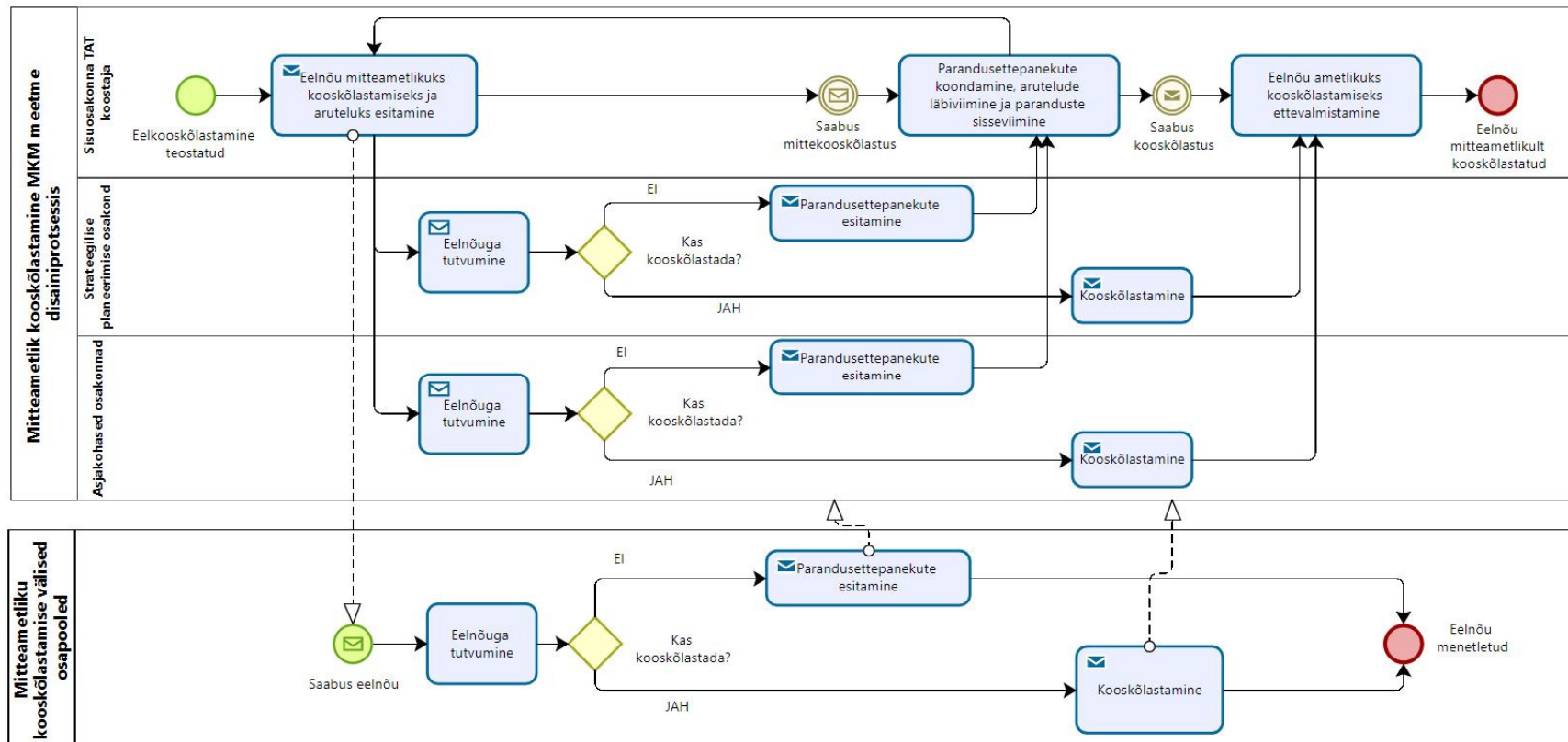
## Lisa 4 järg

Meetme disainiprotsessi nagu-on eelkooskõlastamise alamprotsess. Eelkooskõlastamine toimub MKM-is majasiseselt.



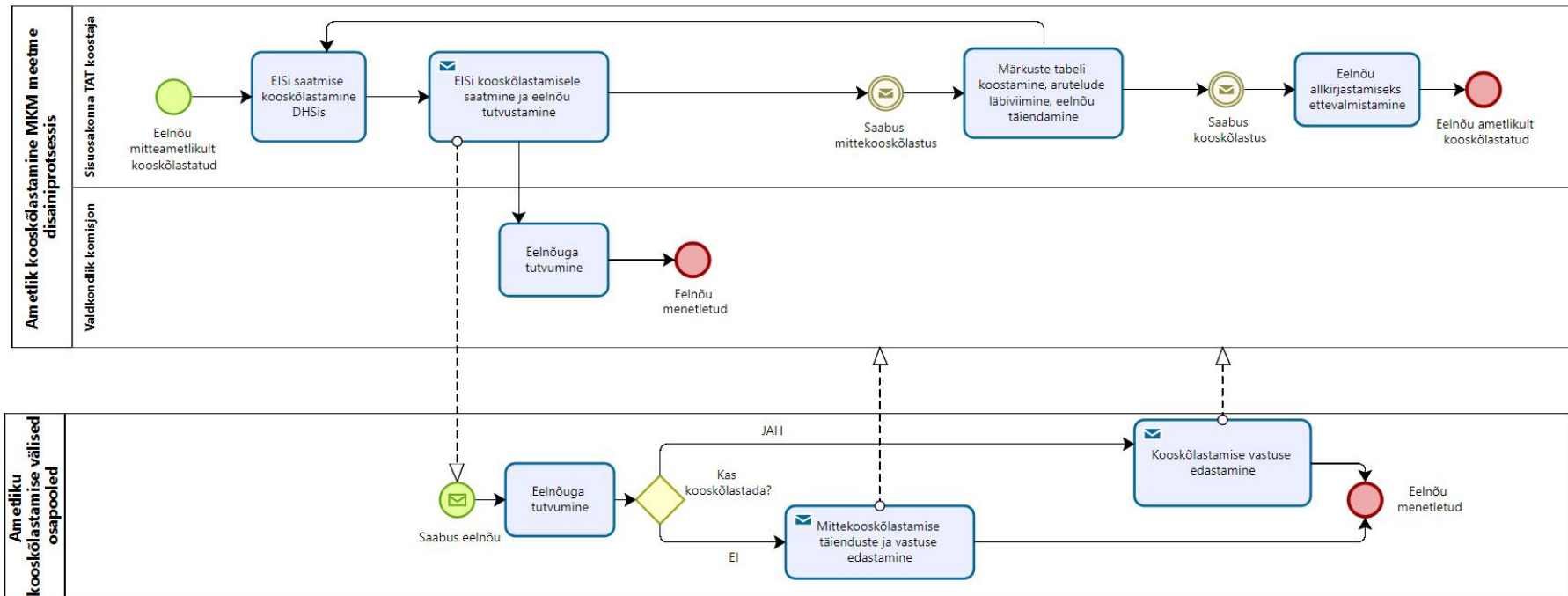
## Lisa 4 järg

Meetme disainiprotsess nagu on mitteametliku kooskõlastamise alamprotsess. Mitteametliku kooskõlastamise välised osapooled on joonisel koondatud ühele rajale, kuna protsess, mida selles etapis läbitakse on ühetaoline. Väliste osapooltena kaasatakse mitteametliku kooskõlastamise ringi rakendusüksus, korraldusasutus ja seotud rakendusasutused.



## Lisa 4 järg

Meetme disainiprotsess nagu-on ametliku kooskõlastamise alamprotsess. Ametliku kooskõlastamise välised osapooled on joonisel koondatud ühele rajale, kuna protsess, mida selles etapis läbitakse on ühetaoline. Väliste osapooltena kaasatakse ametliku kooskõlastamise ringi rahandusministeerium, korraldusasutus, valdkondlikku komisjoni kuuluv rakendusasutus ja läbivate temade juhtivministeeriumid.



## Lisa 5. Sekundaarandmete kogumise metoodika, valim, vastajate arv ja valiidsus

Korraldusasutuses küsitakse lisaks rakendusüksustele toetuse taotlejatelt tagasisidet sündmusepõhiselt ehk konkreetse sündmuse või kokkupuutepunkti järgselt, aga mitte sagedamalt kui kord kuue kuu jooksul. Toetuse kasutajale edastatakse sündmuse või kokkupuutepunkti järgselt automaatselt Recommy keskkonna kaudu vastamiseks küsimustik. Joonisel on toodud korraldusasutuses (RTK) ja rakendusüksustes (EIS ja KIK) läbiviidavad rahuloluküsitlused, sh korraldusasutus viib rahuloluküsitlust läbi kõikides joonisel toodud rakendusüksustes, sh RTK rakendusüksuse puhul küsitlust ei dubleerita.

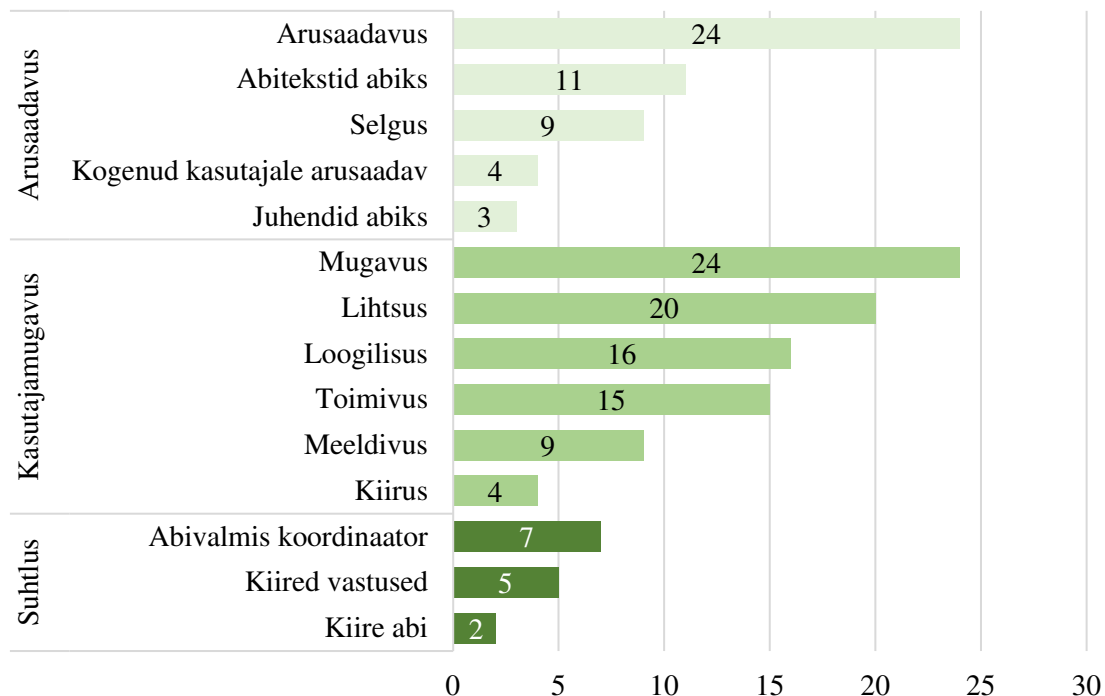
	RTK	EIS	KIK
KÜSIMUSED	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuivõrd olete rahul e-toetuskeskkonnaga?</li> <li>• Kuidas hindate toetusega seotud reeglite arusaadavust?</li> <li>• Kuidas hindate koostöökogemust toetuse andjaga?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuidas jäite rahule konsultandi nõustamise ja kompetentsiga viimasel teeninduskogemusel?</li> <li>• Kui lihtne oli teenuse X kasutamine?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kui tõenäoliselt Te soovitaksite KIK-ist toetuse taotlemist oma sõbrale või kolleegile?</li> <li>• Mis Teile meeldis ja mida saaksime teha teisiti?</li> </ul>
MEETOD	Soovitusindeksi 10-palli skaala ja vaba teksti lahter hinnangu põhjendamiseks	Likerti 5-palli skaala ja vaba teksti lahter hinnangu põhjendamiseks	Soovitusindeksi 10-palli skaala ja vaba teksti lahter hinnangu põhjendamiseks
PROTSESS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kõigile toetuse kasutajatele pärast rahastusotsust</li> <li>• Positiivse rahastusotsusega toetuse kasutajatele pärast väljamaksetaotlust</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kõigile toetuse kasutajatele pärast rahastusotsust</li> <li>• Positiivse rahastusotsusega toetuse kasutajale pärast lõpparuande kinnitamist või väljamakse teostamist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kõigile toetuse kasutajatele pärast rahastusotsust</li> <li>• Positiivse rahastusotsusega toetuse kasutajale pärast lõpparuande esitamist</li> </ul>

Valimi moodustumise aluseks on Vabariigi Valitsuse korralduse nr 304, 21.12.2023 kinnitatud lisa „Perioodi 2014–2020 struktuuritoetuste meetmete nimekiri“ ja korraldusasutuse SAP BO aruandluskeskkonnast 9.02.2024 teostatud päring perioodil 2019–2023 rakendatud avatud voorude osas. Päringu tulemusel saadud algandmete tähenduses on muudeks eraõiguslikeks juriidilisteks isikuteks (edaspidi EJI) tulundusühistu, välismaa äriühingu filiaal ja Euroopa territoriaalse koostöö rühmitus ja avalik-õiguslikeks juriidilisteks isikuteks täidesaatva riigivõimu asutus või riigi muu institutsioon, avalik-õiguslik juriidiline isik, põhiseaduslik institutsioon või nende asutus ja kohaliku omavalitsuse asutus. Valim ja valiidsus on arvatud *MacCorr*’i valimi suuruse kalkulaatori abil.

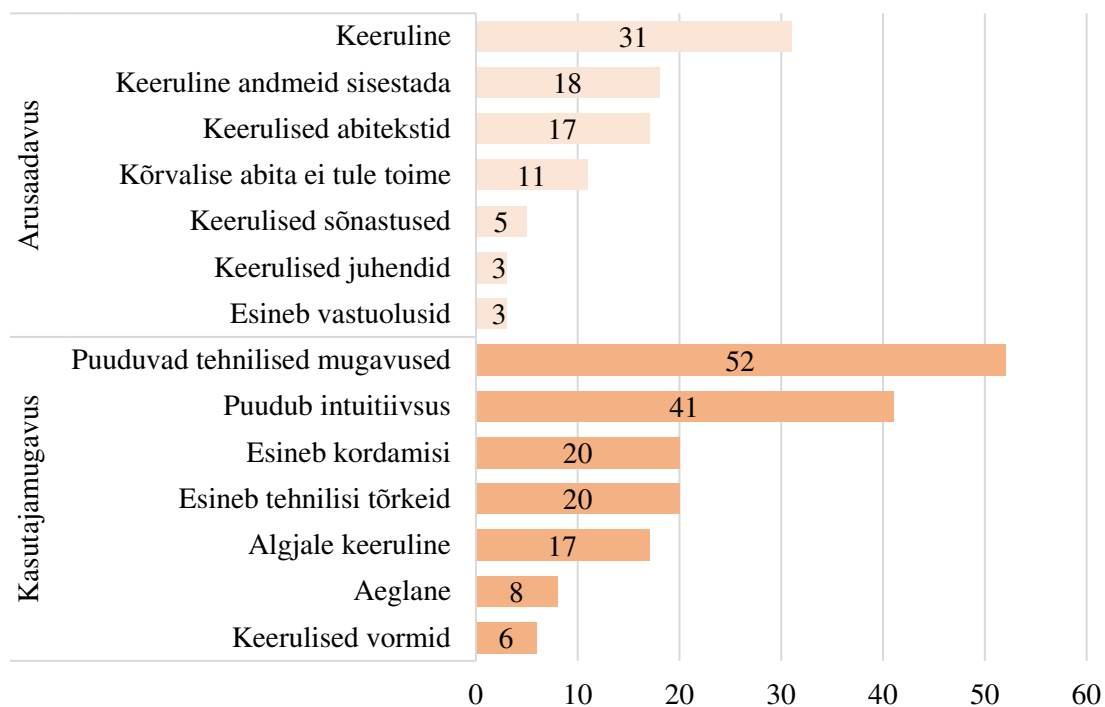
Meede	Eraõiguslik juriidiline isik					Valim			Valiidsus		
	AS ja OÜ	SA	MTÜ	Muu EJI	Avalik-õiguslik juriidiline isik	Kokku	1%	5%	Kokku vastajaid	Sh unikaalsed vastajad	Valiidsus %
Tööturuteenuste laiendamise toetus	8	1	12		7	28	28	26	30	21	11
Koostööstruktuuride toetus	34			1		35	35	32	8	7	34
Arenguvajaduste väljaselgitamise toetus	191					191	187	128	32	26	18
Teadusarenduse toetus	245					245	239	150	58	51	12
Starditoetus	349					349	337	183	99	84	9
Turisminõudluse suurendamise toetus	21	6	50		7	84	83	69	18	14	24
Turismiettevõtete ärimudelite arendamise toetus	20		2			22	22	21	10	9	26
Turismisektori elavdamise toetus	71	3	4		2	80	79	66	41	34	13
Ettevõtjate tootearenduse toetus	77					77	76	64	28	23	17
<b>Kokku</b>	<b>1016</b>	<b>10</b>	<b>68</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>1111</b>			<b>324</b>	<b>269</b>	

## Lisa 6. Sekundaarandmete analüüsi joonised

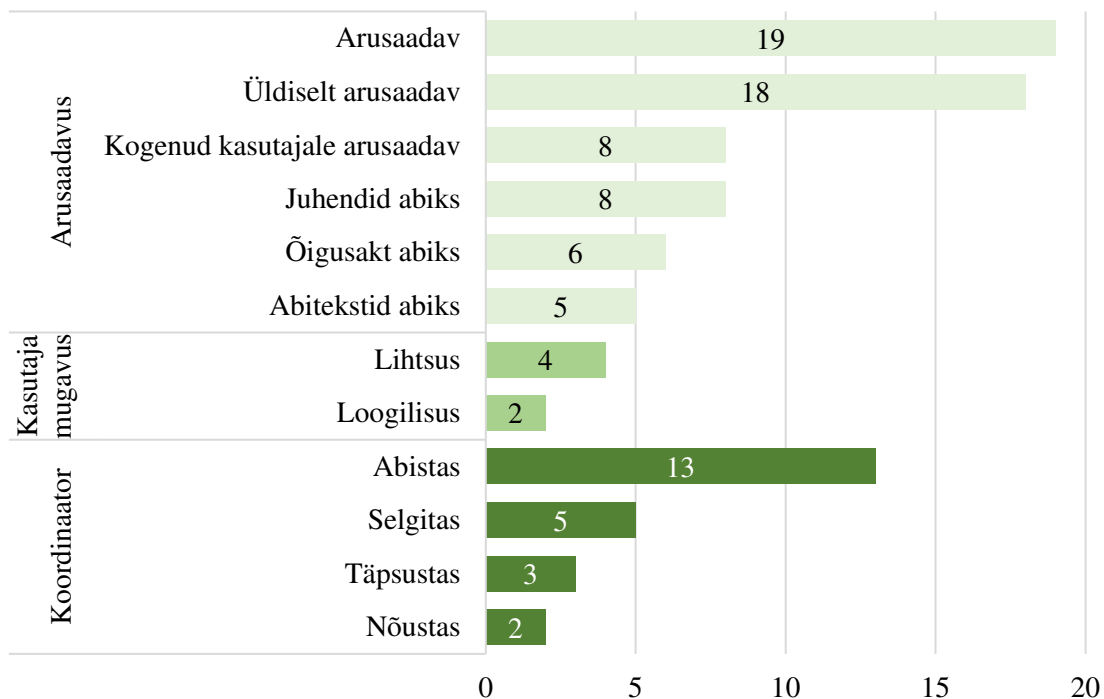
Positiivsed hinnangud rahulolu osas e-toetuskeskkonnaga.



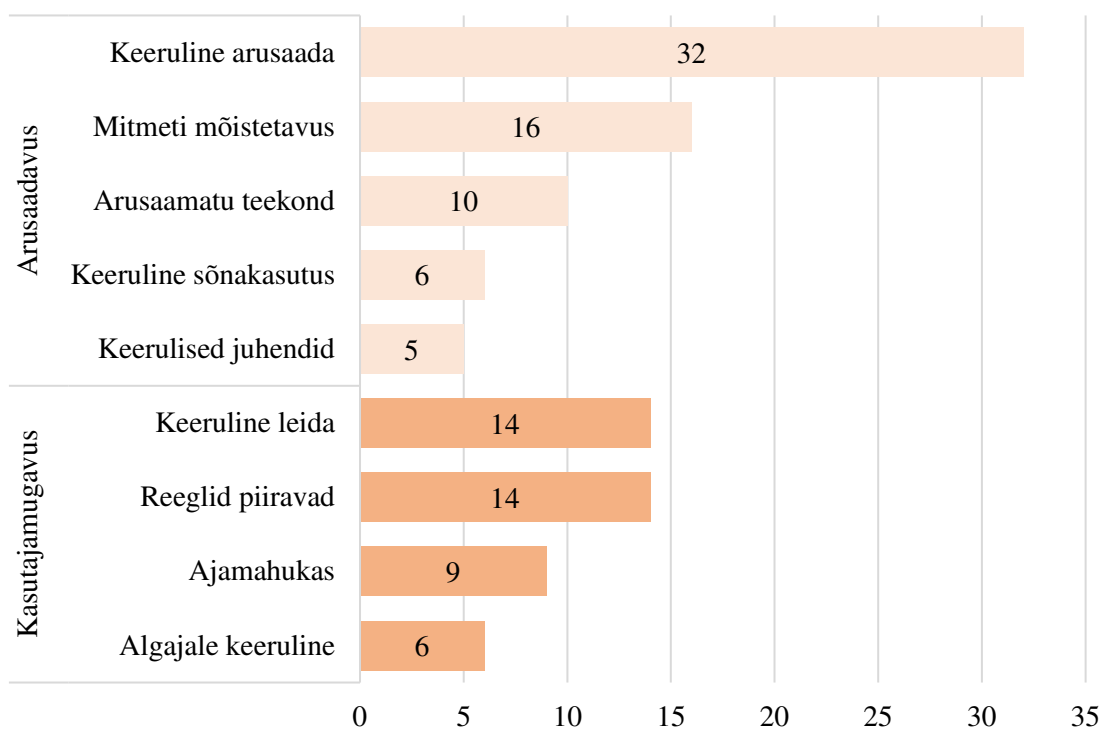
Negatiivsed hinnangud rahulolu osas e-toetuskeskkonnaga.



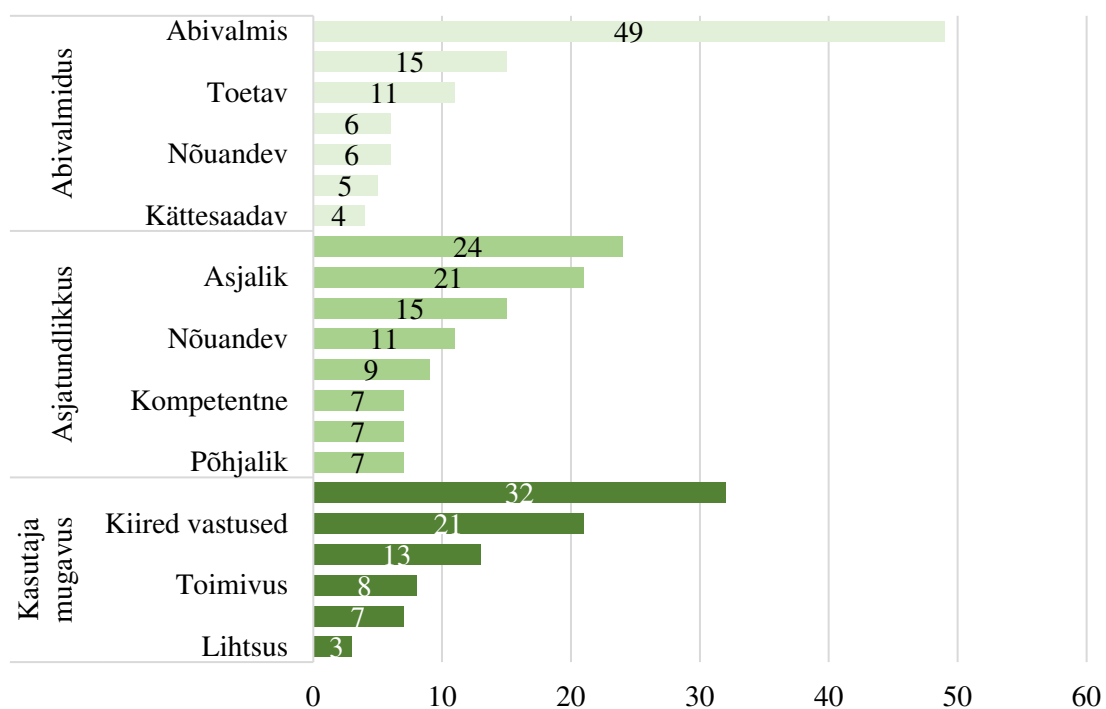
Positiivsed hinnangud toetusega seotud reeglite arusaadavuse osas.



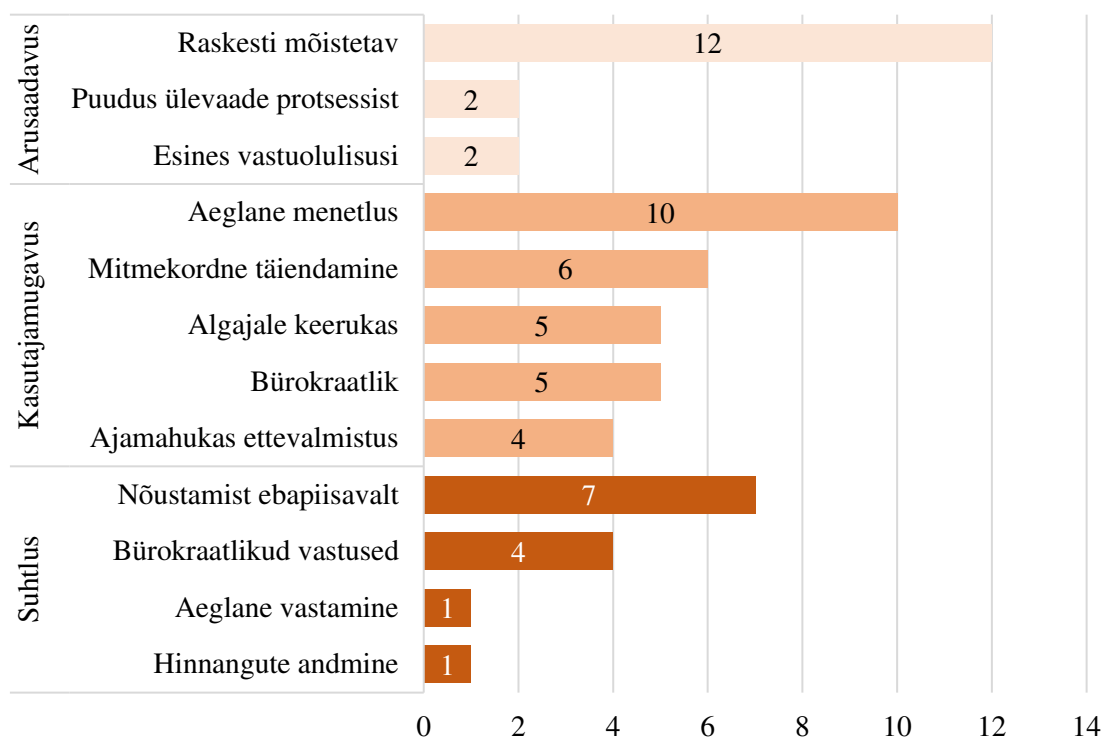
Negatiivsed hinnangud toetusega seotud reeglite arusaadavuse osas.



Positiivsed hinnangud koostöökogemuse osas toetuse andjaga.



Negatiivsed hinnangud koostöökogemuse osas toetuse andjaga.



## Lisa 7. Uuringu läbiviimise kaasatud

Huvi- rühm	Kood	Ametinimetus	Staaž (aastates)		Intervjuu	
			avalikus sektoris	praegusel ametikoal	aeg	kestus (minutites)
Poliitika- kujundaja	P1	MKM-i Majanduse ja innovatsiooni valdkonna Ettevõtluse osakonna Regionaalse arengu nõunik	13	5	01.03.2024	120
	P2	MKM-i Majanduse ja innovatsiooni valdkonna Ettevõtluse osakonna ekspert	15	15	01.03.2024	113
	P3	MKM-i Majanduse ja innovatsiooni valdkonna Ettevõtluse osakonna turisminõunik	20+	2,5	07.03.2024	120
Rakendaja	R1	RTK Toetuste Rakendamise osakonna Elu- ja ettevõtluskeskkonna talituse projektikoordinaator (uuel ametikoal)	15	6	01.03.2024	90
	R2	EIS Toetuste osakonna teenusejuht	20	11	18.03.2024	90
	R3	EIS Turismi, loomemajanduse ja võrgustike toetuste osakonna ettevõtluskonsultant	20+	1,5	21.03.2024	60
Ekspert	E1	RTK Toetuste arendamise osakonna Toetuste korraldamise talituse Toetuse andmise ja rakendussüsteemide ekspert	13	5	29.02.2024	90
	E2	MKM-i Strateegia ja teenuste juhtimise valdkonna Strateegiaosakonna riigiabi ekspert (uuel ametikoal)	15	8	08.03.2024	45
	E3	EIS-i Toetuste osakonna ekspert	12	2	11.04.2024	57
Juht	J1	MKM-i Strateegia ja teenuste juhtimise valdkonna Strateegiaosakonna Välisvahendite valdkonnajuht	6	2	28.02.2024	53
	J2	RTK Toetuste arendamise osakonna osakonnajuhataja	20	1	14.03.2024	81
	J3	EIS Toetuste osakonna osakonnajuhataja	16	3,5	15.03.2024	60
Ettevõtjad	E1	Juhatuse liige	n/a	n/a	06.03.2024	58
	E2	Projekti juht	n/a	n/a	14.03.2024	54
	E3	Juhatuse liige	n/a	n/a	18.03.2024	60
	E4	Juhatuse liige	n/a	n/a	18.03.2024	61
Fookus- grupp	F1	RTK Toetuste arendamise talituse ekspert ja juhataja	n/a	n/a	25.03.2024	90
	F2	RTK Teenuse disaini talituse ärianalüütikud, 5 tk	n/a	n/a	28.03.2024	62

## Lisa 8. Teoreetiliselt põhistatud intervjuu küsimustik ametnikele

Esimese intervjuu viis autor läbi test intervjuuna, mille järgselt intervjuu küsimustik ei täpsustunud.

Poliitikakujundaja ja rakendaja	Toetuste valdkonna ekspert ja juht	Teoreetiline taust ja allikad
<b>Intervjueeritava profiil</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Milline on Teie tööstaaž käesoleval töökohal ja avalikus sektoris kokku?</li><li>• Kirjelda oma kogemust toetuse andmise tingimuste (edaspidi TAT) väljatöötamisel. Mitme TAT-i koostamise eest Te Euroopa Liidu 2014–2020 eelarveperioodil vastutasite?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Milline on Teie tööstaaž käesoleval töökohal ja avalikus sektoris kokku?</li></ul>	Autori koostatud
<b>Meetme disainiprotsess</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kirjelda lühidalt oma rolli ja vastutust seoses TAT väljatöötamisega.</li><li>• Millistest strateegilistest juhustest Te TAT väljatöötamisel juhindute?</li><li>• Millised dokumendid (nt korrad, juhised, protsessikirjeldused) või tugiüksused Teid TAT väljatöötamises abistavad?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kirjelda lühidalt oma rolli ja vastutust seoses TAT väljatöötamisega.</li><li>• Millistest strateegilistest juhustest Te oma töös juhindute?</li><li>• Millised dokumendid (nt korrad, juhised, protsessikirjeldused) või tugiüksused TAT väljatöötamises abistavad?</li></ul>	Protsessijuhtimise edukust tagavad protsessi strateegia ja selle rakendamine; protsesside liigendamine sh määratlemine, kavandamine ja süsteemid; protsessi toimivus, selle mõõtmine ja parendamine; töötajate ja eestvedajate rollid: väärtused tõekspidamised, vastutus, aruandluskohustus, volitused ja tunnustused ning informatsioon ja teadmus, mis avaldavad tugevat mõju läbi kõigi tarneahelate (Oakland, 2006, lk 169).

### Meetme disainiprotsessi rakendamine

---

<ul style="list-style-type: none"><li>• Kirjelda oma TAT väljatöötamise põhimeeskonda ja olulisi osapooli. Kes ja mil põhjusel TAT väljatöötamise protsessis panustavad?</li><li>• Millisest rollist tunned meeskonnas puudust?</li><li>• Kirjelda lühidalt toetuse kavandamise protsessi selle algusest kuni lõpuni. Olemasoleva protsessi vastavuskontroll.</li><li>• Kuidas näed, et olemasolevat TAT väljatöötamise protsessi saaks parendada?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Millised meeskonnaliikmed ja mis rollis TAT väljatöötamise protsessis panustavad?</li><li>• Millised sündmused leiavad TAT koostamise protsessis TAT kirjutava vaates aset?</li><li>• Kuidas näed, et olemasolevat TAT väljatöötamise protsessi saaks parendada?</li></ul>	<p>Organisatsiooni vaatenurgas on teenused protsessid ehk äriprotsessid, mis on teatud järjestuses funktsioonide – sündmuste, tegevuste või otsuste kogum, mis hõlmavad endas mitmeid osalejaid ja objekte, mida tuleb soovitud kliendikogemuse loomiseks kavandada ja juhtida, et jõuda ühiselt tulemuseni (Dumas <i>et al.</i>, 2018, lk 6; Kirchmer, 2011, lk 2; Writz ja Lovelock, 2022, lk 262).</p> <p>Reeglina on disainiprotsessis etappe kolm kuni kuus, millest põhilised kolm on probleemi kohta andmete kogumine, lahendusideede genereerimine ja prototüüplahenduste testimine (Rösch, 2023, lk 166).</p> <p>„Struktuurvahendite rakendamise tööprotseduuride kirjeldus MKM-is perioodiks 2014–2020“ (MKM, 2021) baasil modelleeritud nagu-on protsessijoonis (lisa 4, lk 65).</p>
--	--	---

---

### Disainimõtlemine ja kasutajakeskus meetme disainiprotsessis

---

<ul style="list-style-type: none"><li>• Kirjeldage, mida tähendab Teie hinnangul mõiste „disainimõtlemine“?</li><li>• Mil viisil tagate kasutajakeskust toetuse tingimuste väljatöötamisel?</li><li>• Milliseid disainimõtlemise töövahendeid olete TAT koostamisel kasutanud?</li><li>• Millist väärtust nende kasutamine pakkus?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kirjeldage mida tähendab Teie hinnangul mõiste „disainimõtlemine“?</li><li>• Mil viisil on võimalik tagada kasutajakeskust toetuse tingimuste väljatöötamisel?</li><li>• Milliseid disainimõtlemise töövahendeid olete oma töös kasutanud?</li><li>• Millist väärtust nende kasutamine pakkus?</li></ul>	<p>Lisas 2, lk 62 toodud disainimõtlemise ja teenuse-disaini lähenemised.</p> <p>Tabelis 1, lk toodud töövahendid. Avalikus sektoris kasutatakse koosloomet sageli kui tõhusat, demokraatlikku või uuenduslikku alternatiivi tavapärastele lähenemisviisidele kogukonna ja avalikkuse kaasamisel ning teenuste ja poliitika kujundamisel (Blomkamp, 2018, lk 731).</p>
--	--	--

---

- Millisel viisil kogud ja analüüsid toetuse kasutaja tagasisidet?
- Mil viisil Teie organisatsioon kogub ja analüüsib toetuse kasutaja tagasisidet?

### Meetme toimivus

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millised on Teie hinnangul kriitilised eeldused toetuse väljatöötamisel? Järjestage toodud eeldused olulisuse alusel ja nimetage puuduvaid.</li> <li>• Kuidas hindate väljatöötatud toetuse toimimist ja selgitate välja parendamise vajadusi?</li> <li>• Millised on Teie hinnangul peamised põhjused, miks toetus vajab ümberkujundamist?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millised on Teie hinnangul kriitilised eeldused toetuse väljatöötamisel? Järjestage toodud eeldused olulisuse alusel ja nimetage puuduvaid.</li> <li>• Kuidas Teie hinnangul saab väljatöötatud toetuse toimimist hinnata ja parendamise vajadusi välja selgitada?</li> <li>• Millised on Teie hinnangul peamised põhjused, miks toetus vajab ümberkujundamist?</li> </ul> | <p>Lisas 1, lk 61 toodud BPM ja BPR võrdluses kattuvad kriitilised edutegurid: juhtkonna toetus ja panustamine, sihtgrupi kaasamine, asjakohaseid tehnikaid valdava meeskonna olemasolu, infokommunikatsioonialane võimekus, koolituse kättesaadavus, tegevusplaani olemasolu. PDCA mudel ehk üldtuntud Demingi tsükkel. Äriprotsessi juhtimise elutsükkel (Dumas <i>et al.</i>, 2018, lk 23). Menetlusprotseduurid on keerulised ja ajamahukad, esimeste raskustega puututakse kokku taotlemise etapis, kus projekti esitamiseks vajalike dokumentide koostamine on keerukas, kuna taotluse ettevalmistamisele on väga kõrged nõuded – ei tunta projektijuhtimise põhimõtteid ja ei olda tuttavad formaalsete protseduuridega, puudub võimekus taotlust koostada ja professionaalset abi kaasata (D’Anghela &amp; Murmura, 2020, lk 359).</p> |
|---|---|--|

## Lisa 9. Teoreetiliselt põhistatud intervjuu küsimustik ettevõtjale

Poolstruktureeritud intervjuude teostamise eelselt viidi läbi sekundaarandmete analüüs, mis hõlmas ettevõtjate poolt antud tagasisidet ajavahemikul 01.01.2020–31.12.2023 Recommy keskkonna kaudu edastatud tagasiside küsimustikule. Klienditagasiside küsimused on toodud lisas 5, lk 71. Esimese intervjuu viis autor läbi testintervjuuna, selle järgselt intervjuu küsimustik ei täpsustunud.

Küsimused	Teoreetiline alus ja allikad
<b>Intervjueeritava profiil</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Millega Teie ettevõtte tegeleb?</li><li>• Kui mitmele inimesele Te aastas keskmiselt tööd annate?</li><li>• Millises piirkonnas Teie ettevõtte peamiselt tegutseb?</li><li>• Kirjeldage oma ettevõtte varasemat kokkupuudet avalike tugi-meetmetega.</li></ul>	<p>Mikro-, väike- ja keskmise suurusega ettevõtted (edaspidi VKE), mis annavad tööd vastavalt kuni kümnele, 50 ja 250 inimesele, moodustavad valdava enamuse Euroopa majandusruumi ettevõtlusest (Euroopa Komisjon, 2019, lk 11).</p> <p>Ettevõtete innovatsioon on mootoriks piirkondlikule arengule, töökohtade loomisele ja ettevõtlusele (Mohsen <i>et al.</i>, 2021, lk 852), niisamuti ettevõtete konkurentsivõimele (Albats <i>et al.</i>, 2023, lk 2521).</p>
<b>Tugimeetmed ja nende väärtused</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Millistest tugimeetmetest olete teadlik?</li><li>• Milliseid olete kasutanud, miks?</li><li>• Millisel põhjusel olete oma ettevõttele toetust taotlenud?</li><li>• Millist väärtust toetus Teie ettevõttele loob?</li></ul>	<p>Ettevõtte äritegevust takistavaid rahalisi ja mitterahalisi piiranguid aitavad VKE-del ületada avalikud tugimeetmed (Begenau, 2020, lk 368; Nakku <i>et al.</i>, 2019, lk 24).</p> <p>Väärtuselemendid jagunevad alustades baasvajadustest nelja kategooriasse: funktsionaalsed, emotsionaalsed, elumuutvad ning sotsiaalset mõju loovad väärtused, millest mõned on suunatud rohkem sissepoole ehk ärikliendi isiklike vajaduste rahuldamiseks, teised väljapoole, aidates äriklientidel välismaailmas suhelda või selles navigeerida (Almquist <i>et al.</i>, 2016).</p>

## Kasutajakogemus

---

<ul style="list-style-type: none"><li>• Millistest etappidest koosnes Teie viimati kasutatud toetuse teekond algusest lõpuni?</li><li>• Millistest tegevustest koosnes toetuse eelne ehk toetuse kohta info saamise ja taotluse ettevalmistamise etapp?</li><li>• Mis teekonnal toimis ja mis mitte? Mida võiks selles etapis teisiti teha?</li><li>• Millistest tegevustest koosnes teenuse aegne ehk toetuse taotluse esitamise ja rahastuse otsuse saamise etapp?</li><li>• Mis teekonnal toimis ja mis mitte? Mida võiks selles etapis teisiti teha?</li><li>• Millistest tegevustest koosnes teenuse järgne ehk toetuse projekti elluviimise ja aruandluse esitamise etapp?</li><li>• Mis teekonnal toimis ja mis mitte? Mida võiks selles etapis teisiti teha?</li><li>• Millist välist abi või tuge olete toetuse kasutamise teekonnal täiendavalt vajanud?</li></ul>	<p>Teenused on ühe üksuse või isiku poolt teisele üksusele või isikule pakutav või kaaspakutav toiming, protsess või etteaste, mida osutatakse ja tarbitakse erinevalt tootest reeglina üheaegselt. Klient saab seega osa teenuse osutamise protsessist, mis omakorda koosneb tegelikest protseduuridest, mehhanismidest ja tegevuste voogudest, mille abil teenuseid osutatakse (Grönroos, 1998, lk 322; Zeithaml <i>et al.</i>, 2020, lk 4, 24 ja 25). Sise- või väliskliendi vaatenurgast on teenused väärtused ja kogemused (Oakland, 2006, lk 169). Disainimõtlemise lähenemine aitab integreerida erinevatest allikatest, valdkondadest või osalejatelt saadud teadmisi suurendades seeläbi kasutajate vajadustele vastava poliitika eduka rakendamise võimalusi. (van Buuren <i>et al.</i>, 2023, lk 18).</p> <p>Hea poliitika peab kasutama nende inimeste seisukohti, keda see mõjutab (Shergold, 2015, lk 17), seetõttu peetakse vajaduste mõistmise ja nende ümber lahenduste genereerimise eesmärgil sidusrühmade kaasamist peamiseks poliitikakujundamise oskuseks (Bason, 2014).</p> <p>Terviklikkuse põhimõte, kus teenused vastavad jätkusuutlikult kõikide sidusrühmade vajadustele kogu teenuse ja äri lõikes (Stickdorn <i>et al.</i>, 2018, lk 74).</p>
--	---

---

## Tugimeetme koostamise protsess

---

<ul style="list-style-type: none"><li>• Kas ja mida tuleks Teie hinnangul tugimeetme koostamise protsessis teisiti teha, et toetus saaks toetuse sihtgrupile kasutajamugavam?</li><li>• Milline on Teie valmisolek toetuse koostamise protsessis osalemiseks?</li><li>• Millisel hetkel ja mil viisil ettevõtjalt kasutajakogemuse kohta tagasisidet küsida?</li></ul>	<p>Hea poliitika peab kasutama nende inimeste seisukohti, keda see mõjutab (Shergold, 2015, lk 17), seetõttu peetakse vajaduste mõistmise ja nende ümber lahenduste genereerimise eesmärgil sidusrühmade kaasamist peamiseks poliitikakujundamise oskuseks (Bason, 2014).</p>
--	---

---

## Lisa 10. Ettevõtjate ja poliitikakujundajate persoonad

Mikro- ja väikeettevõtja persoona on loodud ettevõtlustoetuste kasutamise kogemusega ettevõtjate seas läbiviidud intervjuude ja sekundaarandmete analüüsi tulemuste baasil.

### MIKROETTEVÕTJA



**Nimi:** Meelis  
**Vanus:** 50  
**Asukoht:** Tartu  
**Haridus:** insener

#### Mõtteviis:

Ettevõtja roll on tegeleda ettevõtlusega, mitte selle pideva ja aeganõudva tõestamisega.

#### Taust:

Töötan 6 töötajaga ettevõttes, mis tegeleb logistikateenuse tarkvara arendamisega. Olen kogenud toetuste kasutaja.

#### Soovid:

Toetuse taotlemise protsess võiks olla sujuvam, hindamise protsess kompaktsem ja teenuse osutamine ühtlasel tasemel. Soovin toetuse määrust ja seletuskirja kiiresti leida.

#### Vajadused:

Vajan rahalist tuge arendustegevustega kiiremaks edasi liikumiseks. Toetuse infot vajan ettevõtlusspetsiifikast tulenevalt väga varakult. Toetust saades hakkasime ostma raamatupidarmisteenust.

#### Hirmud:

Detailselt kirjeldatud projektis ununevad elluviimise käigus muudatused kooskõlastamata ja toetus küsitakse tagasi.

### VÄIKEETTEVÕTJA



**Nimi:** Chrislyn  
**Vanus:** 26  
**Asukoht:** Tallinn  
**Haridus:** ärijuhtimine

#### Mõtteviis:

Tegutsen missiooni nimel! Meie ettevõtte tegevusel on suur eesmärk!

#### Taust:

Töötan 25 töötajaga *start up-is*, kus arendatakse uudset toodet ja teenust, mida müüakse üle maailma. Hoian jooksvalt toetustel silma peal.

#### Soovid:

Rahastaja ootus võiks toetuse vormistamisele olla üheselt selge ning toetuse saamisega kaasnevad kohustused toetuse taotlemisel teada. Ka võiksid olla toetuste nõuded vähem piiravad.

#### Vajadused:

Vajan ettevõtte ja selle toote ning teenuse arendamisel tuge. Toetuse saamine kinnitab, et olen õigel teel, annab lisamotivatsiooni ning näitab partneritele ettevõtte tugevust.

#### Hirmud:

Mul puudub tervikpilt protsessist, ma ei oska küsida õigeid küsimusi ja sellest tulenevalt saab taotlus vigaselt koostatud ning raiskame palju aega.

Alustava ja kogenud poliitikakujundaja ehk meetmedisaini protsessi võtmeosaleja persoonad on loodud ametnikega läbiviidud intervjuude baasil.

#### ALUSTAV POLIITIKAKUJUNDAJA



**Nimi:** Reena  
**Vanus:** 40  
**Asukoht:** Tallinn  
**Haridus:** majandus

#### Mõtteviis:

Väärtustan koostööd rakendusüksusega ja tunnetan oma töös kasu projektijuhtimise oskustest.

#### Taust:

Töötan avalikus sektoris kolmandat aastat. Minu vastutada on kahe toetuse väljatöötamine 2021+ perioodil. Oman erasektori tausta.

#### Soovid:

Soovin saada rohkem tuge oma maja strateegiaosakonnalt. Tööle asudes räägiti minu ümber justkui "linnukeelt", oleksin uue töötajana ootanud juhendamist õigusakti koostamise teemal.

#### Vajadused:

Pikkade ja mahukate juhendite läbitöötamise asemel vajan pigem otsekontakti ja suhtlust. Ka soovin paremini aru saada, mis on erinevate osapoolte vastustus ja kompetents meetme disainimise protsessis.

#### Hirmud:

Käsuliine järgides ei saa ma välisvahendite spetsifika osas usaldusväärset abi ja selle tulemusel valmivad kehvad toetused.

#### KOGENUD POLIITIKAKUJUNDAJA



**Nimi:** Rainer  
**Vanus:** 52  
**Asukoht:** Tallinn  
**Haridus:** majandus

#### Mõtteviis:

Oman pikka valdkonnas tegutsemise kogemust ja tean seega hästi, mida ettevõtjad vajavad.

#### Taust:

Olen praegusel ametikohal tegutsenud üle kümne aasta, enne seda töötasin samuti avalikus sektoris. Osalen partneritega regulaarselt kohtumistel.

#### Soovid:

Mulle meeldib meetme kontseptsiooni loomise pool aga olen väga kehv toetuse vormi kirjutamisel. Keegi võiks mind aidata meetme välisvahendite reeglistiku vormi viimisega.

#### Vajadused:

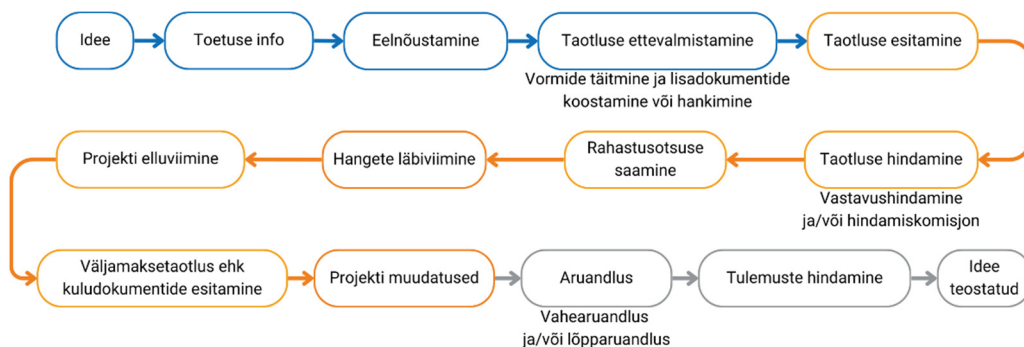
Tunnen puudust juriidilisest tugiteenusest oma maja siseselt, samuti välisvahendite spetsiifilisest toest. Seni olen tuge saanud rakendusüksusest, kus mind on aidatud ka määruse kirjutamisega.

#### Hirmud:

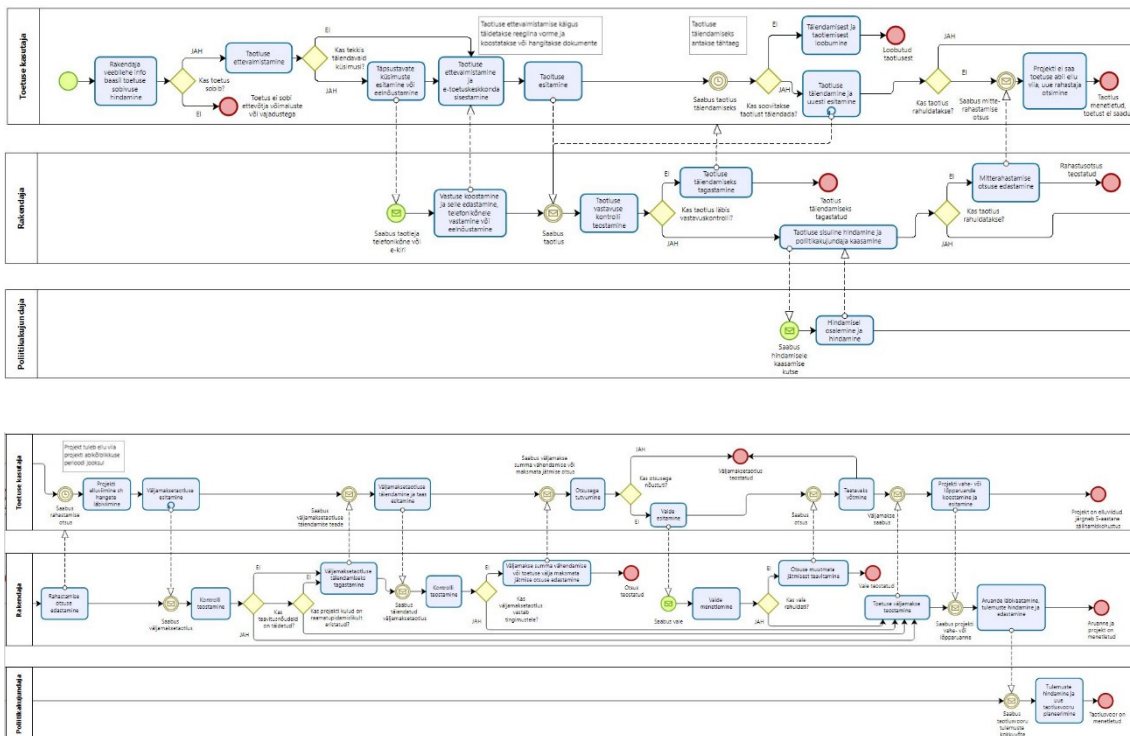
Poliitikakujundaja peab tundma oma sihtgruppi ja rahastamise reegleid. Väga lihtne on ebaõnnestuda ja läbipõleda.

## Lisa 11. Kasutajateekond ja teenusplaan

Kasutajateekonnal ja teenusplaanel on kujutatud ettevõtlustoetuse kasutamise kogemusega ettevõtja toetuse kasutamise teekonnal aset leidvad tegevused ja sündmused, mis on koondatud üldistatuna dokumendianalüüsi, intervjuude ja sekundaarandmete analüüsi baasil.

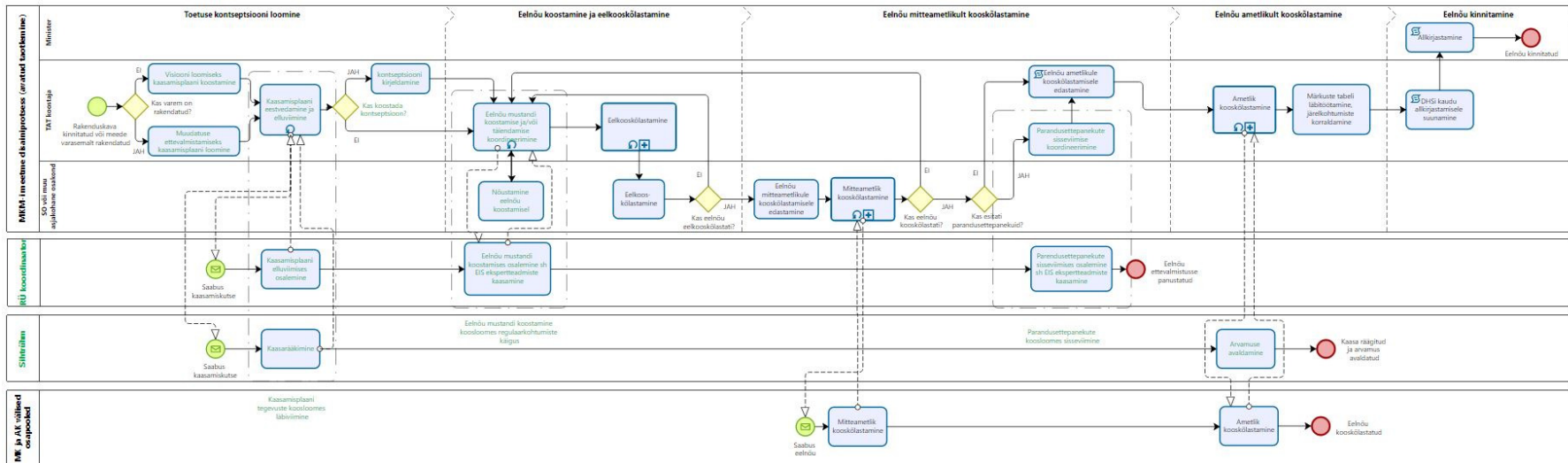


Teenusplaan on kasutajateekonnaga võrreldes detailsem, selgelt on eristatavad erinevate osapoolte tegevused. Sarnaselt kasutajateekonnale ei ole teenusplaanel nähtavad toetuse andmise tingimuse kavandamise ja voo kokkuvõtavad tegevused, kuhu toetuse kasutaja ei ole kaasatud. [Teenusplaani detailne joonis](#), parool: Protsess1joonised



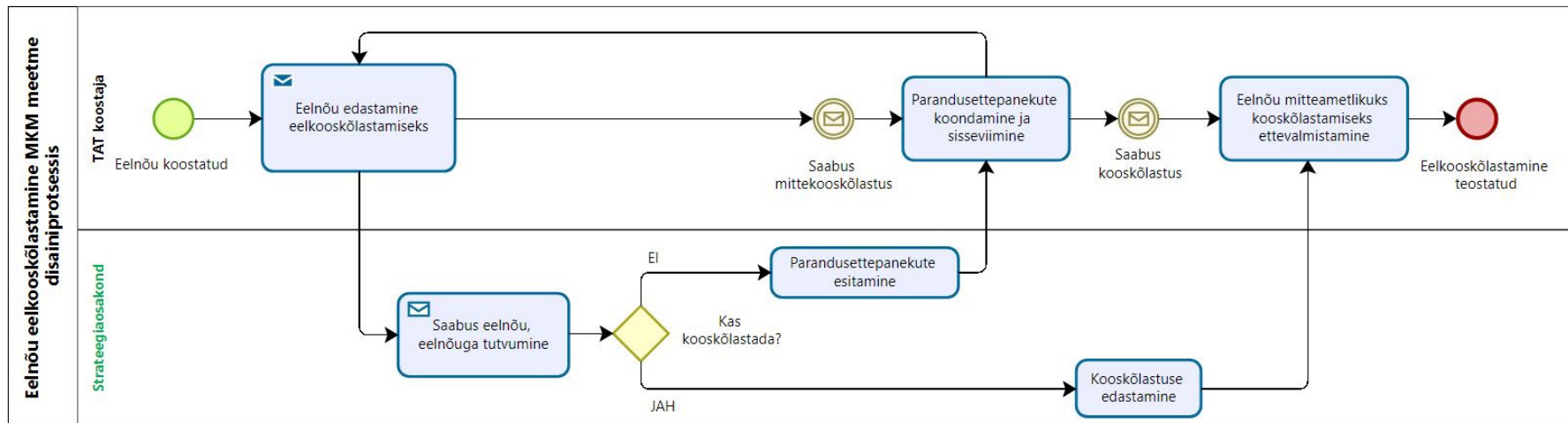
## Lisa 12. Meetme disainiprotsess nagu-peaks-olema

Võrreldes nagu-on protsessijoonisega on nagu-peaks-olema joonisel protsess jagatud viieks etapiks, millest igaüks omab selget eesmärki, sh muudatused on toodud rohelisena. Kolmes esimeses etapis on katkendliku joonega ümbritsetud koosloomel põhinev osapoolte vaheline koostöö. Protsessi on läbivalt lisandunud osapooltena sihtgrupp ja rakendajad, kelle panustamise roll on ühtlasi sõnastatud. Nagu-peaks-olema meetme disainiprotsessi alamprotsessid on toodud lehekülgedel 86–88. [Protsessi detailne joonis](#), parool: Protsess1joonised



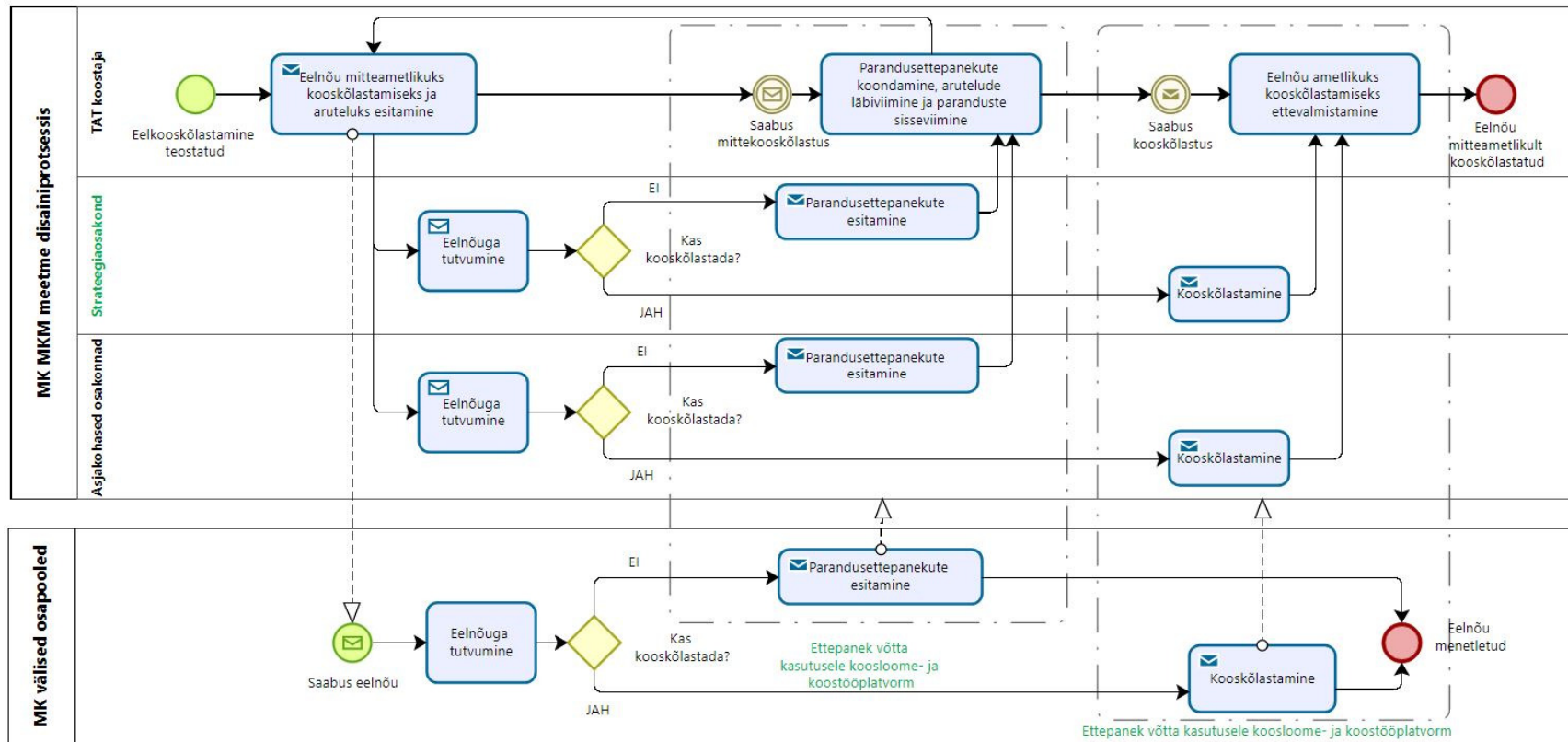
## Lisa 12 järg

Meetme disainiprotsess nagu-peaks-olema eelkooskõlastamise alamprotsess. MKM-i sisese eelkooskõlastamise alamprotsess toimub poliitikakujundaja ehk TAT koostaja ja MKM-i strateegiaosakonna vahel, mille tulemusena on eelnõu vastavuses ühendmääruse nõuetega.



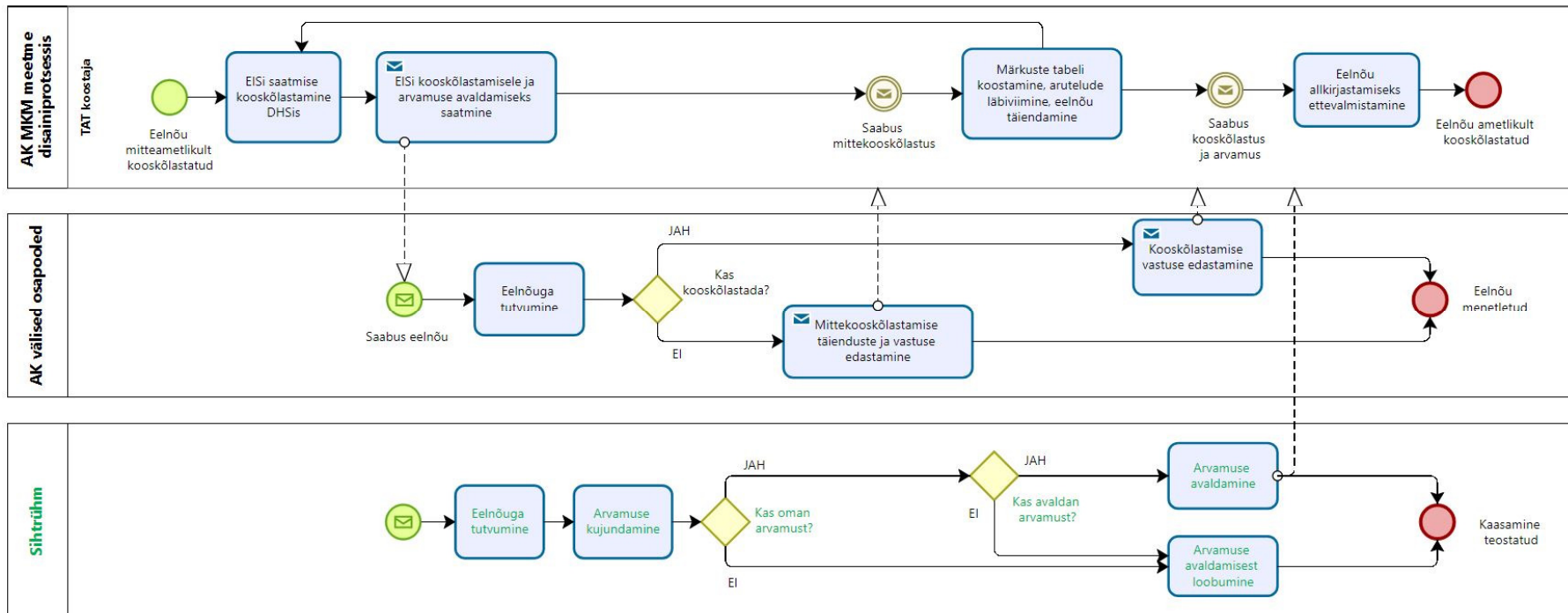
## Lisa 12 järg

Meetme disainiprotsess nagu-peaks-olema mitteametliku kooskõlastamise (lühend MK) alamprotsess. Alamprotsessis osalevad väliste osapooltena rakendusüksus, korraldusasutus ja seotud rakendusasutused, kes kontrollivad eelnõu vastavust ühendmääruse reeglitega. Reeglitega vastavuses olev eelnõu saab kooskõlastuse.



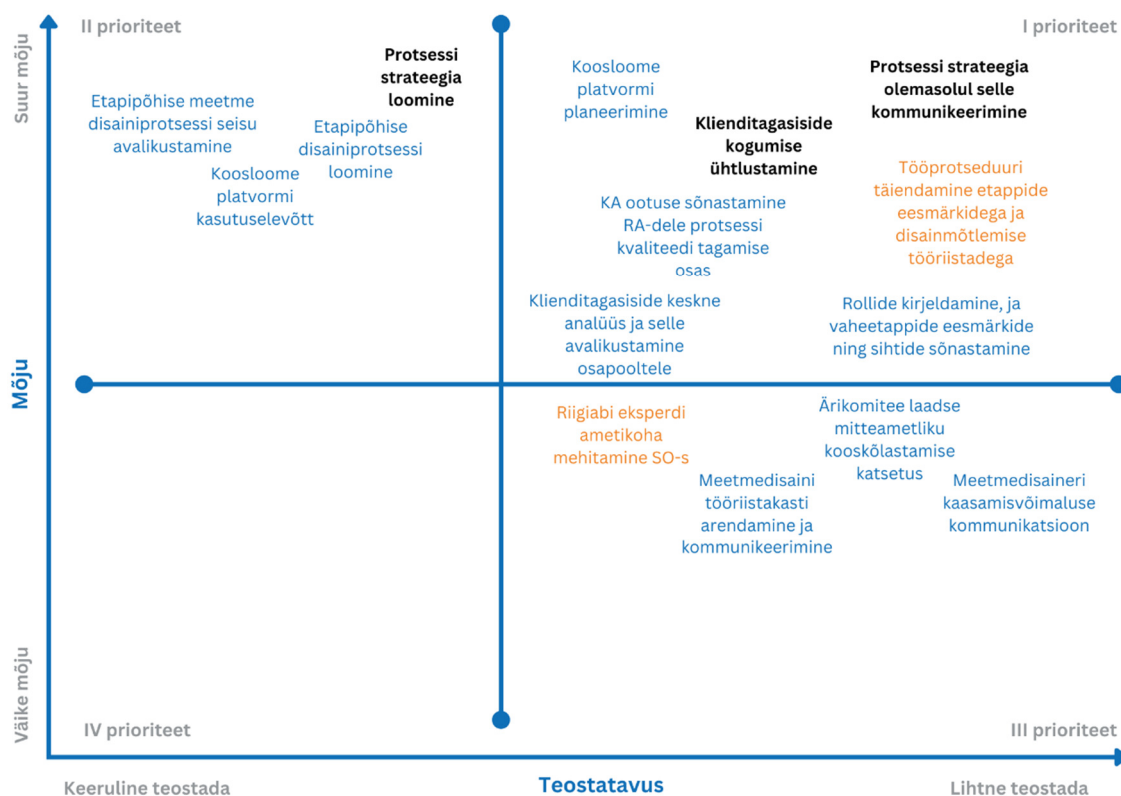
## Lisa 12 järg

Meetme disainiprotsess nagu-peaks-olema ametliku kooskõlastamise (lühend AK) alamprotsess. Alamprotsessis osaleb välise osapoolena lisaks mitteametlikul kooskõlastamise osapooltele rahandusministeerium ja arvamuse avaldamiseks kaasatud huvirühmad. Arvamust on võimalik avaldada kõigil, kuna eelnõu ametliku kooskõlastamise protsess on avalik.



### Lisa 13. Tegevusplaan uuringu ettepanekute elluviimiseks

Töö autori tehtud ettepanekute alusel on tegevuste elluviimise kavandamiseks tegevused mõju ja teostatavuse teljele asetatud. Lisaks on telje neljale osale elluviimise järjekorra loomise hõlbustamiseks seatud prioriteedid. Korraldusasutuse eest veetavad tegevused on toodud teljel sinisega, rakendusasutuse tegevused oranžiga ja mõlema osapoole poolt eest veetavad tegevused rõhutatud musta värvi tekstina.



# **SUMMARY**

## **IMPROVING THE DESIGN OF ENTREPRENEURIAL SUPPORT MEASURES IN ESTONIA**

Liis Rimmelg

The challenges faced by the public sector worldwide are growing. Recent years have brought several shocks to the global economy, resulting in an increasing humanitarian, economic, and governance crisis. The public sector must respond to these emerging threats while simultaneously addressing issues such as climate change and cybersecurity. The challenge for public sector organizations is to optimize and innovate existing structures, processes, techniques, policies, and services to improve public service effectiveness. Providing user-centered services requires breaking traditional silos.

This master's thesis focuses on addressing public sector challenges and opportunities in improving public services through business process management and re-engineering, as well as the application of design thinking and service design methodologies. The associated research aims to find process improvement opportunities to enhance the user-centeredness of support measures for micro, small, and medium-sized enterprises in Estonia. The goal of the thesis is to improve the design process of support measures associated with the implementation of external funds to create conditions for designing attractive support measures for Estonian entrepreneurs under the conditions of funders. The thesis aims to answer the following research questions: how can the application of design thinking methodology create more attractive support measures for entrepreneurs that also meet the conditions of funders? And how can the process of creating support measures be designed to meet the expectations of the target group and the conditions of the funder?

The theoretical part of the thesis focuses on business process management and re-engineering, considering the specifics of the public sector; provides an overview of the

application possibilities of design thinking in managing and redesigning business processes of public services; and addresses business support measures and the specifics of designing these processes. The literature review revealed that the provision of attractive public services is ensured by the implementation of a well-managed process and its continuous development. Additionally, it is critical to have internal process management systems, coordination of inter-agency collaboration, and continuous improvement of the entire process through co-creation. Co-creation supported by design thinking and process-based management tools with both external and internal stakeholders ensures an understanding of the expectations and needs of the parties involved and process improvement based on these insights, increasing the likelihood of implementing changes.

To achieve the goal of the thesis and find answers to the research questions, the author conducts a four-stage study based on the principles of design thinking, relying on the double diamond model of the UK Design Council. The main data collection methods used in the first diamond's discover stage include secondary data analysis, document analysis, and semi-structured interviews, while the second diamond's deliver stage uses focus group interviews to validate the study results. The primary data analysis method is qualitative content analysis, which employs service design tools. The main outcome of this master's thesis is proposals for improving the design process of open-call support measures aimed at enterprises and to-be process model. Implementing the results will create conditions for designing more accessible and attractive support measures for the target group, thereby ensuring timely use of EU funding to stimulate the national economy. The goal of the thesis was achieved, and the research questions were answered. Creating more attractive support measures for entrepreneurs through design thinking is ensured by the implementation of proposals listed in Table 12 on page 47, segmented by target groups, and the support measure creation process should be redesigned as shown in Appendix 12 on page 85 to ensure that the support measures simultaneously meet the expectations of the target group and the conditions of the funder.

The empirical study revealed that one prerequisite for process improvement is the existence of a comprehensive process strategy, which is currently lacking. The creation of this strategy, preferably through co-creation with process stakeholders, is expected to consider

transparency and human-centeredness as process principles, as well as temporal measurability and goal-oriented stages as characteristics. It is also necessary to continuously communicate the principles of the comprehensive process strategy to all stakeholders and improve it based on feedback and analysis. Role clarity, concerning both participating organizations and responsible parties, and systematic adoption of design thinking principles and service design tools, including co-creation in policymaking, help ensure process smoothness. This is because the main issue in implementing the existing process is its time-consuming and unplanned nature, resulting from unclear role distribution and expectations for results at different process stages. Additionally, the use of design thinking tools is sporadic, with meetings and questionnaires being most mentioned, which may not provide a comprehensive overview of stakeholder expectations and needs. Considering these shortcomings and principles, the existing process improvement proposal models the to-be measure design process, adding additional stakeholders and collaborative cooperation for more efficient and effective process execution. It should be noted that the broader adoption of a design-thinking-based process model requires time and a change in the mindset of officials, a challenge also described in scientific literature.

The conceptual contribution of the thesis, according to the author, is the confirmation of the applicability of a theoretical framework combining process-based management with network science, revealed in the study. The framework, developed by Antonio Iovanella (2024), primarily contributes to improving decision-making processes in the stages of process re-engineering. Feedback received during the study indicates that process diagrams modelled based on BPMN principles and visual summaries created using design thinking tools provide a good overview of the whole process or problem, are helpful in explaining the process or its parts, and create clarity in communication between stakeholders. Additionally, the author sees long-term benefits in empowering design teams through improved relationships and cooperation, facilitated by the targeted co-creation process, skilfully coordinated inter-agency cooperation, and the use of tools, especially BPMN, but also service design tools, to visualize the sources and results of processes and necessary discussions. Thus, by combining process-based management, network science, and design thinking tools and methods, more effective decision-making and better cooperation among related organizations are ensured, leading to the development of new, innovative, and more effectively implemented solutions.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Liis Remmelg,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Ettevõtluse tugimeetmete disainimise parendamine Eestis“, mille juhendaja on Arvi Kuura, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Liis Remmelg  
17.05.2024