

Riiklike raamatukoguteeninduse koordineerimise ülesannete ja nende rahastuse mudeli väljatöötamine

Lõpparuanne

AS PricewaterhouseCoopers Advisors
25. august 2023





Erki Mägi

Direktor

T: +372 614 1800

M: +372 5625 6340

erki.magi@pwc.com

Erki Raja

Juhtivkonsultant

T: +372 614 1800

M: +372 56 473 654

erki.raja@pwc.com

AS PricewaterhouseCoopers Advisors

Tatari 1, Tallinn 10141, Estonia

T: + 372 614 1800

F: + 372 614 1900

Kristiin Meos

Kultuuriministeerium

Suur-Karja 23

10148 Tallinn

Austatud Kristiin Meos

Esitame Teile projekti „Riiklike raamatukoguteeninduse koordineerimise ülesannete ja nende rahastuse mudeli väljatöötamine” lõpparuande. Aruanne on koostatud vastavalt AS PricewaterhouseCoopers Advisors (“PwC”) ja Kultuuriministeeriumi vahel 17.04.2023 sõlmitud lepingule ning on mõeldud kasutamiseks vaid Kultuuriministeeriumi (edaspidi Klient) lepingus ettenähtud eesmärkideks ja tingimustel.

Aruandes sisalduv info pärineb mitmest allikatest, sh Kliendilt ja juhtrühma liikmetelt saadud andmetel, uuringu raames läbiviidud ekspertintervjuude ja töörühma arutelude tulemitel ning päringu tulemusena maakonnaraamatukogudelt saadud andmetel. Me ei ole hinnanud nende infoallikate usaldusväärsust ega testinud sealt pärineva info tõepärasust. Sellest tulenevalt ei anna PwC ühelegi isikule (välja arvatud Kliendile Lepingus alusel) mistahes otseseid ega kaudseid kinnitusi raporti täpsuse või täielikkuse osas.

Aruande sisu pole lubatud teha kättesaadavaks teistele isikutele, välja arvatud Lepingus sätestatud juhtudel ning vastavatel tingimustel. PwC kannab aruandega seoses õiguslikku vastutust Lepingus sätestatud ulatuses üksnes Kultuuriministeeriumi ja mitte ühegi teise osapoole ees, kes võib oma otsustes olla tuginenud selles aruandes sisalduvale teabele või seisukohtadele.

Kui Teil on küsimusi seoses aruandega, võtke palun ühendust Erki Raja (erki.raja@pwc.com, +372 56 473 654) või Erki Mägiga (erki.magi@pwc.com), +372 5625 6340).

Lugupidamisega

Erki Mägi

Juhatuse liige

AS PricewaterhouseCoopers Advisors



Oluline teadaanne isikutele, kes ei ole aruande adressaadid



Isikud, kes ei ole aruande adressaadid ja seda aruannet loevad, loetakse nõustunuks alljärgnevate tingimustega:

1

Aruannet lugev isik võtab teadmiseks, et AS PricewaterhouseCoopers Advisors on selle koostanud vastavalt oma kliendilt saadud juhistele ning üksnes kliendi huvisid ja kasu silmas pidades.

2

Aruannet lugev isik tunnistab asjaolu, et ta ei ole selle aruande adressaat ning vastamaks tema huvidele ja vajadustele oleks võinud aruande koostamiseks osutada vajalikuks läbi viia teistsuguseid või täiendavaid töid.

3

Lugeja nõustub, et AS PricewaterhouseCoopers Advisors (sh tema partnerid, volitatud isikud ja töötajad) ja allhankijad ei võta aruandega seoses mingeid kohustusi ega vastutust, ei lepingulist ega lepinguvälist (sh hooletusest ja seadusest tuleneva kohustuse rikkumisest tingitud) vastutust. Lugeja nõustub, et AS PricewaterhouseCoopers Advisors (sh tema partnerid, volitatud isikud ja töötajad) ja allhankijad ei vastuta mistahes kahju, saamata jäänud tulu ega kulutuste eest, mis aruannet lugevale isikule seoses aruande kasutamisega või muul moel aruandega seotult võivad tekkida.

Sisukord

1.	Analüüsi taust ja peamised tulemid	<u>5</u>
1.1.	Analüüsi taust ja protsessi sisendid	<u>6</u>
1.2.	Analüüsi peamised tulemid	<u>9</u>
2.	Tulevikuvaate kaardistus	<u>15</u>
2.1.	Ümberkorraldatud riiklikud koordineerimisülesanded	<u>17</u>
2.2.	Riiklike koordineerimisülesannete koordineerimismudel	<u>23</u>
2.3.	Koordineerimismudeli kvaliteedijuhtimine	<u>35</u>
2.4.	Koordineerimismudeli tugevused ja nõrkused, võimalused ja ohud	<u>36</u>
2.5.	Muutuste juhtimine	<u>39</u>
3.	Hetkeolukorra kaardistus	<u>43</u>
3.1.	Hetkeolukorra peamised tähelepanekud	<u>45</u>
3.2.	Hetkeolukord	<u>48</u>
3.3.	Riiklike ülesannete täitmine	<u>56</u>

4.	Metoodika	<u>67</u>
4.1.	Meie lähenemine ja analüüsi etapid	<u>68</u>
	Lisad	<u>69</u>
Lisa 1	AS-IS küsitluse vastused	<u>69</u>
Lisa 2	Intervjuude toimumisajad ja osalejad	<u>71</u>
Lisa 3	Küsitluse adressaadid ja vastajad	<u>73</u>
Lisa 4	Ekspertintervjuude toimumisajad ja osalejad	<u>75</u>
Lisa 5	Töötoa korraldus ja osalejad	<u>77</u>
Lisa 6	Arenduskeskuse töötajatega seotud arvud	<u>79</u>





Analüüsi taust ja peamised tulemid

Analüüsi taust (1/2)

1.1.

Aruande fookus

Käesoleva aruande näol on tegemist analüüsi lõpparuandega, mis annab ülevaate uuringu käigus läbi viidud tegevuste tulemustest. Aruande tarvis on tegevused läbi viidud perioodil **27. märts – 24. august 2023 Kultuuriministeeriumi tellimusel**. Aruande sisend on koondatud eelnevalt juhtrühmaga kokkulepitud intervjuude ja fookusgruppide, töötoa, aga ka Tellijalt edastatud informatsiooni, dokumentide analüüsi ja maakonnaraamatukogudele suunatud küsitluse alusel. Aruandes esitatud informatsioon tugineb mh vahearuande tulemitele (AS-IS vaade), kuid käsitleb endas ka uusi teemasid peamiselt tulevikuvaate (TO-BE) rakendamise tarbes, sh ametikohtade võimalik jaotus, esialgne hinnanguline tarvilik rahastus ning muutuste juhtimisega seotud tähelepanekud.

Aruanne on üles ehitatud järgmiselt: esmalt antakse ülevaade analüüsi taustast ja peamistest tulemitest, misjärel kirjeldatakse tulevikuvaate ülesandeid, mida riiklike koordineerimisülesannete all silmas peetakse, millele järgneb nende korraldusloogika koordineerimismudeli näitel koos kuluhinnangute ja muutuste juhtimise põhimõtetega. Aruande kolmas osa tugineb esimesel vahearuandel ning keskendub hetkeolukorra kirjeldusele riiklike koordineerimisülesannete vaates (ehk AS-IS vaade). Analüüsi neljas osa annab ülevaate kasutatud metoodikast ning aruande lõppu on lisatud numereeritud analüüsi juurde kuuluvad lisad.

Lõpparuanne vastab järgmistele püstitatud uurimisküsimustele:

1. Kuidas täidavad maakonnaraamatukogud raamatukoguteeninduse koordineerimise ülesandeid? Milline on maakonnaraamatukogude regionaalne roll? Mis on tänased peamised probleemid ja tugevused?
2. Kuidas kasutavad kohalikud omavalitsused riigieelarvest finantseeritud nelja töötaja töötasusid? Mis on tänased peamised probleemid ja tugevused?
3. Milline peab olema riiklike raamatukoguteeninduse koordineerimisülesannete ja nende rahastuse mudel, kui seda korraldada keskselt raamatukogude arendusülesandeid täitva üksuse abil?
4. Milliseid ressursse on vaja, et rakendada uut koordineerimismudelit? Kui palju oleks mõistlik palgata töötajaid, millised teenused oleks mõistlik osta sisse?
5. Mis on ümberkorraldatud koordineerimismudeli tugevused ja nõrkused? Kuidas tagada võrgu regionaalsus, sh kommunikatsioon ja ekspertiis regioonides?

1.1. Analüüsi taust ja protsessi sisendid

1.2 Analüüsi peamised tulemid

Analüüsi taust (2/2)

Lähteülesanne

Täna on Eestis kokku 506 rahvaraamatukogu, millest 15 täidavad raamatukoguteeninduse maakondliku koordineerimise ülesandeid valdavalt maakonna keskustes, neid nimetatakse maakonnaraamatukogudeks (MKR). MKRid on maakonna teistele raamatukogudele komplekteerimis-, koolitus- ja nõustamiskeskuseks ja kellele on vastavalt antud riiklikud ülesanded. Rahvaraamatukogud on omavalitsuse asutused, mille valdkonna poliitikat kujundab Kultuuriministeerium (edaspidi KuM), raamatukogude võrgu tegevusi koordineeritakse ka koostöös HTMi ja KOVide endiga.¹

11.05.2020 koostas KuM rahvaraamatukogu seaduse muutmise ja sellega seonduvalt teiste seaduste muutmise seaduse eelnõu väljatöötamise kavatsuse, milles kirjeldati olulised probleemid ja võimalikud regulatiivsed lahendused. Seadusemuudatustega nähakse ette uusi koostöövorme raamatukoguvõrgu ja teenuste arendamiseks, et raamatukoguteenus tervikuna muutuks tänapäevaseks ning lugeja vajadustele vastavaks. Seaduse muutmise üheks mõjuteguriks, lisaks haldusreformile ja elanike vähenemise ning ümberpaiknemise mõjudele, on kiire infoühiskonna areng – on oluline vastata elanike infovajadustele, haldusterritoriaalsele jaotusele ning korraldusele. Kehtiv seadus ei ole piisavalt paindlik, et tõsta raamatukoguteenuse kvaliteeti, arendada võrgustikku ning pakutavaid teenuseid. Mh on plaanis seadusemuudatusega uuendada MKRide ülesandeid, riikliku toetuse korraldust ja tõhustada koordineerimistegevuste juhtimist.²

Täna kehtiv maakonnaraamatukogude süsteem on toiminud juba aastakümneid, kuid tulenevalt raamatukogude rolli muutusest ühiskonnas (ning osaliselt sellest tulenevalt ka riiklike koordineerimisülesannete muutmisele rahvaraamatukogu seaduses) vaadatakse see ümber. Käesolev analüüs keskendub tulevikuvaate koordineerimismudeli ülesannete ja nendeks vajalike põhi- ja tugiteenuste, ressursside (mh rahastuse) ning töötajate rollide ning kompetentside kirjelduste loomisele, tuginedes hetkeolukorra analüüsile, mis keskendub tänastele riiklike koordineerimisülesannete sisule, aga ka MKRides nende ellu viimisele nelja ametikoha kaudu.

Uute ülesannete sisustamine on antud analüüsi raames võimalik vaid piiritletult.

Kuivõrd esialgne ülesannete sisu on olemas (ehk mida näevad antud projektis osalejad riiklike ülesannete tegevustena), tuleks jätkata ülesannete täpsemat sisustamist senisest laiemas kaasatusega. Antud lähenemine aitaks täpsemini esile tuua erisusi tänastes praktikates, erinevate osapoolte vajadusi ja ootuseid ning võimaldaks luua ühtselt arusaadava lähenemise. Sellest tulenevalt on analüüsimeeskonna soovitus tuua kokku peale analüüsi lõppu uute riiklike ülesannete töögrupid, kus oleks kõigil maakondade esindajatel võimalik osaleda, et üheskoos luua ühine nägemus ülesannete sisust ja täpsematest vajadustest. Riiklike ülesannete töögrupid võiksid käia koos kõikide riiklike koordineerimisülesannete lõikes.

¹ Rahvaraamatukogu seadus, <https://www.riigiteataja.ee/akt/113032019127?leiaKehtiv>

² Rahvaraamatukogu seaduse muutmise, <https://www.kul.ee/kultuurivaartused-ja-digitaalne-kultuuriparand/raamatukogud/rahvaraamatukogu-seaduse-muutmise>



Analüüsi protsessi sisendid

1.1.

Lähenedamine ja meetodika

Selleks, et asjakohaselt jõuda uuringu tulemiteni ning TO-BE tulevikuvaate kaardistuseni, on töös tuginetud erinevatele sisenditele, mida on kirjeldatud lühidalt järgneval joonisel 1.

Dokumendianalüüsi peamine fookus:

- AS-IS olukorra esmane kaardistamine uuritavate atribuutide lõikes (teenused, protsessid, ressursid, kompetentsid jms).
- olemasoleva teadmuse koondamine sisendina grupiintervjuude ettevalmistamiseks.

Sisend on leitav [peatükis 3](#).

Töötoa peamine fookus:

- kontseptsiooni alusel põhi- ja tugiteenuste ning nendega seotud töövoogude (protsesside), ressurside, rollide ja neist tulenevate ülesannete ja kompetentside kirjeldamine töötoa raames koos kaasatud osapooltega:

Sisend on leitav väljundi osas [peatükis 2](#). Ülevaade töötoa korraldusest ja osalejatest on leitav [Lisa 5](#).

Ekspertintervjuude peamine fookus:

- riikliku raamatukoguteeninduse koordineerimisülesanne, mis keskendub teavikute (mh raamatute) komplekteerimise protsessile (nt teavikute soetamise valimise protsess, valimisloogika, tarne jmt). Kokku tehti 3 ekspertintervjuud:
 - Rahva Raamat;
 - RaRa (logistikafirma);
 - ja Omniva.

Sisend on leitav [peatükis 2](#). Intervjuude toimumisajad ja osalejad on toodud [Lisa 4](#).



Intervjuude/fookusrühmade peamine fookus:

- raamatukoguteeninduse hetkeolukorra kaardistamine MKRide ja KOVide vaates, sh AS-IS olukorra täpsustamine teenuste, protsesside, ressurside jms vaates järgnevate osapooltega:
 - Harju Maakonnaraamatukogu;
 - Lääne Maakonna Keskraamatukogu;
 - Rapla Keskraamatukogu;
 - Saare Maakonna Keskraamatukogu;

- Pärnu Keskraamatukogu;
- Jõhvi Keskraamatukogu;
- Võrumaa Keskraamatukogu;
- Kõrveküla Raamatukogu;
- Viljandi Linnaraamatukogu;
- Viljandi vald;
- Kärkla linn;
- Keila linn;
- Otepää vald.

Sisend on leitav [peatükis 3](#). Intervjuude/fookusrühmade täpsemad osalejad ja toimumisajad on leitavad [Lisa 2](#).

Küsitluse peamine fookus:

- saada terviklik pilt MKRide riiklikest ülesannetest hetkeolukorra vaatest. Küsitlus edastati kõikidele 15le MKR-i esindajale, vastamise protsent on 100%.

Sisend on leitav [peatükis 3](#). Küsitluse aadressaadid ja vastajad on leitavad [Lisa 3](#).

Analüüsi peamised tulemid (1/6)

1.2.

Riiklikud koordineerimisülesanded ja nende ellu viimise mudeli rakendamise eeldused.

1. Uute riiklike ülesannete sisustamine on põhjalik protsess.

Kuivõrd antud analüüsi üks eesmärgi oli kaardistada tänased riiklikud raamatukoguteeninduse koordineerimisülesanded (edaspidi riiklikud ülesanded), mida viivad ellu MKRid, ilmnas, et **praktilised** koordineerimisülesannete korraldused on **maakonniti erinevad**. See tähendab, et ühtselt kehtiva detailsema lähenemise kirjapanek oli raskendatud (nt komplekteerimise ülesande korraldamise vaates), mistõttu piirduti üldisema vaate koondamisega. Oluline on siinjuures rõhutada, et **tänased ülesanded**, nende korraldus ja nende elluviimiseks vajalikud töömahud, kompetentsid **ei peegelda otseselt tulevikuülesannetele seatud ootusi ja vajadusi** – vajalikud on teistsugused teadmised ja oskused ülesannete elluviimiseks, mis nõuavad tulevikuvaates detailsemat kaardistustööd.

2. Mudeli rakendamiseni jõudmine kui pikaajaline mitmete erinevate eeldustega protsess.

Käesolevas aruandes on kirjeldatud mudelit, mille kohaselt oleksid riiklikud koordineerimisülesanded korraldatud tsentraalselt kuid koos maakondlike nõunikega (vt [slaid 10](#)). Sellegipoolest on antud mudeli **realiseerumisel mitmed eeldused**, mis peavad olema enne selle ellu viimist läbi mõeldud ja rakendatud.

- 1) Ühine raamatukogude infosüsteem, mis võimaldab informatsiooni reaajas edastamist ning pikaajast säilitamist.
- 2) Ühine ürituste-koolituste planeerimise süsteem, mis võimaldab omada ülevaadet kõikidest riigis korraldavatest koolitustest raamatukogutöötajatele.
- 3) Aruandluse raames esitatavate näitajate defineerimine, mis võimaldaks maakondade (või KOVide) raamatukogude tegevusi aastast aastasse planeerida, võrrelda ning sellest lähtuvalt vajadusel tegevust muuta.



Riiklike koordineerimisülesannete sisustamise töögruppide loomine.

Et viia ellu üle-eestiliselt ühtset lähenemist riiklike koordineerimisülesannete korraldamisele, on oluline luua ülesannetele ammendav nimekirjaga tegevustest ning ühtselt mõista, mis on nende ülesannete eesmärk. Selle välja selgitamiseks soovib käesoleva aruande meeskond kokku kutsuda **riiklike koordineerimisülesannete sisustamise töögrupid**, milles oleks võimalus osaleda erinevatel konkreetse ülesandega tegelevatel raamatukogude töötajatel. Näiteks käiks koos komplekteerimise teemaline töögrupp, et jagada parimaid praktikaid komplekteerimise raames tehtavatest erinevatest tegevustest ja protsessidest ning töögrupi tulemusena lepiksid osalejad kokku nõ efektiivses komplekteerimise mudelis, protsessis. Uute ülesannete töögruppide loomine on oluline võimaldades mõtestada tulevaseid ülesandeid tegevuste vaatest ning andes vajalikku sisendit protsessi kinnitamisele.



Selgete eesmärkide seadmine ning nende edenemise monitoorimine.

Ümberkorraldatud mudel pakub täiendavaid võimalusi **tulemusjuhtimise rakendamiseks**. Kuivõrd tänast statistikat kogutakse vaid kord aastas, võimaldaks eelnevalt kokku lepitud meetodika alusel sagedasem statistika kogumine muutusi märgata kiiremini ning sellest tulenevalt teha ka informeeritumaid juhtimisotsuseid (nt teenuste arenduses, programmide kujundamises jne). Näiteks on täna statistika esitamine aeganõudev töö ning ka esitatavaid numbreid mõistetakse erinevalt. Et maakondi oleks võimalik aastate lõikes iseendaga või omavahel võrrelda ning et vajadusel oleks võimalik neid ka erinevatel juhtudel suunata, on oluline mõista kogutavat statistikat üheselt.

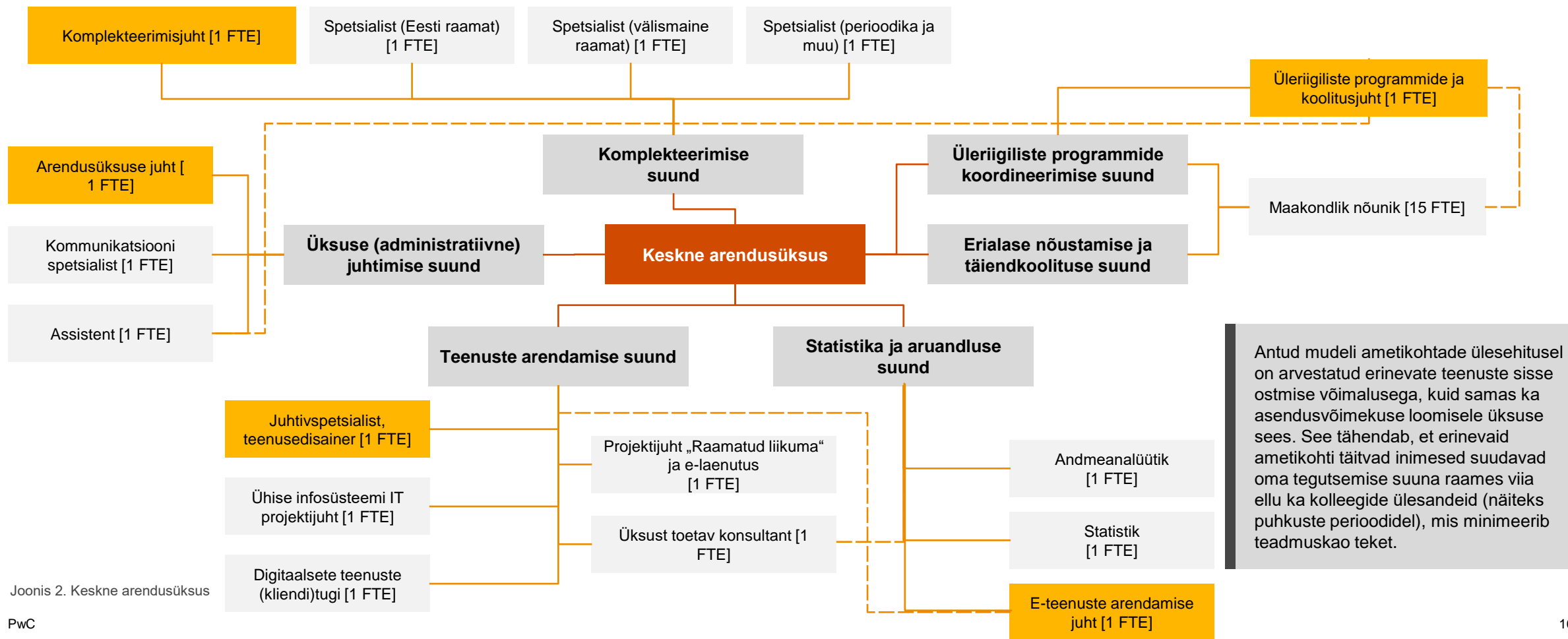
Kuid eesmärkide saavutamine ei ole vaid statistika esitamine. Kuivõrd käesolevas aruandes esitatud mudeli ülesehitus lähtub ülesannete põhiseest loogikast, on oluline seada ka neile **eraldiseisvalt eesmärgid** aasta ja pikema perioodi vaatest. Näiteks loodava arendusüksuse strateegia ning selle aastapõhise tegevuskava loomine võimaldab jälgida, kuidas ülesannete elluviimine edeneb ning kus on kitsaskohad (st millise riiklike ülesande täitmine ei edene vastavalt planeeritule).

Analüüsi peamised tulemid (2/6)



Maakondlike nõunike eesmärk on viia ellu kaks riiklikku koordineerimisülesannet (üleriigiliste programmide koordineerimise suunal ning erialase nõustamise ja täiendkoolituse suunal), mis tähendab, et kuigi käesoleval joonisel on vaid üks lahter nimega „maakondlik nõunik“, on neid ametikohti praktikas 15, kes kõik üheskoos keskse arendusüksuse teiste töötajatega viivad ellu riiklikke koordineerimisülesandeid. Nõunike eripära on vaid, et nad paiknevad füüsiliselt maakondades ning teised üksuse töötajad võivad samuti töötada mujalt, kuid võivad olla alaliselt ka üksuse paiknemise asukohaga samas linnas. Seega ei ole nõunikud mitte ainult kahe riikliku koordineerimisülesande elluviimine, vaid ka laiemalt maakondadega suhte hoidjad, riigipoolsete algatuste kommunikeerimine, maakondade vajaduste edastamine arenduskeskusele ning nende ellu viimisele kaasa aitamine. Nõunike roll on kriitiline seega mitte ainult nende töö sisu osas, vaid ka kommunikatsiooni toimimise tagamise vaatest.

Ümberkorraldatud riiklike koordineerimisülesannete korraldusmudel: keskne koordineerimismudel koos maakondlike nõunikega



Antud mudeli ametikohtade ülesehitusel on arvestatud erinevate teenuste sisse ostmise võimalusega, kuid samas ka asendusvõimekuse loomisele üksuse sees. See tähendab, et erinevaid ametikohti täitvad inimesed suudavad oma tegutsemise suuna raames viia ellu ka kolleegide ülesandeid (näiteks puhkuste perioodidel), mis minimeerib teadmuskao teket.

Joonis 2. Keskne arendusüksus

Analüüsi peamised tulemid (3/6)

1.2.

Ümberkorraldatud mudeli võtmekohad

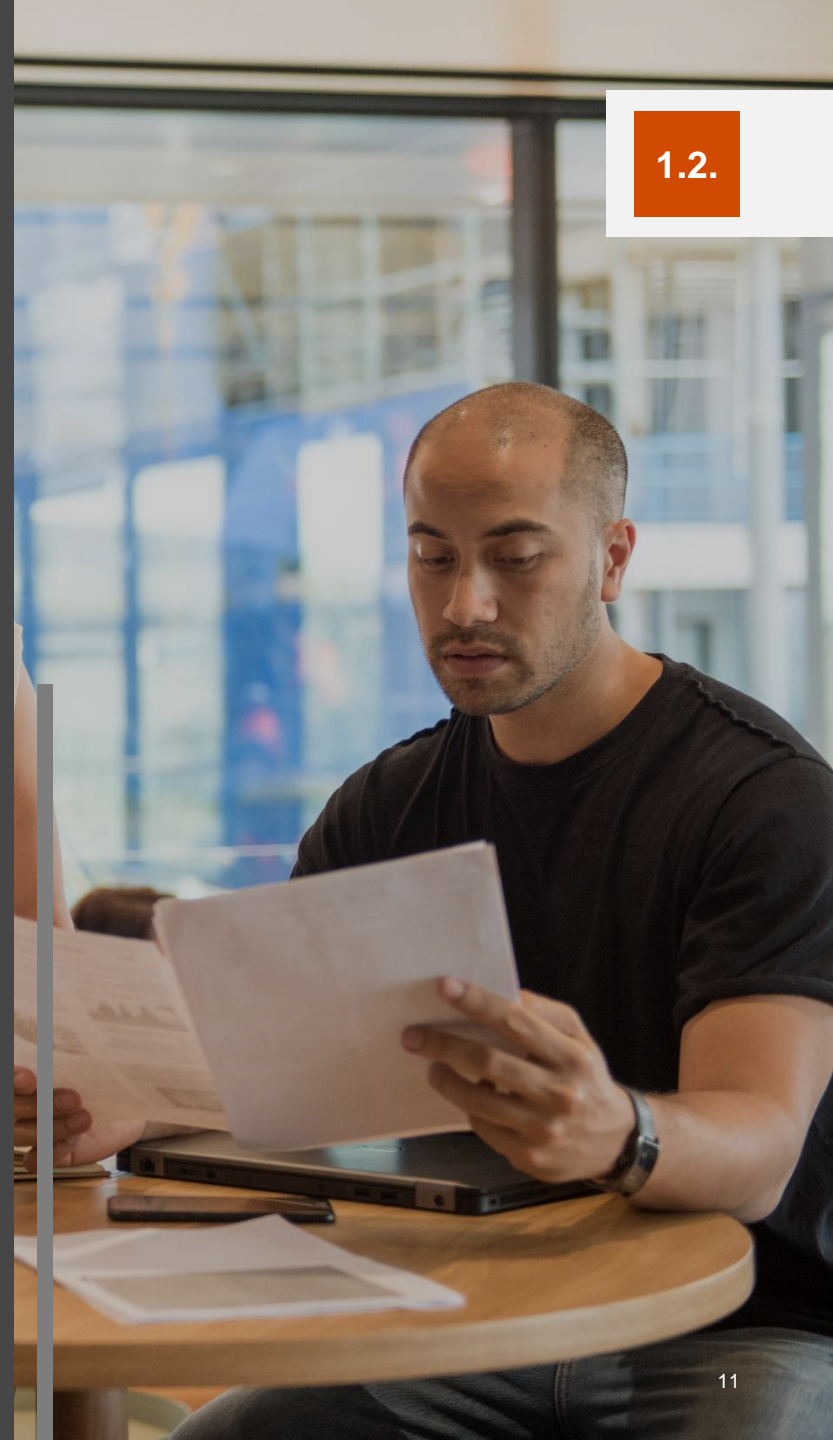
3. Ümberkorraldatud riiklike koordineerimisülesannete korraldusmudel – kirjeldus.

Ümberkorraldatud mudeli tugevuseks on selle **lähtuvus** uutest riiklikest koordineerimisülesannetest. See tähendab, et mudeli **ülesehitus toetab ülesannete elluviimist selgelt ja mõõdetaval viisil**, mis muudab ülesannete elluviimise jälgimise lihtsamaks ning ajas kergelt muudetavaks (juhul, kui riiklike ülesandeid muudetakse, on võimalik muuta ka arendusüksuse tegevussuundi). Meeskondadepõhise lähenemise eeliseks on ka töötajate omavaheline **asendamisvõimekus** (st iga meeskonna liige teab, millega tema kolleeg tegeleb ning on võimalik kujundada selge asendamise loogika puhkuste perioodiks), samas on võimalik ülesannete lisandumisel luua meeskondi üksusesse juurde, mis võimaldab vajadusel arendusüksuse **ampluaad laiendada**. Samas on mudeli kitsaskohaks selle **sõltuvus kolmandatest osapooltest**. See tähendab, et mitmete teenuste osutamine sõltub majavälistest teenuse osutajatest. Seega ei ole kõikide ülesannete täitmise tagamine alati arendusüksuse võimuses. Sellegipoolest on antud lähenemine loogiline, kuivõrd kõiki teenuseid ei ole käesoleva analüüsi **vaatest mõistlik üksusel ise ellu viia** (nt teavikute tarne, IT arendused jm).

Eelmisel leheküljel ([Joonis 2](#)) oleva mudeli kohaselt on arendusüksus üles ehitatud lähtuvalt **viiest riiklikust koordineerimisülesandest**, kusjuures igal ülesandel on elluviimiseks **oma meeskond**, kes selle elluviimise eest vastutab. Sellest lähtuvalt jaotuvad töötajad mõtteliselt **kaheks**: arendusüksuse **keskne osa**, kus viiakse ellu ülesandeid üks, kaks ja kolm; **maakondlike nõunike osa**, kus viiakse ellu ülesandeid neli ja viis. Et tagada üksuse terviklikkus, tegeletakse eraldi ka üldjuhtimisega (mh kommunikatsioon), mille abil tuuakse kaks mõttelist osa omavahel tervikuks kokku. Üksuses keskses osas töötab antud mudeli alusel **16** inimest ning maakondades kokku **15**, igas maakonnas üks nõunik.

Kuivõrd ümberkorraldatud riiklikud ülesanded (vaata alates [lk 17](#)) on mahukad, aitab keskne mudel tagada tihedama omavahelise suhtluse maakondade üleselt. Samas tuleb tõdeda, et **rahalist kokkuhoidu antud mudel tänase olukorraga võrreldes ette ei näe**. Kuigi töötajate hulk antud mudelil on tänasest väiksem, lisanduvad hulganisti teisi kulusid, näiteks töötajatega seotud ülalpidamiskulud ja teenuste osutamisega seotud kaasnevad kulud, aga ka teenuste osutamisega seotud otsesed kulud, näiteks esimese riikliku ülesande puhul kaetakse teavikute maksumust ja tarnet, töötlemist täna teistest allikatest, teise riikliku ülesande puhul suuremahulised IT arendused, neljanda ülesande puhul koolituste elluviimisega seotud kulud samuti. Sisuliselt katab käesolev mudel palgakulud, kuid ei kata palgatöötajate ülesannete teostamisega kaasnevaid kulusid.

Kuivõrd antud mudel näeb ette ka mitme teenuse sisse ostmist, on riiklike ülesannete elluviimisel arvestatud ka kolmandate osapooltega arendusüksuse väliselt. See tuleneb ennekõike tõdemusest, et kõiki kompetentse **ei ole arendusüksusel endal mõistlik igapäevaselt palgal hoida**. Näiteks lisaks ülal mainitule, on mudelis arvestatud ka väliskommunikatsiooni sisse ostmisega (emaorganisatsioonilt või erasektorist), kuivõrd tegemist on ajutise ülesandega, samas sisekommunikatsioon, kui oluline läbiv osa üksuse edukast tegutsemisest, on mõistlik hoida üksuses sees.



Analüüsi peamised tulemid (4/6)

1.2.

Ümberkorraldatud korraldusmudeli tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud

4. Ümberkorraldatud korraldusmudelil on tugevusi ja võimalusi, kuid seejuures tuleb arvestada selle nõrkuste ja ohtudega.

Kuigi ümberkorraldatud koordineerimismudel sisaldab endas tugevusi ja võimalusi, tuleb tegeleda ka selle võimalike nõrkuste ja ohukohtade leevendamisega. Loodud mudeli **peamiseks tugevuseks** on riigi ressursside tark kasutamine, mis võimaldab riigil saada parem ülevaade ressursside kasutamisest ja ülesannete täitmisest, luues selgemalt defineeritud vastutusvaldkonnad ja tagades protsesside lihtsuse ja sihipärasuse. Seda toetavad omakorda seatud eesmärgid, mõõdikud ning raamatukogudest kogutav statistika oluliste tulemusnäitajate osas. Tervikuna võimaldab see hinnata ülesannete edukust ning kohaneda muutuvatele oludele. Samuti võimaldab mudel töökohtade paiknevuse mõttes paindlikkust ning teenuste korralduse optimeerimist – nt komplekteerimise puhul tellimuste soodsamat tükihinda tulenevalt ühtsetest tellimustest ja mastaabiefektist, samuti võimalus osta teenuseid sisse spetsialiseerunud teenuspakkujatelt.

Mudeli **võimalusteks** võib pidada avalike teenuste ühtset kättesaadavust ning praktikate ühtlustamist, mis võimaldab sõltumata asukohast saada oodatud tasemel teenust, mis võimaldab kujundada raamatukogudest kui ühtse tervikliku brändi. Lisaks toetab keskne korraldus ühtse tervikliku ülevaate loomist ka raamatukogunduse koolitussüsteemist, mis võimaldab koolitusi nii sisu kui toimumise aja mõttes sobivamalt planeerida, vältides koolituste dubleerimist maakondadeülevalt, aga ka oluliste koolituste samale ajale sattumist. Samadel alustel tegutsemine ning maakondlike nõunike tihe suhtlus võimaldab hõlpsamini läbi viia ka maakondade ülesei ning maakondadevahelisi koostööprojekte.

Mudeli peamiseks **nõrkusteks** võib pidada liigset sõltuvust kolmandatest osapooltest teatud teenuste osade pakkumisel (nt komplekteerimine, töötlemine ja logistika, koolitused), kuna nende edukus sõltub partnerite võimekusest ülesandeid vastavalt ootustele ellu viia. Tsentraliseeritusel on küll tugevusi, kuid teisalt võib see kaasa tuua maakondade/kohalike kaugenemise nõ keskest arenduskeskusest – seda aitavad teatud määral hallata kohalikud maakondlikud nõunikud. Arendusüksuse arengukava puudumine võib põhjustada keske mudeli töös esialgu väljakutseid, mistõttu on oluline defineerida strateegilised eesmärgid arengukavas ning nendega seotud tegevused enne mudeli tööle rakendamist, aidates seeläbi konkretiseerida üksuse igapäevatöö korraldust. Samuti võib hajutatud ja hübriidvõimalusega töökorraldus mõjuda pärssivalt töökultuuri ja nõ meeskonnatunde tekitamisele (eriti inimestele, kes liituvad väljastpoolt valdkonda). Ühtlasi tuleb ümberkorraldatud mudeli vajalike kompetentside puhul arvestada, et sobivate inimeste leidmine ja konkurentsivõimelise palga tagamine saab olema keeruline väljakutse, mistõttu on vaja toetada vastavaid värbamistegevusi.

Ümberkorraldatud korraldusmudeli peamised **ohud** on asjaolud, et raamatukogud ja KOVid ei pruugi muudatustega soovitud tempos kaasa tulla, mistõttu on oluline tagada selge kommunikatsioon muudatuse eesmärkidest ja taotletavatest kasudest. Kuna turul ei ole väliseid teenusepakkujaid palju, esineb teatud ohtu turu monopoli tekkeks, mis võib omakorda viia sisse ostetava teenuse hinna kallinemiseni.



Nõrkuste ja ohtude puhul on tarvilik mõtestada riskihaldusega seotud tegevused ning neid vastavalt vajadusele rakendada.

Korraldusmudeli loomise ja rakendamise tarbeks on oluline luua asjakohane riskide kaardistus koos võimalike sobivate maandavate meetmetega. Riskiplaani puhul on oluline hinnata riskide esinemise tõenäosust ja mõju, keskendudes seejärel kahe komponendi alusel kõige kõrgema hinnangud saanud riskidele, rakendades sobilikke maandamismeetmeid. Lisaks organisatorsetele sisemistele väljakutsetele ja tegevusriskidele on oluline kaardistada ka nt strateegilised riskid, finantsriskid, väliskeskonnast tulenevad riskid jmt.

Samuti on uue üksuse loomisel soovitatav luua nõ edukusplaan, mille alusel sõnastatakse võimalikud avalduvad kasud ja võimalused koos nende avaldumiseks vajalike tegevustega.

Analüüsi peamised tulemid (5/6)

1.2.

Uue mudeli eesmärk ning regionaalsus

5.

Tänase korraldusmudeli muutmine ei pruugi võimaldada kulude kokkuhoidu kvaliteedi tõstmise ja regionaalsuse tagamisega samaaegselt.

Põhjus, miks tänase süsteemi lähenemist on tarvilik ümber vaadata, peitub ennekõike vajaduste ja ülesannete muutumises ning nendest lähtuvate ümberkorralduste vajaduses. Ümberkorraldatud koordineerimisülesandeid on võimalik kõrgema kvaliteediga tagada, kui neid osaliselt keskselt osutada. See tähendab omakorda ka paremat toetust nende igapäeva töös MKRidele ja laiemalt erinevatele keskraamatukogudele maakondades ning võimaldab maakondades rahvaraamatukogude poolt tehtava töö koormust mingis osas vähendada.

Kuid kulude kokkuhoid ei ole ainuke eesmärk, vaid ka osutada **kõrge kvaliteediga teenust**. Seega ei pruugi anda keskne korraldusmudel oodatud rahalist kokkuhoidu mitmel põhjusel:

1. Kuivõrd riiklikud koordineerimisülesanded mõtestatakse ümber, on nende täitmiseks vajalikud tänasest teistsugused kompetentsid. See tähendab, et näiteks IT-teemaliste ülesannete lisamine riiklike ülesannete hulka vajab nende korraldamiseks ka vastavaid IT valdkonna teadmisi ja eksperte.
2. Kuivõrd täna ei tasuta riiklike koordineerimisülesannete täitmise tarvis töökohateenusega seotud kulusid ega tagata töövahendeid, on kuludeks sisuliselt ainult töötajate palgafond. Ümberkorraldatud korraldusmudeli puhul ei ole võimalik piirduda ainult palgafondiga, vaid kaasnema peavad ka tugiteenustele ning kolmandatelt osapooltelt tellitavatele arendustele kuluvad summad, mis võib käivitamisel vajada täiendavaid investeeringuid.



Korraldusmudeli eesmärgi fikseerimine ning ühtselt mõtestamine.

Korraldusmudeli loomisel ja arenduskeskuse asutamisel on oluline sõnastada selle pikaajaline eesmärk. Samuti on tarvilik teha mõjude kaardistamise analüüs, et mõista, milliseid muutusi uus korraldusmudel erinevate osapoolte jaoks kaasa toob (nt *stakeholder mapping* meetodi abil). Lisaks tuleks arvestada KOVide õigusaktide muudatustega (näiteks määruste muutmine, logode ja muu MKRidega seonduva ümbervaatamine), mis vajavad ellu viimiseks aega ega pruugi sõltuda ainult riigi seatud aja- ja tegevuskavast. Lisaks võimalikele KOVidega seotud **seadusmuudatustele**, on oluline arvestada ka organisatsiooniga, kelle juures keskse koordineerimismudeli korral asutus ülesandeid täidaks. See tähendab, et vajalikud muudatused, nt organisatsiooni põhikirjas või muudes vajalikes dokumentides, tuleks samuti aegsasti keskse koordineerimismudeli rakenduskeskusesse arvestada. Oluline on siinkohal arvestada, milliseid tugiteenuseid saavad täna MKRid ülesannete korraldamiseks ning milliseid tugiteenuseid peab keskne üksus täiendavalt saama või hankima.

Lisaks sisulistele küsimustele, mis aitavad paika seada korraldusmudeli igapäevast toimimist, on oluline tagada ka **selge kommunikatsioon** kogu üksuse loomise ajal, kuid ka hiljem selle tegutsemise vältel. Erinevate osapoolte aegsasti teavitamine üksuse loomisest, käekäigust ja muutustest valdkonnas laiemalt kaasab protsessi rohkem inimesi ning väldib vastupanu teket.



Ümberkorraldatud korraldusmudeli vajalikkus ilmneb ennekõike **pädevuste erinevuses**. Kuivõrd tänaseid ülesandeid on edukalt võimalik ellu viia nõ hajutatult ehk maakondades eraldiseisvalt, on uute ülesannete rakendamiseks oluline maakondade ülene senisest tugevam koostöö ning ka tänasest teistsuguste kompetentside olemasolu. Näiteks on teise ümberkorraldatud riikliku koordineerimisülesande fookus IT valdkonna teemadel, mis ei lähe kokku tänase hajutatud korraldusmudelig ega võimalda tänaste maakondades olemasolevate kompetentsidega seda ellu viia. Seega on selge vajadus defineerida uute koordineerimisülesannete tegevused, kuid ka ümber korraldada koordineerimismudel, mis võimaldaks ülesannetele seatud eesmärgid parimal viisil ellu viia.

Analüüsi peamised tulemid (6/6)

1.2.

Muutuste juhtimisega seotud ümberkorraldatud mudeli rakendamise eeldused

6. Arenduskeskusel puudub selge eestvedaja.

Analüüsi koostamise hetkel **puudub arenduskeskusel selge eestvedaja**, kes tegeleks selle loomisega ning vastutaks laiemalt muutuste juhtimise ja elluviimise eest. Arenduskeskuse ülesehitamine on suuremahuline töö, mis koosneb ühelt poolt visiooni ja struktuuri loomisest, kuid teisalt ka selgete eesmärgipäraste ülesannete defineerimisest ja sisustamisest, mida keskus teostama hakkaks. Kuigi täna vastutab arenduskeskuse loomisega seotud teemade ja tegevuste eest Kultuuriministeerium, ei ole töö eraldi inimest, kes antud teemale täistööajaga pühendunud oleks.

7. Arenduskeskus kui Eesti raamatukogunduse suunanäitaja.

Arenduskeskus, kui riiklike koordineerimisülesannete eest vastutav üksus, võib **aja vältel asuda ellu viima ka teisi tegevusi**, näiteks Eesti raamatukogunduse kommunikeerimine tõstmaks avalikkuse teadlikkust arenduskeskuse tegevusest teiste valdkonnas tegutsevate organisatsioonide kõrval – Eesti Raamatukoguhoidjate Ühing (edaspidi ERÜ), Eesti Raamatukoguvõrgu Konsortsium (edaspidi ELNET ehk *Estonian Library Network Consortium*) – aga ka raamatukogundusest laiemalt. Lisaks võimaldab keske arenduskeskuse loomine omada ka välispartneritel selget kontakti, kelle poole üleriigiliste algatustega raamatukogunduses pöörduda.



Selgete eelduste seadmine ning nende edenemise monitoorimine.

Arenduskeskuse loomise projektijuhi ametikoht täidaks mitut eesmärki:

1. Projektijuhi hankimine ja valimine saadab raamatukogunduse valdkonnas tegutsevatele organisatsioonidele ja inimestele selge sõnumi loodava muutuse vajalikkusest ning riigi konkreetsetest arendusplaanidest.
2. Projektijuhi määramise korral tekib arenduskeskusele selge eestkõneleja ning sõnumite seadmine on muutuse tarvis selgem.
3. Projektijuhi määramine võimaldab paremini koordineerida keskuse tulevase tegevusi koordineerivate ülesannete vaates – nt veaks töögruppide tööd eest just projektijuht.



Arenduskeskuse tööst teadlikkuse strateegiline tõstmine.

Kuivõrd koordineerivate riiklike ülesannete täitmine on arendusüksuse puhul esmatähtis, on oluline silmas pidada ka **tegevusi**, mida rakendusasutus oleks võimeline tulevikus tegema, kuid millele täna raamatukogunduse valdkonnas võimalust ei ole olnud. Näiteks oleks arenduskeskus keskne koht (lisaks ministeeriumi seadusandlikule osale) raamatukogundusega tegelevatele osapooltele.



Tulevikuvaate kaardistus

Tulevikuvaate kaardistus

Tulevikuvaate kaardistuse ülevaade

Tulevikuvaate eesmärk on mõtestada tulevasi raamatukogude riiklikke koordineerimisülesandeid (ja nende alla kuuluvaid tegevusi), aga ka koordineerimismudelit, mille abil antud ülesandeid kõige efektiivsemalt ja parima võimaliku tulemusega ellu viia. Kui analüüsi raames püstitatud esimesed kaks küsimus ([vt lk 44](#)) keskendusid hetkeolukorrale (AS-IS), siis kolm teist adresseerivad tulevikuvaadet (TO-BE):

1. Milline peab olema riiklike raamatukoguteeninduse koordineerimisülesannete ja nende rahastuse mudel, kui seda korraldada keskselt raamatukogude arendusülesandeid täitva üksuse abil?
2. Milliseid ressursse on vaja, et rakendada uut koordineerimismudelit? Kui palju oleks mõistlik palgata töötajaid, millised teenused oleks mõistlik osta sisse?
3. Mis on ümberkorraldatud koordineerimismudeli tugevused ja nõrkused? Kuidas tagada võrgu regionaalsus, sh kommunikatsioon ja ekspertiis regioonides?

Käesoleva peatüki sisend on koondatud kolme ekspertintervjuu (logistika ja komplekteerimise teemalised) ja töötoa kaudu. Lisaks tuginetakse ka Tellija poolt edastatud kirjalikule taustamaterjalile.

2.1. Ümberkorraldatud riiklikud koordineerimisülesanded

2.2. Riiklike koordineerimisülesannete koordineerimismudel

2.3. Koordineerimismudeli kvaliteedijuhtimine

2.4. Koordineerimismudeli tugevused ja nõrkused, võimalused ja ohud

2.5. Muutuste juhtimine

Ümberkorraldatud riiklikud koordineerimisülesanded (1/6)

2.1.

Tähelepanekud

➤ Ümberkorraldatud ülesanded erinevad eelmistest ülesannetest sisu poolest ning sellest lähtuvalt ei ole võimalik nende sisu vanadest üle kanda.

Ümberkorraldatud riiklike koordineerimisülesandeid on viis, millest mõned (1, 3 ja 4) on sarnased või sisuliselt samasugused kui varem kehtinud riiklikud ülesanded, kuid mõned (2 ja 5) on põhituliselt ümberkorraldatud ülesanded, kuigi praktikas on MKR-id neid ellu viinud juba varem. Sellegipoolest ei ole nende täitmist ja edukust järgitud sarnaselt täna kehtivatele riiklikele ülesannetele.

➤ Ümberkorraldatud ülesanded vajavad teistsuguseid kompetentse nende elluviimiseks.

Kuigi komplekteerimise ülesanne on oma loogikalt sama nagu varemgi, sisaldab näiteks rahvaraamatukogudele ja lugejatele infovara üldkättesaadavaks tegemise ülesanne endas tugevalt ka andmete ja IT-komponenti.

➤ Regulaarsed vahehindamised püstitatud eesmärkide täitmise kohta.

Kuivõrd ka tänaste ülesannete kohta viiakse läbi haldusjärelevalvet, on uute ülesannete puhul oluline seada tulemuseesmärgid ja mõõdikud, nii arendusüksuse kõigile teenustele ja töötajatele, kui ka nõunikele maakondades (oluline on üks meeskond ja iga liikme panus). Vaid selgelt mõõdetavate eesmärkide abil on võimalik hinnata töö tulemuslikkust ning vajadusel teha ümberkorraldusi paremate tulemuste saavutamiseks.

Järgmistel lehekülgedel on välja toodud erinevate ülesannete alla kuuluvad tegevused ning nende elluviimiseks vajalik ressurss. Kuivõrd antud tegevused on tulevikuvaate tegevused ning MKRid neid täna riiklike ülesannetena ellu ei vii (nt ülesannete 2 ja 5 puhul), on võimalik, et **ülesannete tegevuste nimekiri ei ole lõplik ning see muutub ajas**. Antud aruandes on ülesannete sisustamisel põhinetud ennekõike analüüsi raames ellu viidud töötoa sisendil ning adresseerib hüpoteetilist olukorda.

4) Erialane nõustamine ja raamatukogutöötajate täienduskoolituse korraldamine.

(5) Üleriigiliste programmide, sihtrühmapõhiste programmide ja toetusvoorude korraldamine.

(3) Rahvaraamatukogude statistilise aruandluse korraldamine ja tegevuse analüüsimine.

(1) Kogude komplekteerimine.

(2) Rahvaraamatukogudele ja lugejatele infovara üldkättesaadavaks tegemiseks mõeldud infotehnoloogia arendamine, üleriigiliste teenuste ja infosüsteemi loomine, haldamine ja arendamine.

Joonis 3. Ümberkorraldatud riiklikud koordineerimisülesanded.

Ümberkorraldatud riiklikud koordineerimisülesanded (2/6)

2.1.

1. Kogude komplekteerimine

Antud ülesande elluviimise tegevused:

- teavikute tellimisnimekirjade ja -kirjete loomine, kusjuures teavikuid tellitakse lähtuvalt väljaande laadist ja riigist (Eestis väljaantud raamat, välisriigis väljaantud raamat, perioodika ja muu),
- teavikute tellimine,
- teavikute töötlemine,
- tarne rahvaraamatukogusse,
- kohalike omavalitsuste raamatupidamisega arveldamine.

Komplekteerimise ülesande sisustamisel tegevustega ilmnes korduvalt, et kuivõrd **tänased komplekteerimise praktikad erinevad maakonniti**, ei ole ka tuleviku vaates võimalik käesoleva analüüsi raames väita, et ülal välja toodud tegevuste nimekiri on täielik. Selle tarvis on oluline kokku leppida ühtsetes põhimõtetes kõikide omavalitsustega (näiteks põhinedes parimatele praktikatele, kuid hoides silmis ka ideaalpilti – milline on üks efektiivselt toimiv komplekteerimise teenuse ahel).

Antud tegevuste nimekirjas on esitletud teavikute töötlemine enne tarnet rahvaraamatukogusse. See aga eeldab, et kõikides rahvaraamatukogudes on kasutusel sarnane (võimaluse korral samasugune) **teavikute tähistamise või tehnilise vormistamise süsteem** – nõnda on võimalik töötlemine teha kolmanda osapoole poolt (nt alltöövõtja erasektorist), kes töötleb suurt hulka teavikuid standardsetl. Sellise loogika puhul ei pea rahvaraamatukogud enam ise töötlustega tegelema, vaid **rahvaraamatukogud saavad oma kogusse juba töödeldud ja kohale tarnitud teaviku**.

Komplekteerimise puhul on aga võimalik tõsta tarne kokku tellimise tegevusega, mille kohaselt tellitakse teavik koos tarnega rahvaraamatukogusse kolmanda osapoole vastutusel ning töötlemine toimub rahvaraamatukogus kohapeal.

Ülesande täitmiseks vajalikud kompetentsid:

- raamatukogundusalane haridus või pikaajaline töökogemus valdkonnas,
- kõrgharidus, soovituslikult seotud raamatukogundusega.

Riikliku ülesande eesmärk: tagada raamatukogudes parima võimaliku hinnaga suurim hulk kvaliteetseid teavikuid võimalikult kiire tarnega.

Juhul, kui ülesanne oleks MKRide asemel koordineeritud tsentraalselt, võivad selle eelised olla järgmised:

- **Odavam teaviku tükihind**, kuivõrd korraga rohkem ostes on võimalik saada koguhulk odavama hinnaga.
- **Teavikute tarne standardiseerimine** ning sellest tulenevalt paremini planeeritavad tarneajad aitavad tõsta teenuse kvaliteeti üle-eestiliselt. Samuti tagab üle-eestiliselt korraldatud tarne väiksema koormus kohalike raamatukogude direktoritele, kes seni on toonud teavikuid MKRidest ära isiklikult sinna kohale sõites. Siinkohal on äärmiselt oluline panna paika **tarnele seatavad ootused ning nendest tulenevad mõõdikud**. Kas oluline on, et teavik tarnitakse kohale tellimise hetkest kahe tööpäevaga või sobib tarneks teatud regulaarsus, nt tarnitakse teavikuid iga nädala esmaspäeval ning tellimus peab olema esitatud hiljemalt reedel. Samuti tuleb arvestada töötlemisele kuluva ajaga, juhul, kui töötlemist on võimalik korraldada samuti tsentraalselt, kuid see ei tohiks tarnele lisada rohkem kui ühe tööpäeva.

Ümberkorraldatud riiklikud koordineerimisülesanded (3/6)

2.1.

2. Rahvaraamatukogudele ja lugejatele infovara üldkättesaadavaks tegemiseks mõeldud infotehnoloogia arendamine, üleriigiliste teenuste ja infosüsteemi loomine, haldamine ja arendamine

Antud ülesande elluviimise tegevused:

- ühtse raamatukogu süsteemi haldus ja selle jooksev arendus,
- äripoole vajaduste tuvastamine,
- äripoole vajadustest lähtuvate tehniliste nõuete loomine,
- digitaalsete teenuste arendus (nt „Raamatud liikuma“, e-laenus jmt),
- raamatukogude juhtimislaua haldus ja vajadusel arendamine (tulevikus),
- kasutajatugi üleriigiliselt digitaalsete teenuste kasutajatele,
- statistika automatiseerimine ning selle jooksva ülalpidamise toetamine,
- andmeturbe ja andmete kogumise õiguslike aluste tagamine.

Kolmandate osapoolte poolt ellu viidavad teenused:

- suuremahulised IT arendusprojektid, mis on juhitud tellija poolt,
- Infosüsteemide majutus, haldus.

Ülesande täitmiseks vajalikud kompetentsid:

- IT eriala kõrgharidus,
- äriprotsesside tundmine,
- huvi valdkonna vastu.

NB! Et arendusüksusesse palgatud IT valdkonna spetsialistid (käesoleva mudeli raames: digitaalsete teenuste (kliendi)tugi, raamatukogude juhtimislaua projektijuht, juhtivspetsialist, ühise infosüsteemi IT projektijuht, „Raamatud liikuma“ ja e-laenusprojekti juht) oleksid motiveeritud oma tööd hästi tegema ning areneksid ametikohal, on oluline hoida fookust neile arenguvõimaluste pakkumisel (koolitused jmt). Seega tuleb arenduskeskuse eelarvesse arvestada mitte ainult igakuine palgakulu, vaid ka koolituskulud meeskonnale sh ka rahvusvahelistes tööühmades ja üritustel osalemine.

Riikliku ülesande eesmärk: tagada ülesande täitmiseks vajalikud IT-teenused, nende arendamine ja jooksev haldamine, samuti ka IT-teenuste kasutajamugavus ja vajaminev kasutajatugi.

Juhul, kui ülesanne oleks MKRide asemel koordineeritud tsentraalselt, võivad selle eelised olla järgmised:

- Ühtne lähenemine IT valdkonna arendustele eeldab sarnase kvaliteediga taristu omamist, mis tähendab, et oluline on kaardistada tänane taristu ning selle arenguvõimalused. Sarnase kvaliteediga taristu võiks tagada parema kvaliteedi ka teenuse osutamiseks.
- Antud ülesande täitmiseks on vajalik tsentraalne koordineerimine, et tagada arenduste sujuv ja õigeaegne suhtlus. Lisaks ei ole tänastes MKRides teadmust antud ülesande täitmiseks.
- Kasutusjuhendid, mis on kõikidele töötajatele ühtselt kättesaadavad ja töötajatele korraldatakse regulaarseid koolitusi, et teadmised oleksid ajakohased ning töötajatel oleks pidev teadmus muutustest valdkonnas.

Ümberkorraldatud riiklikud koordineerimisülesanded (4/6)

2.1.

3. Rahvaraamatukogude statistilise aruandluse korraldamine ja tegevuse analüüsimine

Antud ülesande elluviimise tegevused:

- statistilise informatsiooni kogumise ja edastamise tagamine, vajadusel täiendav täpsustamine,
- rahvaraamatukogude ja keskraamatukogude aitamine statistikaga seotud teemadel (nt on ootus, et rahvaraamatukogud sisestavad koolitustel ja sündmustel osalejate arvu süsteemi – kui sellega on probleeme, siis antud ülesande elluviijad aitavad seda teha), eeldusel, et süsteem on lihtne ja mugav ning toetatud piisavate juhendmaterjalide ja koolitustega.
- vajadusel täiendavate mõõdikute seadmine (nt oli ühel hetkel oluline teada Ukraina-Venemaa sõja raames Eestisse saabunud põgenike raamatukogudes külastamise arvu, kuid antud mõõdik oleks ajutine),
- vastava statistika pinnalt raamatukogude tegevuste analüüsimine (külastatavus, laenutuste arv, liigid jmt), analüüside avaldamine ja tellimusena teostamine (nt KOV soov viia läbi ümberkorraldusi),
- süsteemi arenduste juhtimine,
- andmete koondamine ning vastavalt seatud eesmärkidele analüüsimine,
- lähtuvalt analüüsi tulemustest soovitusettepanekute loomine.

Ülesande täitmiseks vajalikud kompetentsid:

- kõrgharidus, eelistatult andmeanalüütika valdkonnas,
- ärianalüütika põhitõdede tundmine,
- projektijuhtimise ja koolituste läbi viimise kogemus,
- varasem töökogemus andmete ja statistikaga töötamisel.

Ülesande eesmärk: omada asjakohast ning ajakohast ülevaadet maakondades tegutsevate kõikide raamatukogude tegemistest riiklike ülesannete lõikes; samuti võimaldab antud ülesanne paremini ka maakonnas tegutsevatel raamatukogudel oma tegevust analüüsida vastavalt kogutud andmetele ühtse metoodika alusel.

Ülesande praktiline väljund juhtimistasandile on ka kvartaalne riiklike koordineerimistegevuste elluviimise edenemise kaardistamine. Regulaarne ülesannete elluviimise mõõdikute jälgimine annab infot nii riigile kui ka ülesande elluviijatele nende edenemise kohta. Selle najal on võimalik teha ka juhtimisotsuseid, kui peaks ilmne vajadus ülesannete protsessis muudatuste tegemiseks.

Mõõdik on ennekõike harjumuskäitumise kujundaja, mistõttu peaksid kokku lepitud mõõdikud töötama strateegia põhjal, laiema eesmärgi nimel ning andma sisendit strateegia või seatud eesmärgi täitmisesse. Samas võib kogutud statistika olla kogutud ka lühiajaliselt/ajutiselt mõne konkreetse teenuse analüüsimiseks. Näiteks Ukraina põgenike saabumisel Eestisse vajati informatsiooni nende huvi kohta raamatukogudes laenutamiste vastu. Sarnaste ajutiste mõõdikute seadmise ja jälgimisevõimekus võiks samuti antud ülesande juurde kuuluda.

Juhul, kui ülesanne oleks MKRide asemel koordineeritud tsentraalselt, võivad selle eelised olla järgmised:

- Statistika kokku koondamine ühte infosüsteemi võimaldab andmetega regulaarselt ja operatiivselt tegutseda vastavatel valdkonna ekspertidel. Sellest lähtuvalt on ekspertidel võimalik andmeid tõlgendada, neid visualiseerida ning edastada otsustajatele vajaliku regulaarsusega. Nõnda on võimalik andmeid kasutada juhtimisotsuste tegemiseks kõikide maakondade lõikes.
- Lisaks on eeliseks teenuste arendamise ja kasutajaootuste muutustega seotud paindlik üleriigiliste mõõdikute kujundamise võimalus.

Ümberkorraldatud riiklikud koordineerimisülesanded (5/6)

2.1.

4. Erialane nõustamine ja raamatukogutöötajate täienduskoolituse korraldamine

Antud ülesande elluviimise tegevused:

- põhimõtete ja juhendmaterjalide väljatöötamine,
- prioriteetide seadmine üheks aastaks ja pikemaks perioodiks,
- maakonnas töötavate raamatukogutöötajate konsultatsioon ja erialane nõustamine,
- täienduskoolituse korraldamine vastavalt vajadusele, mh erialaliste täienduskoolituste, kuid ka valdkonnaväliste kasulike koolituste korraldamine,
- üleriigilise koolitusplaani koordineerimine, uuendamine raamatukogude siseveebis*,
- kutsestandardi välja andmine,
- koolituste tagasiside hindamine, analüüs,
- koostöö teiste maakondade koolituste korraldajatega ja/või valdkonna ühendustega.

Ülesande täitmiseks vajalikud kompetentsid:

- Kõrgharidus (näiteks andragoogik haridus, täiskasvanukoolituse, või raamatukogundusega seotud valdkonna haridus),
- varasem raamatukogunduse valdkonnas töötamise kogemus.

Ülesande eesmärk: tagada raamatukogudes töötavate inimeste valdkonnateadlikkus koolituste kaudu, aga ka maakondades tegutsevate raamatukogunduses töötavate inimeste kokku toomine.

* juhul, kui raamatukogude siseveeb on olemas ning sellesse on lisatud koolituste haldamise rakendus.

Juhul, kui ülesanne oleks MKRide asemel koordineeritud tsentraalselt, võivad selle eelised olla järgmised:

- **Erialane nõustamine:** keskse lahenduse puhul on erialase nõustamist võimalik lahendada erinevaid kompetentse ristkasutades. See tähendab, et kui koondada teadmus erialase nõustamise kohta keskselt kokku (mh kasutades videokoolitusi), on võimalik seda pakkuda ka maakondade üleselt. Seda näiteks ka juhul, kui konkreetse maakonna nõunik haigestub ning naabermaakonna nõunik saaks teda asendada.
- **Raamatukogu töötajate täienduskoolituste korraldamine:**
 - Parem ülevaade koolitustest riiklikul tasandil, sellest johtuvate juhtimisotsuste tegemine – omades üleriiklikku vaadet koolitustele erinevates maakondades, on võimalik pakkuda sama valdkonna töötajatele laialdasemat võimalust võtta osa erisugustest koolitusest. Seega on koolituste korraldamisele keskne lähenemine kasulik.
 - Samuti võimaldab see vähem dubleerida erinevaid koolitusi, mida juba planeeritakse ellu viia. See tähendab, et kui erinevates maakondades on vajadus sarnaste koolituste järgi sarnasel ajal (samal kvartalis või samal poolaastal), oleks võimalik koolitus korraldada ühe korra ning suunatuna kõigile, arvestades, et koolitus ei toimu veebis ja võttes arvesse ette antud rühma suurust.

Samas on **teatud määral hajutatud** antud ülesande elluviimisesse sisse kirjutatud – komplekteerimisega sarnaselt kesksel lahendusel ei ole võimalik antud ülesande puhul ellu viia ning vahet ei ole see ka vajalik. Kuivõrd erialane nõustamine on ülesanne, mille elluviimisel toodi AS-IS kaardistuse raames esile selle varieeruvust, st erialase nõustamise teemalisi küsimusi tuleb jooksvalt, on selle lahendamine just maakonna tasandil kõige mõistlikum. Lisaks, kuna **maakondlik tasand on lähemal rahvaraamatukogudele**, tuntakse end ka mugavamalt maakonna juurde oma muredega pöörduda, kui et kohe riigi tasandile pöörduda.

Ümberkorraldatud riiklikud koordineerimisülesanded (6/6)

2.1.

5. Üleriigiliste programmide, sihtrühmapõhiste programmide ja toetusvoorude korraldamine

Antud ülesande elluviimise tegevused:

- lastele/noortele (nt Eesti Lastekirjanduse Keskuse koordineeritud üritustest osavõtmine) või teistele vanusegruppidele suunatud ürituste/projektide eestvedamine, korraldamine, kusjuures see ei ole mitte ainult vanusest tingitud ürituste koordineerimine, vaid ka teistele sihtgruppidele suunatud ürituste/projektide vedamine,
- väliste koostööpartneritega maakonnaüleste, riigi poolt algatatud projektide käivitamine, koordineerimine (nt „Dialogid raamatukogus“),
- üleriigilise valdkondliku projektipanga haldus,
- maakondlike programmide elluviimise aitamine,
- välisrahastuse (projektide tegevused, mille rahastus ei tule riiklike ülesannete täitmise rahastusest, sh näiteks SF ja RE) toetusvoorude koordineerimine.

Ülesande täitmiseks vajalikud kompetentsid:

- teadmised ja/või varasem kogemus ürituskorralduses,
- varasem kokkupuude Kultuuriministeeriumi hallatavate projektitoetustega (nt Eesti Rahvakultuuri Keskus jt),
- kogemus raamatukogudega töötamisel.

Ülesande eesmärk: riiklikes programmides osalemise tagamine ja lisaressurssi kaasamine erisugusteks tegevusteks. Samuti ka erinevate projektide läbiviimise tagamine raamatukogudes, mis loovad raamatukogude külastajatele lisandväärtust nt lastetöö, täiskasvanute koolitused.

Juhul, kui ülesanne oleks MKRide asemel koordineeritud tsentraalselt, võivad selle eelised olla järgmised:

- Üleriigiliste programmide koordineerimine on maakondades enamjaolt maakonnapõhine tegevus, kuid paljud sisaldavad endas ka maakondade omavahelist koostööd, mistõttu aitaks tsentraalne lähenemine infot maakondade vahel struktuursemtalt ja kiiremalt vahetada, vajadusel teineteist aidata projektide ellu viimisel.
- Samuti annaks tsentraalne koordineerimine parema võimaluse üleriiklike programmide ja projektide laiema leviku ja käekäigu jälgimiseks. Kuivõrd projektidest tekiks ülevaadel igal maakondlikul nõunikul, on võimalik maakondi omavahel ka riiklike algatuste vaatest kõrvutada.

Eraldiseisev küsimus, millele antud aruande raames vastust ei leitud, on **maakonnapõhiste programmide koordineerimine**. Kuivõrd analüüsi käigus toodi esile ka neid projekte ja programme, mida ei koordineerita üleriiklikult, vaid mis on maakonnakesksed, on oluline leida ka nendele koordinaator. Kas see peaks olema riiklike koordineerimisülesandeid täitev maakondlik nõunik, on eraldi küsimus.

Riiklike koordineerimisülesannete koordineerimismudel (1/12)

2.2.

Keskse koordineerimismudeli rakendamise eeldused (1/2)

Eelmistel lehekülgedel kirjeldatud ülesannete **eesmärk on lähtuvalt raamatukogude muutunud vajadustest ümber mõtestada ka riiklikud koordineerimisülesanded**. Käesoleva aruande raames kirjeldatakse nende korraldust **keskse koordineerimismudeli kaudu**, mille rakendamine tähendaks tänase korraldusmudeli muutmist. Kuivõrd ka eelmistel lehekülgedel on välja toodud erinevad positiivsed aspektid, mis võivad keskse korraldusmudeli korral ülesannete elluviimisel kasu tuua, **ei ole ümberkorraldatud mudeli rakendamine tänase taustsüsteemi tingimustes koheselt võimalik**. Järgnevalt on analüüsimeeskond välja toonud erinevad eeldused, mis peavad olema täidetud, et oleks võimalik lõppeesmärgi (keskse koordineerimismudeli rakendamise) suunas liikuda.

- **Ühtne raamatukogude infosüsteem:** kuivõrd mitmed riiklikud koordineerimisülesanded (nt osaliselt ülesanne nr 2, aga ka nr 5) eeldavad efektiivsemaks toimimiseks ühtset raamatukogude infosüsteemi, on selle kasutusele võtmine kriitilise tähtsusega ülesannete edukaks elluviimiseks. Lisaks võiksid olla ühtses raamatukogude infosüsteemis ka võimekused, mis täna veel välja arendatud ei ole, kuid millest puudust tuntakse, näiteks koolitusinfo vahetamine raamatukogude vahel jmt info, mida teised teevad, nõ raamatukogude siseveebi funktsioon.
- **Keskse koordineerimisüksuse teenusedisain:** kuigi ümberkorraldatud riiklikud koordineerimisülesanded on sisukirjelduste poolest olemas, on oluline mõtestada ka nende elluviimise protsessid. Selles tulenevalt on keskse mudeli rakendamise eelduseks ka ülesannete läbimõtestamine elluviimise vaatest. Teenusedisaini rakendamine nende kujundamiseks ja mõtestamiseks aitab vältida ka üleminekuperioodil teenuste katkematuse tagamist. Samuti ilmnevad teenuse loogika (teenuse kaartide) läbimõtlemlisel ka vajalikud lisateenused/-pädevused, mida nende elluviimiseks vaja on, mida esmapilgul vaadates ei tundu vaja olevat.
- **Teenuste sisse ostmise riskide kaardistamine ja nende maandamismehhanismide loomine:** kuigi keskse koordineerimisüksuse loomisel on palju positiivset, mida analüüsimeeskond peab oluliseks ülesannete elluviimise kvaliteedi säilimisel ja tõstmisel, on oluline tähelepanu suunata ka teenustele, mida on võimalik erasektorist sisse osta. See tähendab, et kuigi kõiki teenuseid ei ole riigil mõistlik ise ellu viia, tuleks enne nende sisse ostmist kaardistada ka turu laiem võimekus nende ellu viimiseks. Muu hulgas tähendab see ka monopoli tekkimise vältimist olukorras, mil turul on või turule jääb vaid üks teenusepakkuja. Seda ohtu nähti sageli just ennekõike komplekteerimise teenuse elluviimise **raames**.



Riiklike koordineerimisülesannete koordineerimismudel (2/12)

Keskse koordineerimismudeli rakendamise eeldused (2/2)

- **Üheselt mõistetavad ja selgelt defineeritud ülesanded, protsessikirjelduste konkretiseerimine:** tulevikuvaate ülesannete puhul on oluline sisustada ülesanded võimalikult täpsete (ala)tegevustega, mis aitaks ühelt küljelt täpsemalt mõtestada vajaminevaid kompetentse ning teisalt hinnata ka ressursivajadust ülesannete täitmiseks. Ühtseks praktikaks ja osapoolte ootuste juhtimiseks on tarvilik sõnastada pakutava teenuse nõu teenustasemed ning konkretiseerida protsesse, sh luua nt vastavad teenuskaardid. Kuigi kõik tulevikuvaate ülesanded on olulised, tuleb täiendavat rõhku pöörata ka komplekteerimispõhimõtete ühtlustamisele – kuidas tagada soodsaimate teavikute jõudmine raamatukogudesse seotud osapoolte jaoks ühtsel ja arusaadaval keskel praktikal. Ka käesolevat analüüsi kirjutades ilmnes mitmelt erinevalt osapoolelt, et praktikad, kuidas komplekteerimisele kui ülesandele erinevates etappides lähenetakse, on erinev. See tähendab, et kui antud ülesannet hakata ellu viima keskse üksuse kaudu, on oluline panna paika antud ülesande tegevused. Muu hulgas võiksid olla ühtlustatud ka komplekteerimise lõppfaas, kus teavikud lamineeritakse (vastavalt vajadusele) ning märgistatakse vastavalt (RFIDga vmt). Selle tegevuse standardiseerimine võimaldaks kogu komplekteerimise ülesannet tellimisest rahvaraamatukokku tarnimiseni sisse osta turul tegutsevatelt pakkujatelt (keda aruande kirjutamise ajal on mitu) ning lõpptulemusena oleks võimalik võita nii ajas kui ka ülesandele kuluvas tööajas (juhu, kui RFIDdevõi muu märgistuse kleepimine teavikule toimuks enne tarnet sihtkohta).
- **Vajaminevate tugiteenuste defineerimine ja korralduse tagamine:** oluline on mõista, et täna saavad MKRid ülesannete täitmiseks teatud tugiteenuseid seotud osapooltelt (nt KOVid ja raamatukogud). Ühtse keskse üksuse loomisel on vajalik mõista, milliseid tugiteenuseid üksuse tööks vaja läheb, millises mahus ning millisel viisil tagada nende kättesaadavus.
- **Mõõdikute defineerimine, nende vajalikkuse mõtestamine:** kuigi ka täna koguvad erinevad raamatukogud erinevat statistikat, on ümberkorraldatud süsteemi raames oluline enne selle rakendamist mõtestada üheselt kogutav statistika uue loodava arendusüksuse poolt. Tänu ühtsele mõtestamisele oleks võimalik mõõdikute abil võrrelda maakondi (või ka KOVe) ning nende abil teha informeeritumaid juhtimisotsuseid. Seetõttu on kriitilise tähtsusega vajalike mõõdikute ühtne defineerimine maakondade üleselt.
- **Raamatukogude töölaua loomine:** Kuigi tegemist ei ole otseselt hädavajaliku eeldusega, on oluline valdkonna juhtimiseks luua ühtne visualiseeritud andmetel põhinev töölaud, võimaldades erinevatel valdkonnas tegutsevatel inimestel omada ülevaadet teenuste täitmisest, külastatavusest ja trendidest, koolituse osalemisest ja muust olulisest infost, mis võimaldaks teha andmepõhiseid juhtimisotsuseid teenuste arendamiseks ja/või erinevate algatuse ja programmide ellu kutsumiseks.

Kindlasti on erisuguseid eelduseid **veel**, mis võivad sõltuda valitud ideaalmudeli rakendamisest. See tähendab, et juhu, kui arendusüksus **liidetakse** mõne juba **eksisteeriva** organisatsiooniga, võib eelduste nimekiri täieneda ka antud organisatsiooni tehtavate vajalike toimingute võrra, mis võimaldaksid arendusüksust nende asutuse juurde luua. Oluline on, et arendusüksus liituks organisatsiooniga, mis teaks ja tuneks valdkonda ning oskaks, sooviks ning tal oleks võimekus pakkuda sobivaid tugiteenuseid ja toetavaid mehhanisme/raamistikke arendusüksuse toimimiseks. Üheks sobivaks võimaluseks võib analüüsimeeskonna hinnangul olla Eesti Rahvusraamatukogu (edaspidi RaRa). Seega ei ole käesolev nimekiri eeldustest ammendav ning on ajas muutuv.

Riiklike koordineerimisülesannete koordineerimismudel (3/12)

Keskne koordineerimismudel arendusüksuse loomine ja nõunike maakondadesse jaotumine – I etapp (1/2)

Kuivõrd on ilmne, et tuleviku visioon korraldusmudelitest erineb tänasest lähenemisest märkimisväärselt, on kindlasti oluline järkjärguline üleminek ümberkorraldatud süsteemile, kusjuures üleminekuperioodi prioriteetideks peab olema muude tegevuste hulgas **teenuste katkematus ning nende kvaliteedi tagamine**. Üleminek **võib toimuda ka mitmes etapis** lähtuvalt erinevate teenuste transformatsiooni ajakulust. Käesolevas aruandes oleme välja toonud kõrgeima taseme muutusest kahes etapis, kuid praktikas ei pruugi olla võimalik kõiki teenuseid samaaegselt ümber tõsta, eriti juhul, kui mõni eeldus ei ole (õigeaegselt) täidetud.

Keskse koordineerimismudeli kohaselt luuakse üks keskne koordineerimisüksus. Esimeses etapis on oluline määrata (või valida) **kesksele üksusele juht**, nõemaorganisatsioon, kelle koosseisu üksus astub; või selle puudumisel asuda kaardistama tugiteenuste tagamise võimalusi. Keskse üksuse keha loomise olulisus tuleneb ennekõike sellest kui keskse maakondlikke nõunikke kokku toova funktsiooni rollist, mis tähendab, et **maakondades tegutsevad nõunikud ei jääks maakondadesse üksinda**, vaid et neil oleks keskus, millele toetuda.

Paralleelselt keskuse loomisega, väheneksid maakondades tegutsevate nõunike hulk (ehk tänased MKR-ide riiklike ülesandeid ellu viivad töötajad), kuid tekiks konkurss ka keskse üksuse loodavatele ametikohtadele, millel on osaliselt teistsugused kompetentsid (IT, äriandus, haldus), kuid osalt ka praeguste nõunike ülesannetega sarnased kompetentsid (komplekteerimine, koolitamine, nõustamine). Seetõttu on oluline tõdeda, et **töömahtu ei jää vähemaks**, vaid vajalikud kompetentsid muutuvad. Lisaks, kuivõrd keskse üksuse põhimõtteks on muu hulgas **kaugtöö soodustamine**, ei ole keskuses töötamisel ka enamuste ülesannete puhul logistilisi piiranguid. See tähendab, et oma valdkonna spetsialistid saavad arenduskeskuses töötada üle Eesti. See panustab ka mudeli regionaalsusesse, võimaldades inimestel tööd teha mujalt kui Tallinnast.



Riiklike koordineerimisülesannete koordineerimismudel (4/12)

Keskne koordineerimismudel arendusüksuse loomine ja nõunike maakondadesse jaotumine – I etapp (2/2)

Ülesannete jaotamisel maakondlike nõunike ja keskse üksuse vahel arvestati ülesannete mahtudega. Seega oleks ülesannete jaotumine järgmine:

Keskse üksuse tsentraalse osa töötajate tööülesanneteks riiklike koordineerimisülesannete hulgast saavad:

1. kogude komplekteerimine (va töötlemine*),
2. rahvaraamatukogudele ja lugejatele infovara üldkättesaadavaks tegemiseks mõeldud infotehnoloogia arendamine, üleriigiliste teenuste ja infosüsteemi loomine, haldamine ja arendamine üleriigiliste ja maakondlike rahvaraamatukogu teenuste arendamine,
3. rahvaraamatukogude statistilise aruandluse korraldamine ja tegevuse analüüsimine.

Maakondlike nõunike peamisteks ülesanneteks on:

4. erialane nõustamine ja raamatukogutöötajate täienduskoolituse korraldamine,
5. üleriigiliste programmide, sihtrühmapõhiste programmide ja toetusvoorude korraldamine.

Ülesannete jaotamise loogika seisnes ka **tegevuste distantsilt tegemise võimekuses ja otstarbekuses**. See tähendab, et tegevused neli ja viis on maakondadele lähemal ning neid distantsilt teha oleks keeruline. Näiteks erialane nõustamine ja koolitusvajaduste kaardistamine **vajavad tihedat koostööd maakonnas tegutsevate osapoolte vahel**. Sarnaselt on kirjeldatav ka viies ülesanne, mille puhul on oluline nõunikul olla füüsiliselt maakonnas, aidata maakonnas tegutsejatel asetada riiklikud programmid kohalikku konteksti ning neid võimalusel ka ellu viia. Komplekteerimine, IT arendused ning statistika analüüs on võimalikud keskselt korraldada ülesannete kvaliteedis kompromisse tegemata – vastupidi, nt IT arendustele keskne lähenemine võib tagada parema lõpptulemuse.

* Antud käsitluses jäi esimeses etapis töötlemine komplekteerimise protsessist tsentraalselt tehtavana välja, kuivõrd analüüsi kirjutamise vältel andsid mitmed osapooled sisendit, et **töötlemist ei ole tänastes tingimustes võimalik teha mujal kui MKRides või teistes keskraamatukogudes**. See aga tähendab, et tarne puhul tehakse sisse üks nõ peatus enne teaviku jõudmist lõppsihtkohta. See aga omakorda tähendab võimalikku **tarnekulu tõusu** ning võimalik ka, et rahaliselt ebamõistlikuks muutumist. Seega on antud analüüsi autorid veendunud, et kui teavikuid ei ole võimalik tellida teenuse osutajalt sisse loogika alusel (vt joonis 5 järgmisel lehel), ei pruugi hoida kogude keskne komplekteerimine kulusid märkimisväärselt kokku.

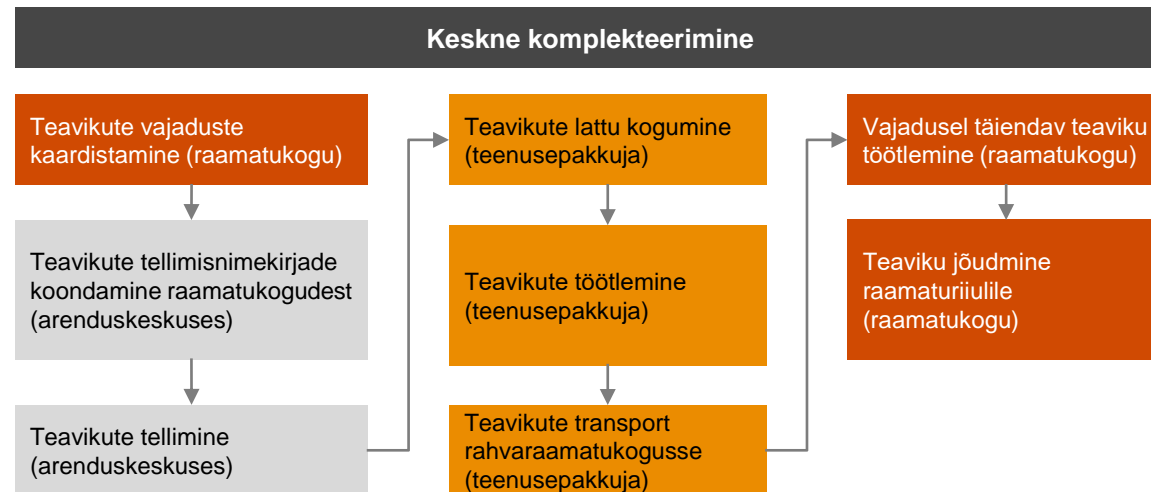
Riiklike koordineerimisülesannete koordineerimismudel (5/12)

2.2.

Keskne koordineerimismudel koos maakondlike nõunikega – II etapp (1/2)

Keskse koordineerimismudeli II etapp näeb ette lahendusele üleminekut, mille kohaselt on ülesannete jaotus I etapile sarnane, kuid millele lisaks on arendusüksusel täiendavad rollid, mida kanda. Need omakorda toetavad riiklike ülesannete elluviimist ning ka raamatukogunduse valdkonna edendamist laiemalt. II etapi korral on ülesannete jaotus visualiseeritud järgmisel leheküljel ([Joonis 6](#)). **Suurimad muudatused** on väliskommunikatsiooni (osaline) sisse ostmine, komplekteerimisloogika fikseerimine, suuremahuliste IT arenduste planeerimine ja elluviimine ning (vajadusel) koostöö Statistikaametiga.

Samuti on teise etapi puhul muutunud ka komplekteerimise ülesanne delegeerides osa teenuste elluviimisest erasektorile. Selle ülesehitus on leitav Joonisel 4 ning võrdluseks on välja toodud ka vaheetapiga koos keskne komplekteerimine Joonisel 5, mille kohaselt **töödeldakse teavikud keskraamatukogus**. Täiendav tarne keskraamatukogust rahvaraamatukogusse on potentsiaalselt kulukas nii rahaliselt kui ka ajaliselt. Seega on käesoleva analüüsi raames soovitus kasutada või püüelda ideaalis keskse komplekteerimise ülesehituse suunas, mis ei hõlmaks endas nõ vaheetappi keskraamatukogu näol. Vastupidisel juhul ei pruugi teenuse sisse ostmine anda rahalist ega ajalist võitu.



Joonis 4. Keskse komplekteerimise ülesehitus.

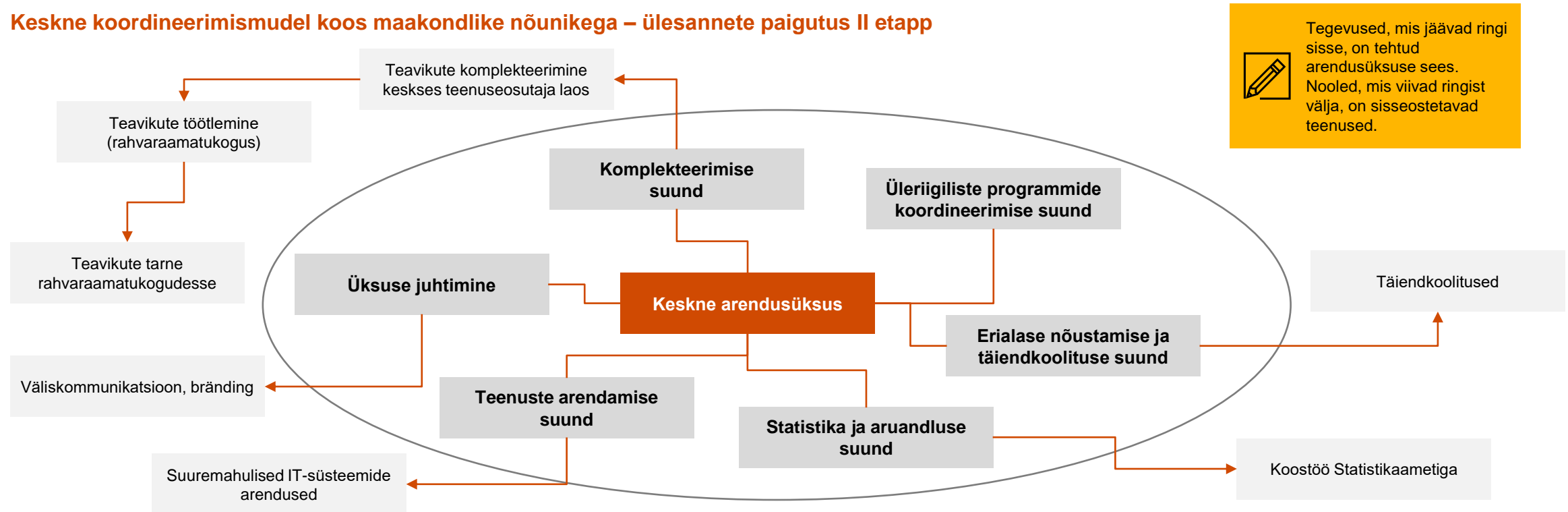


Joonis 5. Keskse komplekteerimise ülesehitus vaheetapiga.

Riiklike koordineerimisülesannete koordineerimismudel (6/12)

2.2.

Keskne koordineerimismudel koos maakondlike nõunikega – ülesannete paigutus II etapp

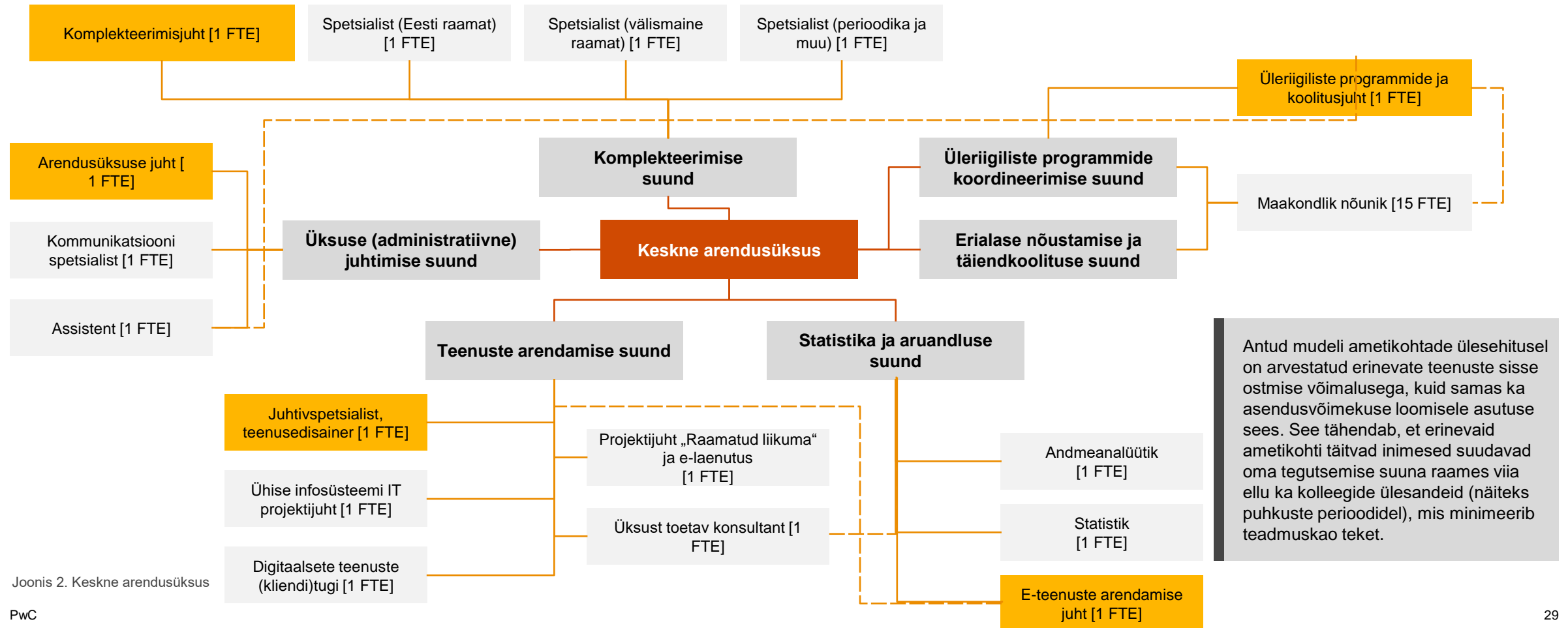


Antud mudeli keskmes on tõdemus, et **arendusüksus ostab teenuseid ka erinevalt osapooltelt turult sisse**. Näiteks ostetakse täienduskoolitused sisse koolituspartneritelt (raamlepingu vmt alusel). Samas jääb koolitusvajaduste tuvastamine maakondlike nõunike ülesandeks, kuivõrd just nemad tunnevad kõige paremini kohalikke olusid. Sarnane loogika peaks toimima ka II riikliku koordineerimisülesande puhul, mille kohaselt jääb äriarenduse teadmus arenduskeskusesse, kuid suuremahulised arendused ostetakse siiski turult sisse. Seeläbi jääb arenduskeskus siiski targaks tellijaks.

Joonis 6. Keskne arendusüksus. ülesannete paigutus.

Riiklike koordineerimisülesannete koordineerimismudel (7/12)

Keskne koordineerimismudel koos maakondlike nõunikega – ülesannete elluviimiseks vajalikud ametikohad



Joonis 2. Keskne arendusüksus

Riiklike koordineerimisülesannete koordineerimismudel (8/12)

2.2.

Keskne koordineerimismudel koos maakondlike nõunikega – II etapp

- 1. Kogude komplekteerimise suund**, mille kohaselt jäävad kesksesse üksusesse kolm teemavaldkonna spetsialisti (nt eesti teosed, välismaised teosed, perioodika ja muu) koos suuna juhiga. Teavikute komplekteerimine toimuks koostöös teiste raamatukogudega maakondade üleselt ning väljaannete hangete raames tehakse koostööd arendusüksuse väliste spetsialistidega. Töötlemine ja tarne raamatukogudesse oleks ostetud teenusena sisse, kuid tegevuste koordineerimine, elluviimine ja vastutus nende edukuse eest lasub arenduskeskusel endal.
- 2. Teenuste arendamise suund:** Rahvaraamatukogudele ja lugejatele infovara üldkättesaadavaks tegemiseks mõeldud infotehnoloogia arendamine, üleriigiliste teenuste ja infosüsteemi loomine, haldamine ja arendamine üleriigiliste ja maakondlike rahvaraamatukogu teenuste arendamise ülesanne, mille kohaselt on keskse üksuse palgal kolm IT-projektijuhti (raamatukogude juhtimislaua projektijuht, ühise infosüsteemi IT projektijuht, raamatud liikuma ja e-laenutuse projektijuht), kelle eesmärk on tuvastada, sõnastada osapoolte vajadusi ja juhtida, viia ellu vajalikke muudatusi projektides. Samas ei toimu suuremahulised IT-süsteemide arendused keskses üksuses, vaid antud teenust pakub majaväline asutus. Näiteks tellitakse ühise infosüsteemi arendused sisse kolmandatelt osapooltelt ning arendusüksuse väline abi on oluline ka hangete juriidilistes küsimustes (lepingud jmt). Lisaks aitavad teenuste arendamise suuna tegevusi ellu viia ka juhtivspetsialist, kes veab suuna tegevusi eest, üksust toetav konsultant, kes toetab projektide elluviimist ning ka digitaalsete teenuste (kliendi)tugi, kes nõustab vajadusel raamatukogusid erinevate digilahenduste kasutamisel ning loob korduma kippuvate küsimuste kogumiku asjakohaste juhenditega.
- 3. Statistika ja aruandluse suund:** Rahvaraamatukogude statistilise aruandluse korraldamine ja tegevuse analüüsimine, mille tegevused on automatiseeritud (andmete kogumine nõuab minimaalselt tööjõu ressursi) ning esitatud andmete põhine tegevuse analüüsimine toimub keskses asutuses vastava regulaarsusega (nt üks kord kvartalis). Antud ülesannet viiksid ellu statistik ning andmeanalüütik, kellest esimene oleks keskendunud andmete kogumisele ning selle kogumise loogika toimimise tagamisele; andmeanalüütik aga tegeleks andmete analüüsimisega, koondatud statistika visuaalse esitlemise ning vajadusel tõlgendamisega.
- 4. Erialase nõustamise ja täiendkoolituse suund:** Erialane nõustamine ja raamatukogutöötajate täienduskoolituse korraldamine, mille kohaselt viidaks erialast nõustamist ellu arenduskeskuse töötajate (maakondlikud nõunikud) poolt. Kvalifitseeritud spetsialistide palgal hoidmine tagab ka valdkonna kompetentsi säilimise ja edendamise arenduskeskuses. Teisalt on koordineerimismudelisse sisse kirjutatud täiendkoolituste sisseostmine. Kuivõrd koolituste koordineerimist peaks tulevikus lihtsustama ühtne raamatukogude infosüsteem, peaksid antud teemaga töötavad inimesed omama reaalses head ülevaadet ellu viidavatest koolitustest, kuid koolitused ise tellitaks sisse (nagu seda tehakse suures mahus ka juba täna).
- 5. Üleriigiliste programmide koordineerimise suund:** Üleriigiliste programmide, sihtrühmapõhiste programmide ja toetusvoorude korraldamine, mille tegevuste raames ei ole ümberkorraldatud korraldusmudelisse planeeritud tegevuste sisse ostmine, kuid sellegipoolest eeldab antud ülesande ellu viimine tihedat suhtlust erinevate (väliste) osapooltega. Näiteks lastekirjanduse teemaliste algatuste/projektide eestvedamine tähendab nii Eesti Lastekirjanduse Keskusega koostööd, kuid ka maakonnas töötavate raamatukoguhoidjatega või teiste vajalike osapooltega (INSA, MKM, Andras jne). Seega on antud ülesande ellu viimine selgelt arendusüksuse vastutada ning maakondlike nõunike ellu viia, kuid samas sõltub see, nagu mitmes mahus ka teised ülesanded, välistest osapooltest.

Eraldiseisev suund, mis esitletud joonisel 7 kajastub ning mida praeguses süsteemis ei ole, on **juhtimise suund**. Selle sisuks on üksuse töö **strateegilise ja igapäeva töö korraldamine**, lisaks ka üksuseväliste osapooltega suhtlemine ning üksuse eesmärkide täitmise eest vastutamine. Lisaks on juhtimise suuna juures tegutsemas eraldisesivalt ka **kommunikatsiooniga seotud tegevused**, näiteks sisekommunikatsiooni korraldus toimuks palgalise töötaja abil, kuid väliskommunikatsioon ning vajadusel ka *bränding* laiemalt, on suuremahulised tegevused ning selle tarvis oleks võimalik palgata kommunikatsioonifirma (vt rohkem kommunikatsiooni teema kohta [järgmiselt slaidilt](#)).

Riiklike koordineerimisülesannete koordineerimismudel (9/12)

2.2.

Kommunikatsiooni olulisusest

Kommunikatsiooni vaatest on oluline eristada sise- ja väliskommunikatsiooni, mis üksuse tegevust igapäevaselt mõjutavad. Kuivõrd sise- ja väliskommunikatsiooni tegevuste eesmärgid on mõnevõrra erinevad, on käesolevas aruandes loodud need lahku järgmiselt:

Sisekommunikatsiooni osatähtsus

Sisekommunikatsiooni alla kuuluvad mitmesugused erinevad kontorisest suhtlust puudutavad aspektid: vajadusel **siseinfokiri**, suhtlus ja kommunikatsioonialane koordineerimine **ülejäanud organisatsiooniga** (kes jääb arendusüksusest välja poole, kuid organisatsiooni sisse), **suhtluskanalite haldus** jpm. Samuti kuuluks sisekommunikatsiooni juurde ka aruandluse **põhimõtete loomine** (koostöös üksuse juhiga), **regulaarsete meeskonna koosviibimiste korraldamine** ning ka **projektipõhiselt kommunikatsiooniteemaline konsultatsioon** oma maja töötajatele. Võimalusel võiks sisekommunikatsioon hõlmata ka **teiste raamatukogude sisekommunikatsiooni teemal aitamist ning nõustamist** kommunikatsiooni valdkonnas, kui selleks vajadus tekib. Kuivõrd erinevad koolitused rahvaraamatukogudele võiksid pakkuda kokkutulemisvõimalust mitmetele, on võimalik sisekommunikatsiooni amplituud laiendada ka **võrgustiku haldamise tööks**. See tähendab, et need raamatukogud, keda (näiteks) kõnetavad kommunikatsiooni teemad ning kes soovivad olla ühtses inforingis, kus jagatakse raamatukogudele üle-eestiliselt relevantset infot, võiksid olla koordineeritud arendusüksusest. Lähtuvalt tegevuste nimekirjast on otstarbekas hoida sisekommunikatsiooniga tegelevat inimest üksuse palgal, et tekiks ajalooline mälu, parem inimete (töötajate) tundmine nii üksuse sees kui ka teiste organisatsioonide töötavate inimeste vaatest.

Väliskommunikatsiooni olulisus

Väliskommunikatsiooni eesmärgiks on **tõsta avalikkuses teadlikkust** üksuse tegevustest ning eesmärkidest, võimaluse korral ka valdkonnast laiemalt. Väliskommunikatsiooni vastutada oleks vajaliku **sisu loomine erinevatele sotsiaalmeedia platvormidele**, aga ka **laiem suhtlus avalikkusega**, näiteks arendusüksuse poolsed **teemapüstitused prindi- või telemeedias**, arendusüksuse **esinejate briifimine**, **põhisõnumite seadmine** (koostöös üksuse juhiga), **oskuslik meediaga suhtlemine** ning muu taoline. Seega on väliskommunikatsioonil küllaltki lai kandepind üksuses ning nimekiri võimalikest tegevustest pikk. Kuivõrd tegevuste olemused on erinevad, on võimalik osad ülesanded delegeerida ka sisekommunikatsiooni eest vastutavale inimesele ning osa tegevusi osta sisse **suhtekorraldusega/kommunikatsiooniga tegelevatest agentuuridest**. See tähendab, et näiteks **brändi loomine ja lansseerimine** võivad olla ostetud teenusena sisse – antud ülesande elluviimiseks vajaliku kompetentsi ei pruugi olla tarbekas hoida üksuse palgal.



Riiklike koordineerimisülesannete koordineerimismudel (10/12)

2.2.

Keskne koordineerimismudel koos maakondlike nõunikega – vajalikud ressursid

Käesoleval slaidil on välja toodud **kulud kokku**, mis on saadud esmase analüüsi käigus. Vastavalt kuludele on kontoripinnaga seotud kulud, näiteks rent, kõrvalkulud jmt hetkel küsimärgi all, antud kuluga oleneb kuidas hakkab olema kontoripinnad või kas üldse luuakse kontoripinnad, milline on vajadus. Selleks et teada saada täpsemat kontoripinnaga seotud kulusid, on vajalik teha põhjalikum analüüs. Siinkohal tuleb märkida, et hetkel esmase analüüsi käigus saadud suurusjärgud kuludest nii sellel kui ka järgnevatel lehekülgedel olevad detailsemad palgafondide suurusjärgud võivad varieeruda, kuivõrd tuleb kuludele teha eraldi põhjalikum analüüs, et oleks selgem arusaam mida palgafondide sisse veel tuleks arvestada, millised on täpsed palgad, võttes arvesse erinevaid aspekte, näiteks palgakasvu, majanduses toimuvat jmt, lisaks kontoripinnaga seotud kulud. Detailsemad suurusjärgud ametikohtadega seotud palgafondi kuludest ja ülesannete maksumuse arvutuskäikudest on toodud [Lisas 6](#). **NB! Antud kuludes ei ole sees sisseostetavaid teenuseid ega tugiteenuste kulusid, lisaks ei ole ka delegeeritud kulusid:** komplekteerimise kulu, IT-arendused, töötajate heaoluga seotud kulud (spordikompensatsioon, nõustamisteenused jmt).

Tulude vaatest ei tuvastanud analüüsimeeskond **täiendavaid rahastusallikaid**, mistõttu on tuludena arvestatud täna nelja töötaja töötasud maakondade kohta. Seega on käesoleva analüüsi raames tulubaas samasugune kui täna toimiva mudeli puhul.

Aastane palgafond kokku

1 003 884 €

Hinnanguline kulu – töökohateenus (riistvara, tarkvaralised litsentsid jmt) kokku

61 998 €

Hinnanguline kulu – koolitused/lähetused (1/3 kuupalgast aastas) kokku

27 858 €

Kontoripinnaga seotud kulud (rent, kõrvalkulud jmt) kokku

tarvilik täpsustada teenusepakkujatega

Ühe kuu palgafond kokku

83 657 €

sh töötaja kohta aastas

899 €

Kulud kokku

1 093 739 €

Riiklike koordineerimisülesannete koordineerimismudel (11/12)

2.2.

Keskne koordineerimismudel koos maakondlike nõunikega – vajalikud ressursid

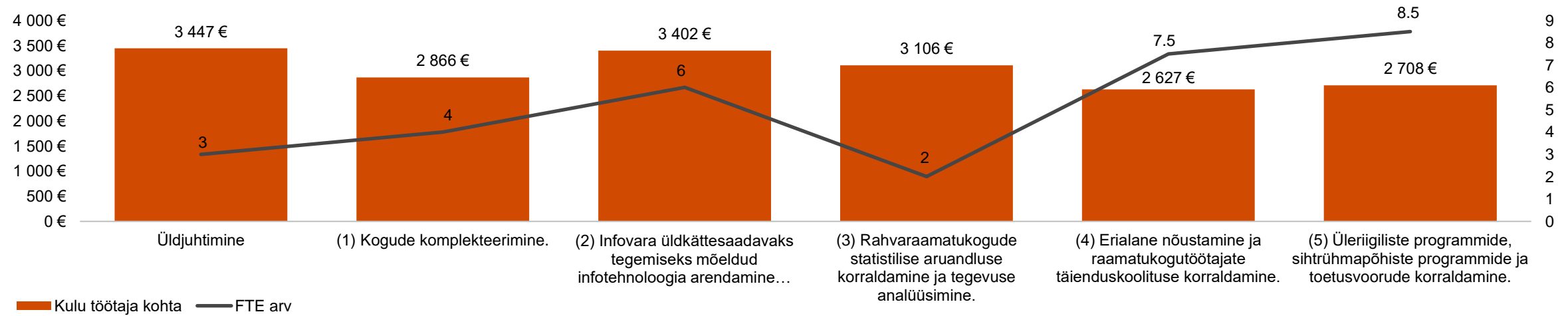
Järgnevalt on välja toodud ühe töötaja kohta kuine kulu ja lisatud FTEde arv ning töötajate ühe kuu palga suurus. Joonisel 8 on näha, et töandja **kulu ühe töötaja kohta jääb 2 128 – 4 655 euro piiridesse**. Kõige kõrgem palk on arendusüksuse juhil brutopalgaga 3 500 eurot kuus, kõige madalam palk üksust toetaval konsultandil bruto 1 600 eurot kuus. Palkade määramine ametikohtadele on **hinnanguline** ning nende aluseks on võetud (võimaluste piires) Statistikaameti palgavõrdluse¹ andmed – kõiki planeeritavaid ametikohti antud võrdluses ei ole.



Sellel põhjal on oluline esile tuua, et kui arenduskeskuse ellu viimine toimub näiteks kolme aasta pärast, võivad palgad olla tõusnud ning selle võrra ka kogu üksuse loomise kulud. Lisaks tasub esile tuua, et kuigi inimesed, kes arenduskeskuses töötavad, elavad soovi korral erinevates maakondades, peaksid nende palgad oleme ühetaolised või vähemalt sarnases suuruse vahemikus. See tähendab, et kuigi Statistikaameti andmetel on mõnes piirkonnas palgad kõrgemad, on oluline tagada samaväärne palk ka väiksema keskmise palgaga piirkondades.

Kõige vähem on FTEsid rahvaraamatukogude statistilise aruandluse korraldamises ja tegevuste analüüsimises, enim FTEsid on vaja üleriigiliste programmide, sihtrühmapõhiste programmide ja toetusvoorude korraldamisel, 9 FTEd. Seevastu on aastane kulu kõige suurem üleriigiliste programmide, sihtrühmapõhiste programmide ja toetusvoorude korraldamises, siinkohal võib esile tuua, et ka FTE-de arv on siin suurim. Väikseima aastase kuluga on rahvaraamatukogude statistilise aruandluse korraldamine ja tegevuste analüüsimine. Ka selle puhul on määravaks FTE-de arv – 2 FTEd – mis on väiksem kui teistes suundades. Vastavad näitajad on välja toodud joonisel 8.

Kulu töötaja kohta (kuine) ja FTE-de arv



Joonis 8. Kulu töötaja kohta (kuine) ja FTE-de arv

¹ Palgavõrdlus, Eesti Statistika. Statistikaamet, <https://palgad.stat.ee/palgavordlus> (külastatud 06.07.23)

Riiklike koordineerimisülesannete koordineerimismudel (12/12)

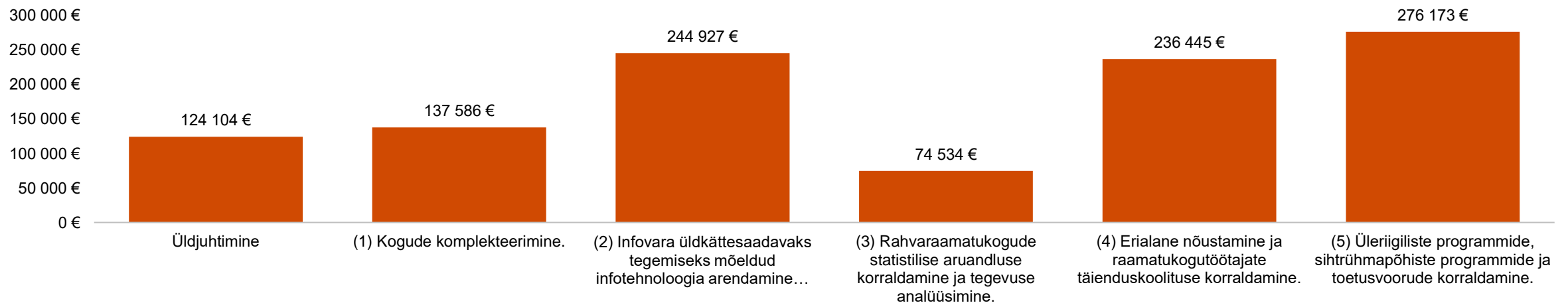
2.2.

Keskne koordineerimismudel koos maakondlike nõunikega – vajalikud ressursid



Käesoleval joonisel on esile toodud arendusüksuse **töötajate aastane palgakulu ülesannete täitmise lõikes**. See tähendab, kui palju kulub ühes aastas konkreetse ülesande elluviimiseks (palkade vaatest). Kuivõrd joonisel 9 on kujutatud ainult aastane palgakulu, tuleks arvestada kogukulude vaates ka **täiendavate lisakuludega**, mis on vajalikud tegevuste elluviimiseks. Näiteks lisanduvad Kogude komplekteerimise suunale teavikute soetamise summa, infovara ülesande juurde IT arenduste maksumus ning ülalpidamise kulud, statistilise aruandluse juurde süsteemi ülalpidamise kulu, mille vahendusel statistikat kogutakse, täiendkoolituste juurde nende elluviimise kulud (koolitaja, ruumid, vahepausid, võimalusel/vajadusel osalejate transpordi toetus). Lisaks tegevuskuludele on jooksvateks kuludeks ka töökohateenusega seotud kulud, lisatasud, töötajate heaoluga seotud teenused, meeskonna väljasõidud ning muu.

Aastane palgakulu



Joonis 9. Arendusüksuse töötajate aastane palgakulu ülesannete lõikes.

Koordineerimismudeli kvaliteedijuhtimine

Üksuse kvaliteedijuhtimine

Tagamaks arendusüksuse **efektiivsus** ja töö **tulemuslikkus**, on olulisel kohal kvaliteedijuhtimine. Seda mitte ainult väljapoole suunatud tööde vaates (sh rahvaraamatukogude suunal), vaid ka arendusüksuse kui organisatsiooni sees.

- **Jooksva statistika kogumine ja kasutamine oma igapäeva töös**

Regulaarse statistika kogumist tuuakse esile arendusüksuse riiklike ülesannete täitmise juures, mille kohaselt on arendusüksusel oluline teada, kuidas rahvaraamatukogude läheb oma tegemistes (lähtuvalt koondatud statistikale, nt külastajate arv vmt). Vähemalt samaväärselt on oluline ka arendusüksusel endal omada ülevaadet oma organisatsiooni tegevustest ja andmetest (mh jooksvast statistikast). Arendusüksuse tööd mõjutavad andmed võivad olla näiteks, mitu pöördumist tehakse arenduskeskuse inimeste poole rahvaraamatukogudest keskmiselt ühes kuus, kuid ka nende pöördumiste sisu keerukus või muud kvalitatiivsed edusammude jälgimise meetodid.

- **Möödik kui harjumiskäitumise suunaja**

Möödikute seadmine oma tegevuse progressi jälgimiseks ja eesmärkide saavutamiseks, on eesmärgipärane vaid siis, kui möödiku loojad ning möödiku alusel töötavad inimesed on teadlikud selle eesmärgist, põhjendustest (miks antud möödik töös on) ning kuidas selle täitmine aitab kaasa laiemale eesmärgile. Möödikud organisatsiooni sees võivad olla näiteks meeskonnaüritustel osalemiste protsent, füüsiliselt kontoris käidud päevade hulk, või muu. Hoolimata möödikust, on oluline, et need, kellele möödik rakendub, oleksid teadlikud, miks antud möödik seatud on ning kuidas see töötajat mõjutab. Näiteks juhul, kui loodavas arendusüksuses on kohustus käia kontoris igal esmaspäeval meeskonna koosolekuks, võiks arendusüksuse juhtide poolt olla läbi mõeldud, mis eesmärki antud möödik täidab ning millisel juhul on võimalik väita, et eesmärk on olnud edukas.

Sarnane küsimus möödikute kui eesmärkide suunas nügiva tööriista suhtes on võimalik küsida ka töötajate ülesannete elluviimise vaates. Millisel juhul on võimalik öelda, et arendusüksuse komplekteerimissuunal töötav eesti raamatute spetsialist on teinud oma tööd ootustele vastavalt? Millised on antud ametikohale seatud ootused? Need on küsimused, mida peab arendusüksus oma tööd käivitades kindlasti küsima, et tagada kvaliteedijuhtimine nii arendusüksuse toimimise vaatest, kuid ka iga töötaja ametikoha vaatest individuaalselt.

- **Regulaarne sisehindamine seatud eesmärkide täitumise mõõtmiseks**

Regulaarsed tulemuslikkuse hindamised võimaldavad analüüsida püstitatud eesmärkide progressi ning sellest tulenevalt ka töökorralduse tõhusust. Hindamise raames ilmnevate kitsaskohtadega tegelemine võimaldab adresseerida esilekerkivaid väljakutseid või probleeme juba enne, kui need tööd takistama võivad hakata. Üks viis regulaarselt organisatsiooni siseelu hinnata, on koguda töötajatelt tagasisidet, jälgida peamisi tulemusnäitajaid ja teha vajadusel muudatusi, et optimeerida eesmärkide saavutamist ja suurendada töötajate rahulolu. Lisaks teenuse möödikutele, on teenuse tulemuslikkuse tarvis hea jäldiga eraldiseisvalt ka iga suuna kulumudelit ning selle efektiivsust. Kuivõrd iga ülesande elluviimiseks on asutuses eraldi suund ning ülesanded, mida suunad ellu viivad, on oma olemuselt väga erinevad, on vajalik hoida järke ka kuludel, mis antud suunas tekivad.

Koordineerimismudeli tugevused ja nõrkused, võimalused ja ohud

2.4.

Koordineerimismudeli tugevused ja nõrkused

Koordineerimismudeli tugevused on järgmised:

- Riigi ressursside tark kasutamine.
- Protsesside mõtestatus ning ülesannete elluviimise kaasajastamine.
- Teavikute soetamise odavam tükihind.
- Kompetentsi säilimine maakondades ning töötamise võimalus üle Eesti.
- Keskne ajakohane üheselt mõtestatud statistika.

Koordineerimismudeli võimalused on järgmised:

- Avaliku teenuse ühtne kättesaadavus, arenduskeskus kui üks keskne koht partneritele.
- Raamatukogude brändi loomine.
- Terviklik pilt koolitussüsteemist.
- Maakondade vahelised koostööprojektid.

Koordineerimismudeli nõrkused:

- Liigne sõltuvus kolmandatest osapooltest.
- Kompetentsete inimeste leidmine ja konkurentsivõimelise palga tagamine.
- Hajusa meeskonna sünergia puudumine.
- Raamatukogunduse tsentraliseerituse kasv.

Koordineerimismudeli ohud:

- Raamatukogud ja KOVid ei tule muutusega kaasa.
- Turul monopoli teke.
- Puudub strateegiline tegevuskava.
- Sisseostetava teenuse hinna kallinemine.

Koordineerimismudeli tugevused ja nõrkused

2.4.

Koordineerimismudeli tugevused ja nõrkused



Koordineerimismudeli **tugevused** on järgmised:

- **Riigi ressursside tark kasutamine** – ümberkorraldatud korraldusmudeli rakendamine võimaldaks omada riigil paremat ülevaadet rahaliste ressursside kasutamisest, eesmärkide täitmisest kasutades kvartaalselt uuenevat statistikat ning tõhustades riiklike ülesannete täitjate omavahelist kommunikatsiooni (mh vältimaks dubleerivaid tegevusi). Tänu paremale teadmisele ressursside kasutamisest, on võimalik riigil neid vastavalt vajadusele ka ümber suunata. Praktikas ilmneb ressursside tark kasutamine näiteks üleriigilise kasutajaootustele vastava tervikteenuse pakkumises.
- **Protsesside mõtestatus ning ülesannete elluviimise kaasajastamine** – koordineerimismudel loob võimaluse teenuste protsesside lihtsustamiseks ja senisest paremaks mõtestamiseks, kuivõrd kaasajastatud ülesannete puhul on võimalik tegevused ning eesmärgid uuesti seada, samuti neid ka võimalusel automatiseerida.
- **Teavikute soetamise odavam tükihind** – korraldades teavikute soetamiseks ühisostu, mis võimaldaks soetada korraga suurema hulga teavikuid, võib tulla ühe tüki hind odavam võrreldes üksikostude tegemisega. See tähendaks tsentraalse tellimise abil teavikute soetamise hindades kokkuhoidu ning ka väiksemat kulu antud ülesande elluviimisele tööjõu vaatest.
- **Kompetentsi säilimine maakondades ning töötamise võimalus üle Eesti** – esitletud mudeli raames oleks arenduskeskusel kahel töötajal: need, kes töötavad keskselt koos, kuid ka need, kes tegutsevad nõunikena maakondades. See tähendab, et keskus soosib kaugtöö tegemist võimaldades oma ala ekspertidel jääda maakonnas tegutsema ega kohusta (ka keskses asutuses töötavad inimesi) keskuse paiknemise linna kolima.
- **Keskne ajakohane üheselt mõtestatud statistika** – kord kuus statistika automatiseeritud kogumine tagab informatsiooni laekumise maakondadest sagedamini kui täna. Tänu regulaarsele info laekumisele maakondades toimuva kohta, on võimalik teha paremaid juhtimisotsuseid tuginedes asjakohasele statistikale. Samuti on äärmiselt oluline, et statistika, mida kogutakse, oleks kõigi osapoolte vahel ühtselt mõistetav – vaid nõnda on võimalik tagada, et esitatud andmetest saadakse ka sama moodi aru.



Koordineerimismudeli **nõrkused**:

- **Liigne sõltuvus kolmandatest osapooltest** – kuivõrd kõiki teenuseid ei ole mõistlik osutada üksuse palgal olevate inimeste abil, on sõltuvus teistest turul pakkuvatest teenuseosutajatest kiire tekkima. Näiteks 2. ülesande (vt slaid 19) täitmisel on suur sõltuvus avalikest hangetest, millega võib kaasneda teenuse osutamise edasi lükkumine.
- **Kompetentsete inimeste leidmine ja konkurentsivõimelise palga tagamine** – kuivõrd tänastes tööturu tingimustes on juba keeruline leida ja hoida oma ala spetsialiste, on oluline tuua välja keske mudeli nõrkus tasustamise vaatest. Kuivõrd mudeli loomisel on arvestatud ametikohtade keskmiste palkadega, ei ole näha, et palgad langeksid, vaid vastupidi. Seega on oluline, et ka riigi kokkuhoiu tingimustes oleks tagatud üksuse rahastus iga-aastaselt tõusvas vaates.
- **Hajusa meeskonna sünergia puudumine** – kuivõrd käesoleva aruande mudel läheneb ülesannetele elluviimisele hübriidtöömudelit rakendades; on oht, et inimesed, kes üksusega liituvad (mh väljaspool valdkonda) ega tunne inimesi üksuses, vajavad pikemat sisseelamise aega ning sünergia teiste töötajatega on visa tulema, kui neid nähakse vaid kord aastas ühisel väljasõidul. Seega on hajusus ühtlasi nõrkus tööandja jaoks kuid tugevus töötaja vaatest.
- **Raamatukogunduse tsentraliseerituse kasv** – kuivõrd täna on igas maakonnaraamatukogus neli töötajat, kes täidavad riiklike koordineerimisülesandeid, jääb ümberkorraldatud mudeli alusel maakondadesse tööle üks nõunik. Sellest muutusest lähtuvalt võib jääda raamatukogudele tunne, et arendusüksus, kelle pooled töötajad on osa kesksest üksusest ja vaid pooled maakondades, jääb kohalikest elanikest kauges. See on aga nõrkus, mis ajas võib teiseneda ega pruugi jääda nõrkuseks.

Koordineerimismudeli võimalused ja ohud

2.4.

Koordineerimismudeli võimalused ja ohud



Koordineerimismudeli **võimalused** on järgmised:

- **Avaliku teenuse ühtne kättesaadavus, arenduskeskus kui üks keskne koht partneritele** – kui võrd täna puudub raamatukogude edendamise rakendamise üksus, tooks arenduskeskuse loomine informatsiooni keskselt kokku ning oleks selgeks partnerluskohaks ka teistele partnerorganisatsioonidele, kes maakonnas antud valdkonnas tegutseda soovivad. Näiteks oleks võimalik riiklike programme just arenduskeskuse kaudu kõikidesse maakondadesse viia. **Ettevõtetele ja raamatukogu võrgustikule avanevad uued võimalused** koostööks ning selge kontaktpunkt üleriiklikeks algatusteks, mis ei ole otseselt seotud seadusandlusega või Kultuuriministeeriumi ülesannetega. Samuti kujuneks arenduskeskus valdkonna kompetentsikeskuseks.
- **Raamatukogude brändi loomine** – raamatukogu valdkonnale on võimalik kujundada terviklik bränd, mis innustaks lugejaid kasutama erinevaid võimalusi, mida raamatukogud pakuvad. Näiteks avaneb võimalus teha üleriigilisi kampaaniaid raamatukogudes distantstöö tegemise, avaliku arvutite kasutamise võimalikkusest või muudest algatustest.
- **Terviklik pilt koolitussüsteemist** – ühtse koolitussüsteemi loomine aitab vältida erinevate koolituste dubleerimist maakondade üleselt. See panustab inimeste aja kokkuhoidu (ei korraldata kahes kohas samasugust koolitust samal ajal või lühikese aja pärast), aga ennekõike ka rahalisse kokkuhoidu, mis seisneb ressursside mõistlikus kasutamises. Lisaks võimaldab terviklik pilt osaleda maakondade nõunikega erinevatel koolitustel ja suhelda teiste nõunikega luues nõnda rohkem võimalusi koostööks.
- **Maakondade vahelised koostööprojektid** – edendades nõunike vahel tihedamat suhtlust, on võimalus antud korraldusmudeli puhul nende omavahelist koostööd suurendada ning seeläbi rohkem projekte maakondade vaheliselt teha.



Koordineerimismudeli **ohud**:

- **Raamatukogud ja KOVid ei tule muutusega kaasa** – Raamatukogud ja KOVid, keda muudatus kõige otsesemalt mõjutab, peavad käima planeeritava muutusega kaasas kogu protsessi vältel. Vastupidisel juhul on oht, et organisatsioonid on muudatustele vastu ja töötavad sellele vastu. Sellest johtuvalt tekib muutusele vastuseis. Lisaks on oluline toonitada kommunikatsiooni tähtsust ka siis, kui uuele mudelile üle minema hakatakse ning on langetatud otsus, et osad täna maakondades töötavad inimesed kaotavad töö. Teenuse jätkusuutlikkuse huvides on oluline tagada, et koondamise informatsiooni valguses on sellegipoolest olemas selge sõnum kõigile maakondades töötavatele riigipoolseid ülesandeid täitvatele inimestele
- **Turul monopoli teke** – monopoli oht tähendab, et kui täna on turul ümberkorraldatud mudeli rakendamiseks võimalik leida erinevaid ettevõtteid erinevaid ülesandeid täitma, siis arendusüksus ise siiski ei saa tagada, et hankeperioodi lõpus, mil valitakse teenuse osutamiseks uus partner, on garanteeritud olukord, kus turul on endiselt mitu pakkujat.
- **Puudub strateegiline tegevuskava** – kui võrd arendusüksuse eesmärk on küll riiklike ülesannete kontekstis mõistetav, on selle igapäevatöö korraldamine endiselt ebaselge. See aga konkretiseerub siis, kui on teada, kus üksus asuma hakkab. Seega tänases hetkes on tegevuskava puudumine selge mudeli nõrkus, sest ei anna ülevaadet mudeli praktikast.
- **Sisse ostetava teenuse hinna kallinemine** – lähtuvalt turul toimuvast, ei ole võimalik ette ennustada, millised on hinnad turul paari-kolme aasta pärast, kes on pakkujad ning kuidas on võimalik tagada odavaim võimalik hind teenuse eest. Kuigi täna lähtutakse põhimõttest, et üks suur tellimus on odavam kui mitu väikest tellimust, ei pruugi see pikas plaanis nõnda jääda, kui turule jääb vaid üks pakkuja, kes kõik suured tellimused ellu viib.

Muutuste juhtimine (1/4)

2.5.

Arenduskeskuse loomise eeldused ehk teemad, mis võiksid olla enne selle loomist kaardistatud ja läbi mõeldud

Soovitame arenduskeskuse loomiseks võtta kasutusele järgmised tugiteenused või raamistikud:

Oluline on üksuse loomise hetkest alates keskenduda tugeva IT-infrastruktuuri loomisele, mis toetaks uue arenduskeskuse IT-vajadusi (sh tarkvara, erinevad turvameetmed, abi IT-tehniliste probleemide lahendamiseks, võimekus andmete kogumiseks, nende töötlemiseks ja analüüsimiseks jne). Lisaks on oluline **ühtse raamatukogu infosüsteemi välja arendamine ja töösse võtmine**.

Luu ühtne süsteem personalivaldkonna toetamiseks. Loodavale arendusüksusele tuleks välja töötada üksusele omased personalivaldkonna protseduurid – sealhulgas ühtselt mõistetatav värbamisprotsess ja struktuurid töötajate arendamiseks ning hüvitiste väljajagamiseks.

Sealhulgas tuleks ka töötajatele pakkuda erinevaid õppimis- ja arenguprogramme, mis soodustaks olemasolevate töötajate **arengut** uues üksuses, näiteks erinevate koolituste kaudu, mentorlusprogrammi või veebipõhiste õppekeskkonna abil. Lisaks soovitame kasutusele võtta erinevad töötajate heaoluga seonduvad praktikad, näiteks vaimse terviseväärtustamise ja edendamise tegelevad heaoluprogrammid.

Omavahelise koostöö parandamiseks uute platvormide kasutuselevõtt. Soovitame kasutusele võtta erinevad tööriistad, mis lihtsustaksid uues arenduskeskuses sujuvat omavahelist suhtlemist ja teabe jagamist. Siia hulka kuuluvad näiteks erinevad suhtlusplatvormid, veebikõnede tegemise lahendused ja veebipõhiselt jagatavad dokumenteerimisplatvormid, et võimaldada reaaliajase koostöötamise erinevatest füüsilistest kohtadest. Nendeks platvormideks võivad olla näiteks Microsoft Teams, Google'i lahendused või muu.

Oluline on ka viia sisse raamistik arenduskeskuse toimivuse analüüsimiseks. Seada paika (ja vajadusel luua) süsteemid, mis aitaksid jälgida ja hinnata uue arenduskeskuse toimivust. Sealhulgas soovitame määratleda ka peamised tulemuslikkuse võtmemõõdikud (KPI-d), millest oleks kõigil arendusüksuse töötajatel samasugune ülevaade ja mõistmine.

Projektijuhtimise protsessi tõhustamine tagab projektijuhtide efektiivse töö. Oluline on võtta kasutusele kindlad projektijuhtimise tavad ja tööriistad, mis aitaksid paremini planeerida, teostada ja jälgida uues arenduskeskuses protsesside kulgu. Näiteks erinevate (ühiste) tööpaberite põhjade loomine ja kasutuselevõtt, tööjaotuse struktureerimine, ülesannete jälgimine ja sellele vastava aruandluse kasutuselevõtt. Kuivõrd arenduskeskuses on ümberkorraldatud mudeli kohaselt palgal mitmed erinevad projektijuhid ning teised, kes oma tööd projektide põhiselt juhivad, on oluline ka võtta kasutusele üksuse üleselt ühtne projektide juhtimise tarkvara (Asana, Jira (Atlassian), Monday, Click-Up, Slack vmt) ja paika panna projektide edenemise jälgimise loogika.

Lisaks võtta kasutusele muutuste juhtimise raamistik. Selleks, et tõhusalt juhtida tööd uue arenduskeskuse kasutuselevõtul, on vaja paika panna kindel muutuste juhtimise raamistik, mis hõlmaks erinevaid suhtlusstrateegiaid, erinevate osapoolte kaasamist, töötajate koolitamist ja üldist tuge, et tagada sujuv muudatuste kasutuse võtmine. Selle eestvedamisega võiks tegeleda arendusüksuse juht koostöös Kultuuriministeeriumiga.

Õigusliku toe pakkumine. Vajalik on veenduda, et uus arenduskeskus järgiks kõiki kehtivaid õiguslike nõudeid (sh nõuded andmekaitsevaldkonnast ja erinevad valdkonnaspetsiifilised eeskirjad). Vajadusel tuleks kaasata õigusvaldkonna eksperte, kes oskaks anda juhiseid ja tuge õiguslike küsimuste tekkel. Õigusliku toe pakkumisega oleks võimalik teatud matus aidata kindlasti Kultuuriministeeriumil endal, kuid ka organisatsioonil, millega arendusüksus liituks.

Eraldi väärib õigusliku toe juures tähelepanu ka **hangete** korraldamisega seonduv. See tähendab, et lisaks muudele tugiteenustele, on oluline kaardistada ära ka hangete ellu viimisega seotud vajadused erinevate ülesannete tarvis (st sisse ostmisel). Näiteks, millises matus on võimalik kasutada hangete läbi viimisel RTK ekspertiisi, millises matus on olemas hangete teemaline teadmus organisatsioonis, millega arendusüksus liituks, jne.

Muutuste juhtimine (2/4)

2.5.

Milliseid tugiteenuseid vajab uus arenduskeskus oma töö elluviimiseks?

Arenduskeskuse loomisel tuleks kriitiliseks pidada mitut tugiteenust või raamistikku. Antud teenused aitavad luua tugeva põhja ja võimaldavad uue üksuse sujuvat toimimist. Meie hinnangul vajaks uue arenduskeskuse loomine järgnevad tugiteenuseid:

Personaliteenused:

- **Uute töötajate värbamisprotsessi loomine.**
- **Uue töötaja koolitusprogrammi loomine.**
- **Töötajate tulemusjuhtimine:** töötajatele selgete eesmärkide seadmine ja nende tulemuslikkuse hindamine.
- **Töötajatele hüvitiste jagamise protsessi loomine:** erinevad teenused, mis aitavad tagada töötajate rahulolu (näiteks tervisekontroll või vaimse tervise edendamist toetavad võimalused).

Finants- ja raamatupidamisteenused:

- Eelarvete, kulude juhtimise ja finantskontrolli protsesside tsentraliseerimine.

IT ja tehnoloogia infrastruktuur

- **Uue arenduskeskuse jaoks vajalike seadmete** (arvutid, mobiiltelefonid) ja asjakohaste tarkvararakenduste pakkumine
- **Usaldusväärse võrguinfrastruktuuri** seadmine, sealhulgas IT-turvameetmete kasutuselevõtt ja ülalhoid.
- **Andmehaldus:** andmete salvestamiseks ja hoiustamiseks vajalike turvameetmete rakendamine.

Õigusruumi teenused:

- **Lepingute haldusteenuse ühtlustamine ja tsentraliseerimine.**
- **Muudatuste õigusruumi normidele vastavuskontrolli** läbiviimine.
- **Hankejuristide** olemasolu ja kaasatus ülesannete elluviimise toetamiseks.

Koostöö

- **Dokumentide jagamise süsteem:** Ühtse dokumendihaldussüsteemi kasutuselevõtt, et lihtsustada dokumentide hoiustamist ja omavahel jagamist.
- **Suhtlusplatvormide kasutuselevõtt:** erinevate suhtlusplatvormide juurutamine, mis aitaks töötajatel omavahelisel kiireviisilisel.
- **Õppeprogrammide kasutuselevõtt:** Juurdepääsu tagamine erinevatele koolitusprogrammidele, mis aitaksid kaasa töötajate teadmiste edendamisele.

Projektijuhtimine:

- Erinevate projektijuhtimise meetodikate kasutusele võtmine, et tõhustada ja jälgida arenduskeskuses protsesside edenemist.
- **Riskijuhtimine:** riskide maandamiseks riskihinnangu loomine.
- **Muudatuste juhtimine:** muudatuste juhtimise tehnikate juurutamine, et toetada sujuvat üleminekut ning hõlbustada töötajate heaolu ja uue arenduskeskuse kasutuselevõttu.

Muutuste juhtimine (3/4)

2.5.

Muutuste juhtimise ja kommunikatsiooni tegevuskava: ülesannete ja tööjõu ümberstruktureerimine

Tegevuskava eesmärk on juhtida tõhusalt tööjõu ümberstruktureerimise protsessi, tagades uude üksusse siirduvatele töötajatele sujuv üleminek ning pakkudes koondatud töötajatele tuge.

- 1. Ümberkorraldusstrateegia paika seadmine.** Enne ümberstruktureerimise protsessi alustamist tuleks selgelt ära määratleda ümberkorralduse strateegilised eesmärgid loodavale arendusüksusele ja nende seadmise ajakava. Strateegia ja selle ajakava loomine on eriti oluline tagamaks riiklike ülesannete katkematuse üleminekuperioodil aga ka muutuse algusetappides. Näiteks on vaid selge tegevuskava loomisega võimalik vältida mitme muudatuse samaaegselt ellu viimist ning nende teineteise segamist.
- 2. Muudatuste protsessi juhtimise meeskonna moodustamine.** Enne ümberstruktureerimise protsessi alustamist tuleks paika luua meeskond (eesotsas näiteks arenduskeskuse juhiga), kes vastutab protsessi toimimise eest. Protsessi juhtimise meeskonda peaks kuuluma (vähemalt) arendusüksuse juht, Kultuuriministeeriumi esindaja, organisatsiooni esindaja, kellega liitutakse, ning vajadusel täiendavad esindajad.
- 3. Kommunikatsiooniplaani loomine.** Selleks, et anda avalikkusele edasi selgeid sõnumeid, tuleb luua kommunikatsiooniplaan, sealhulgas põhilised sõnumid, mida erinevatele osapooltele edastatakse. Lisaks tuleb ka otsustada, milliste kanalite kaudu sõnumeid edasi jagatakse, mis sagedusega, kes on eestkõneleja ning kuidas kommunikatsiooniprotsessi juhitakse (kes vastutab selle ellu viimise eest).
- 4. Analüüsimeeskond soovib läbi viia eraldi kohtumised tänaste maakondades töötavate inimestega** (neli maakonnas riiklikke koordineerimis ülesandeid ellu viivad inimesed), et anda neile edasi täpsem arusaam muutustest ja nende rolli olulisusest tuleviku vaatest. Isiklik lähenemine, eraldisesivad kohtumised maakondades täna töötavate inimestega, loob usalduslikuma suhte ning tunde, et täna töötavaid inimesi ei ole ära unustatud.
- 5. Vajalik on pidevalt jälgida algselt kirja pandud ajakava ning teha selle põhjal vajalikke muudatusi,** et ajakava oleks kohandatud vastavalt tegelikule kulgemisele. Lisaks on vajalik küsida erinevatelt osapooltelt (Kultuuriministeerium, jt) pidevalt tagasisidet, et saada aru, kuidas on muutuste juhtimine edenenud nende perspektiivist.



Muutuste juhtimine (4/4)

Erinevate osapoolte kaasamine protsessi.

Muutuste läbiviimine võib tihti osutada keeruliseks, kuna erinevad osapooled (maakonnas olevad töötajad, kohalikud omavalitsused, maakondade juhtivad tasandid vmt) ei pruugi olla nõus tehtavate muudatustega või ei saa aru nende muudatuste eesmärgipärasusest. Seetõttu on oluline läbi viia osapoolte kaardistus, et ükski osapool ei jääks muutusest kõrvale või ei oleks teadlik selle elluviimisest. **Muudatuste läbiviimist võivad hõlpsustada:**

Selgete sõnumite kommunikatsioon: Oluline on välja kommunikeerida kindlad sõnumid, mis annavad edasi sõnumid selle kohta, miks ja millised muutused läbi viiakse. Probleemide tekkel tuleks osapooled ära kuulata ning pakkuda olukorra lahendamiseks välja võimalusi, mis aitaksid kaasa.

Huvigruppide ja teiste erinevate osapoolte kaasamine: Erinevaid huvigruppe tuleks võimaluste piires kaasata erinevate otsuste tegemisse. See aitab samal ajal välja tuua erinevate osapoolte ideid ja ettepanekuid – nõnda tunnevad kaasatud osapooled, et nende arvamus on oluline ja neid väärtustatakse. Samuti aitab see vältida hilisema vastupanu tekkimist.

Rollisulguse loomine: Kuivõrd planeeritava muutuse raames saavad nii mõnedki tänases süsteemis olevad töötajad endale uued rollid uues süsteemis, on oluline neid antud protsessis võimalikult suurel määral toetada ning nende uusi rolle nendega koos mõtestada, muu hulgas otsida vastuseid küsimustele, kuidas on nende uusi tööülesandeid kõige loogilisem korraldada.

Hetkeolukorra pidev jälgimine: Erinevatelt osapooltelt, mh täna ja tulevastelt töötajatelt pidev tagasiside küsimine tagab inimeste kaasatuse erinevates muudatuste etappides.





Hetkeolukorra kaardistus

Hetkeolukorra kaardistus

Hetkeolukorra peatüki koosseis

Uuringu kolmanda peatüki fookuses on hetkeseisu kaardistamine (AS-IS). Kolmandas peatükis anname ülevaate hetkeolukorrast kirjeldades lühidalt tänaseid riiklikke koordineerivaid teenuseid ükshaaval, MKRide rolli regioonis, KOVide suhtlust MKRidega ning ka RaRa rolli. Samuti tuuakse välja ka baaseeldused, mille intervjueeritavad hetkeseisu analüüsi raames välja tõid – mis peaks muutuma enne laiapõhjaliste muudatuste tegemist süsteemis. Järgnev peatükk vastab järgmistele **uurimisküsimustele**:

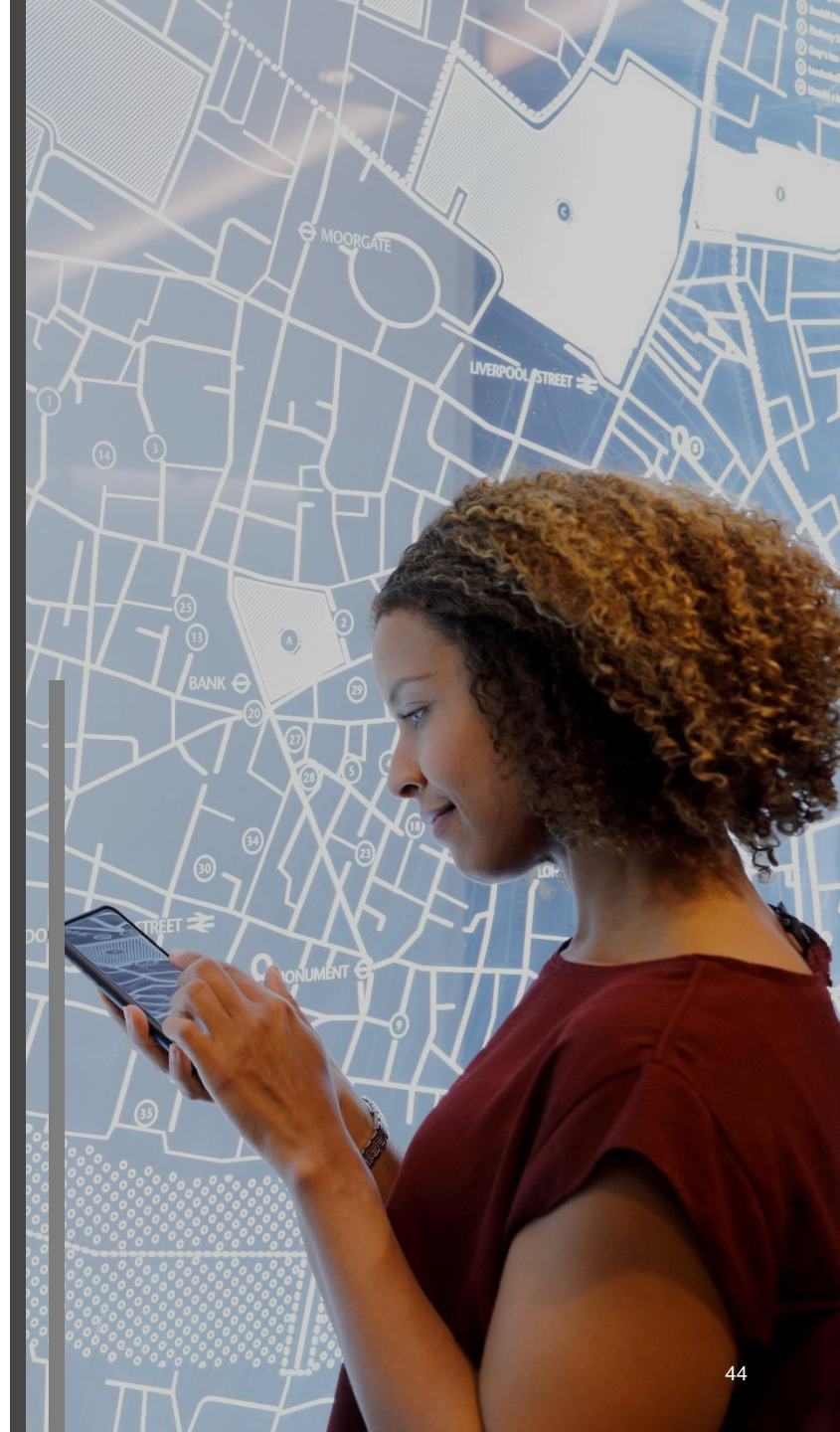
1. Kuidas täidavad MKRid raamatukoguteeninduse koordineerimise ülesandeid? Milline on MKRide regionaalne roll? Mis on tänased peamised probleemid ja tugevused?
2. Kuidas kasutavad kohalikud omavalitsused riigieelarvest finantseeritud nelja töötaja töötasusid? Mis on tänased peamised probleemid ja tugevused?

Antud peatüki sisend on koondatud juhtrühmaga kokkulepitud intervjuudel ja fookusgruppidel, aga ka Tellijalt edastatud dokumentide analüüsil ja MKRidele suunatud küsitlusel (vt Lisa 2 ja Lisa 3). Antud peatükk on sisend tulevikuvaate kaardistusele.

3.1. Hetkeolukorra peamised tähelepanekud

3.2. Hetkeolukord

3.3. Riiklike ülesannete täitmine



Hetkeolukorra peamised tähelepanekud (1/3)

3.1.

Hetkeolukorra kaardistuse peamised tähelepanekud

Käesolevaga on esitatud analüüsi hetkeolukorra kaardistuse peamised tähelepanekud, mis keskenduvad tänaste ülesannete korraldamisele (nõ AS-IS vaade), mille peamiseks sisendiks on Kultuuriministeeriumi poolt edastatud dokumendid ja muud materjalid, intervjuud ja grupiarutelud MKRide ja KOVde esindajatega ning kõigis 15 MKRis läbiviidud küsitlus, mille käigus koguti hinnanguid tänasele ülesannete korraldussüsteemile. Tegemist on esialgsete tähelepanekutega, mis võivad analüüsi formuleerudes muutuda. Detailsemate MKRi esindajate hinnangutega on võimalik tutvuda aruande Lisas 1 – AS-IS teenuste loetelu ja peamised tähelepanekud

1.

Riiklike ülesannete täitmise töökoormuste hinnangute andmine oli MKR-i töötajate jaoks läbivalt keeruline, kuna sisemiselt ülesande täitmise osas nii spetsiifilist arvestust ei peeta – riiklikud koordineerivad ja muud ülesanded on põimunud

MKRide esindajatel oli keeruline hinnata ülesannete täitmise tänast koormust, mis väljendus nii vabades tekstilahtrites toodud kirjeldustest kui ka asjaolus, et osade töötajate puhul toodi tema nõ "tervikkoormus" välja mitme real, mistõttu on koondtabelis (vt Lisa 1, vaheleht kokkuvõtte) toodud koormused kohandatud parima võimaliku arusaama järgi. Riigi ja KOVi poolt tasustatud töö on MKRide vaates läbi põimunud, mistõttu ei vaadelda neid eraldiseisvalt. See tähendab ühelt küljelt, et toodud koormused ei peegelda otseselt ülekantavalt iga MKR-i puhul tegelikku ülesande koormust võrdväärse toetatud ametikohtade võrdluses. Siiski võimaldatavad MKRide ülesanded üldistatud hinnangud ning toodud kommentaarid tuua asjakohaseid tähelepanekuid ülesannete täitmise tervikvaates, kuna üldvaates on kujunenud koormuse tervikhinnangud sarnases suurusjärgus tänasega. Koormuse hinnangud on MKRiti väga ebaühtlased, mis tuleneb peaaesjalikult asjaolust, et riiklike ülesandeid ei eristata teistest igapäevastest tegevustest. Korralduspõhimõtted, sh tegevust teostavad ametikohad, on erinevad, kuid see tuleneb peamiselt MKRide suurusest ning isikkoosseisust (vt ka lk 15 koondvaadet ning ülesannete kirjeldusi). Väiksemate MKRide puhul teostavad mh ka direktorid sisuülesandeid – st rakendatud ei ole „kirurg lõikab“ põhimõtet, kus tegevusi teostaks selleks kõige sobilikuma tasandi teostaja. Samas on see nende puhul ka enamjaolt mõistetav, kuna üksused on kohati väikesed ning sobilikku ressursi ei ole piisavalt. Struktuursete ülesannete korralduspõhimõtete muutmisel ning ametikohtade liigutamisel tuleb seetõttu arvestada, et muudatusest saavad mõjutada ka teised MKR ülesanded ja teenused.

2.

Komplekteerimise ülesande tsentraliseerimine võiks anda suurima võidu ülesande korraldusefektiivsuses

Kõige mahukam ülesanne on nii tasustatud ametikohtade kui ka töömahu hinnangute kohaselt komplekteerimine, mida kinnitavad ka läbiviidud intervjuud ja grupiarutelud MKRide esindajatega. Peaaegu pool kogu kaardistatud ülesannete mahust kulub antud teenuse osutamisele. Maakondlikult on suured erisused ka teavikute tellimisel, töötlemisel transpordi korraldamisel. Osade maakondade (nt Harjumaa) puhul tellivad rahvaraamatukogud teavikuid ise, osade puhul koondatakse need maakondlikult grupitellimuseks. Samuti on suured erisused seotud logistikas ja tarnekorralduses – MKRid viivad ise kohale, omavalitsused käivad ise järgi, kullerteenus, tarnija saadab ise otse raamatukogule – ühtset läbivat praktikat ei ole. Kuna komplekteerimine on mahult suurim ülesanne, võiks ühtsetel põhimõtetel korraldatud keskne ülesande täitmine anda suurima võimaliku korraldusliku efektiivsuse võidu. Ühe võimalusena tasub kaaluda kogu komplekteerimise (sh töötlemine ja transport) delegeerimist kolmandale osapoolle (nt RaRa, Omniva, Rahva Raamat või teised huvitatud osapooled), korraldades selleks avaliku hanke. Oluline on esile tuua, et nt Omniva puhul on võimekus ning vastav tahe teemaga tegeleda olemas – sh korraldades ka töötlemine. Intervjuudest avaldus, et samas peavad MKR-id ülesande täitmise puhul oluliseks ka võimalust teavikuid üle andes teiste maakonna raamatukogudele hoida suhtlust ning koguda vahetut tagasisidet üldise hetkeolukorra kohta (sh antakse nt sisendit koolitusvajaduste jmt osas). See tähendab küll teatavat ebaefektiivsust konkreetsetes ülesandes, kuid tagab muu kaudse positiivse mõju suhtluse hoidmisel ja infovahetusel. Seejuures on oluline märkida, et kuigi RaRa komplekteerimise teenus on oma olemuselt veidi teistsugune (st säilituseksplare saadakse säilituseksplari seaduse alusel ning vajadusel tellitakse väikeses koguses säilituseksplare juurde ja ükskuid täiendavaid koopiaid), viib sealset tellimust läbi üks isik ning ka töötlemise puhul on arvestatud maksimaalselt ühe FTEga. MKR-id hindavad ülesande tänast korraldust üldjuhul heaks (keskmiselt 4,1/5).

Hetkeolukorra peamised tähelepanekud (2/3)

3.1.

Hetkeolukorra kaardistuse peamised tähelepanekud

3.

Kolm erinevat raamatukogusüsteemi ei näi põhjendatud, tuleks kaaluda võimalust ühe keskse raamatukogusüsteemi loomiseks ja/või kasutuselevõtuks

Tänasel päeval ei tundu kolme erineva raamatukogusüsteemi ülalhoidmine ja arendamine mõistlik ning üldiselt tunnetatakse ka osaliste poolt vajadust ühiste süsteemi järgi, mis võimaldaks tagada suurema tegevuste standardiseerituse ning tänastele vajadusele selgemalt vastavama andmebaasi. Meile teadaolevalt on ka ühtse raamatukogusüsteemi osas tegevused algatatud, sh RaRa poolt läbi viidud esialgne infosüsteemi analüüs „[Ühtne raamatukogusüsteem: ärianalüüs ja teenusedisain](#)“, tuvastamaks osapoolte vajadusi ning vajalikke loodavaid võimekusi, lisaks on hankimisel „Ühtse üleriigilise raamatukogusüsteemi detailanalüüs“ (riigihange nr 264142). Eraldi ülesande osana (bibliograafia-, täistekst- ja muude andmebaaside loomine ja pidamine) on vaatluse all kohalikud nõ koduloo andmebaasid, mis sisustatakse kohaliku kogukonda käsitletavate materjalidega. Nende osas on MKRide hinnangul mõistlik jätta korraldus regiooni, kus kohalikud ja sealsed paiknevad inimesed on kõige sobilikumad kogukondlikult olulist teavet haldama. Täna ülesande korraldust hinnati üldistatult keskmiseks (3,3/5).

4.

Statistika kogumise ja aruandluse korralduse on oma olemuselt aeganõudev hoogtöö

Statistika kogumise ja aruandluse korralduse puhul on oluline arvestada, et MKR-id ei täida ülesannet regulaarselt, vaid raporteerimisperioodi eelselt. Statistikaga seotud tegevused eeldavad üsna palju käsitööd, sh MKRide hinnangul esineb andmete sisestamisel vigu ning kõik küsitud ei pruugi olla üheselt arusaadav – teatud küsitavad väärtused/arvandmed on mitmeti tõlgendatavad, mistõttu võib esineda vigu ka nende sisestamisel ning üleriiklike järelduste tegemisel. Üldjoontes hinnatakse täna protsessi tervikuna ebamugavaks ning aeganõudvaks. Seetõttu soovitame antud ülesande puhul kaaluda tsentraalset korraldust, kus ülesannet täidaksid vastavad andmesisestus- ja töötlusspetsialistid, kes suudavad hõlpsamini teenuste arendamiseks seotud arvandmed koondada ja visualiseerida juhtimisotsuste tegemiseks. Kuna raamatukogud on erineva suuruse, teeninduspiirkonna ja koosseisuga, siis tunnetatakse, et ühiste näitajate võrdlemine ei pruugi adekvaatselt peegeldada tegelikku olukorda ja nõ tehtud tööd. Samuti peetakse oluliseks teadvustada, et millisel määral antud statistikat kasutatakse, sh milliste juhtimisotsuste elluviimiseks.

5.

Koolituste läbiviimise korraldamise puhul tuleks arvestada spetsiifilisemate tööülesannetega, rahulolu maakondade lõikes on erinev

Nii küsitlusest kui läbiviidud intervjuudest avaldus, et koolituste korraldamise puhul tuleks lähtuda konkreetsematest/tööülesannete põhisest lähenemisest – kokku on palju sama või sarnase nimega ametikohti, nt (pea)spetsialist, kuid tegevused ja tööülesanded võivad oluliselt erineda tulenevalt MKR-i isikkoosseisust. Seetõttu on ka kohati huvi tänaste koolituste vastu väiksem. Üleriigilist koostööd koolituste läbiviimisel on hinnatud madalaks – nt juhtumeid, kus koolitused/seminarilaagrid satuvad kas ühele ajale või liialt tihedalt ühte perioodi. PwC hinnangul on võimalik parema koordineerimise huvides koostada kõik koolitused tsentraalselt, sh kogudes koolitusvajadused otse rahvaraamatukogudelt, kaotades ära täiendava vahetasandi. Samuti on võimalik ka rahvaraamatukogude töötajate erialane nõustamine viia läbi keskselt. Vastupidiselt peavad MKRid oluliseks maakondlikult koolitusvajaduste kaardistamist, kuivõrd maakondlikul tasandil tuntakse kohalikke töötajaid, teatakse nende vajadusi ja tegutsemisolusid kõige paremini. Koolituste läbiviimise puhul ollakse üldiselt rahul RaRa koolituste korralduse ja pakutavate teemavaldkondadega, kuid tõdetakse, et valik võiks olla laiem. Rahulolu tänase korraldusega hinnatakse keskmisest veidi kõrgemaks (3,6/5).

Hetkeolukorra peamised tähelepanekud (3/3)

3.1.

Hetkeolukorra kaardistuse peamised tähelepanekud

6. Teatmebibliograafiline töö on täna juba peamiselt rahvaraamatukogude ülesanne.

Nii küsitlusest kui intervjuudest tuli esile, et teatmebibliograafilise töö korraldamise ülesande puhul on töömaht võrreldes varasemaga märgatavalt vähenenud, päringute maht väheneb iga aastaga ning täna on see suuresti iga raamatukogu enda ülesanne, sh on suurenenud ka Rahvusraamatukogu roll ja e-riigi teenused. Suur osa vastanutest ja intervjuueeritud osapooltest hindas, et tegemist ei ole enam riikliku koordineerimisülesandega, mistõttu oleks mõistlik vastavasisulised muudatused sisse viia ka seadusandluses.

7. Kaardistatud ülesannete puhul puuduvad täna selged tulemusnäidikud.

Kaardistatud ülesannete puhul puuduvad täna enamjaolt võrreldavad tulemusnäidikud, mille alusel hinnata teenuse osutamise kvaliteeti, efektiivsust või muid olulisi indikaatoreid. Selline olukord tähendab, et praktikate paljususe puhul on keeruline hinnata, millised korraldusviisid on kõige sobilikumad, nt klientide/lugejate või efektiivsuse vaatest ning millised MKRid saavad ülesannete täitmisega paremini hakkama. Kuna ootused ja arusaamad on MKRide ja maakonnas toimetavate raamatukogude puhul erinevad, tuleb ülesannete võimalikul keskel koordineerimisel välja töötada mõõdikud ning teenustaseme lepingud (Service Level Agreement), selgitamaks ja juhtimaks osapoolte ootusi ülesannete uute korraldusviiside rakendamisel.

8. MKR-id hindavad kõrgelt, et raamatukogud on omanäolised ning kultuuriliste omapäradega – kardetakse, et ühetaoliseks muutumisel suureneb bürokraatia ja väheneb loomingulisus, tökohad liiguvad maapiirkondadest Tallinnasse

Nii intervjuudes kui vabatekstilistes küsitluse lahtrites avaldasid MKRide esindajad kartust ülesannete/teenuste tsentraliseerimise osas. Peamiseks ohuks oli, et vaadates vaid kesket vaadet ei suudeta piisvalt arvestada maakonna erinäoliste kultuuriliste omapärade ja vastavate lugejaskondadega, mida suudavad tagada tänased MKR-id. Väiksemate MKRide puhul on oluline arvestada, et töötajad tegelevad lisaks riiklike ülesannete koordineerimisele ka muude vajaduspõhiste ülesannetega ning riigieelarvelise tegevustoetuse vähenemist KOVid tõenäoliselt katta ei suuda, mistõttu võivad osad maakondlikud kultuurispetsialistid jääda tööta. Üldjuhul tuntakse teatavat hirmu töökohtade kadumise osas, millega väheneb raamatukoguteenuse kättesaadavus ja piirkondlik kvaliteet. Samas tõdetakse, et riiklike ülesannete loetelu ning tööde sisu vajab muutusi ja selgust, sest MKR-id ja nende töötajad on väga erineva taseme, teadmiste ja motiveeritusega ning seetõttu pole teenuse kvaliteet üle Eesti ühtne. PwC soovib selgelt kommunikeerida kavandatavate muudatuste eesmärki, sisu ja võimalikku mõju kõikidele MKRdele, vältimaks pooltõdede ja valeinfo levikut, mis tekitab omakorda hirmu muutuste ees.

Hetkeolukord (2/8)

3.2.

MKR-i roll

Vastavalt Rahvaraamatukogu seadusele § 5 on Maakonnaraamatukogu rahvaraamatukogu, kes täidab täiendavalt raamatukoguteeninduse maakondliku koordineerimise ülesandeid. MKRide hinnangul on nende regionaalne roll sujuva raamatukogude töö tagamine maakonnas. Selleks on oluline MKRide poolt juhendada, suunata, vaadelda ja nõustada rahvaraamatukogusid. MKR-id on vahelülis riigi tasandi (Kultuuriministeerium) ja raamatukogude vahel, et nendevaheline koostöö sujuks.¹

MKRi tugevused:

- Raamatukogud on aastate jooksul saanud rohkem **iseseisvamaks** – selget kontrollimist ja täpset ülesannete täitmist on vähemaks jäänud. Samuti tuntakse, et seeläbi on suurenenud võimekus teisi maakonna rahvaraamatukogusid toetada ja nõustada.
- **MKR** ühendab raamatukogusid ning koondab maakonnas toimuvast ning omab terviklikku vaadet raamatukogunduses toimuvast maakonna tasandil. MKRid on justkui vahelülis väikeste rahvaraamatukogude ja riigi vahel, andes nõu praktilise vaate ja aitab juhendada, kuidas maakondlikud raamatukogud hakkama saavad ning kuidas tegelikkuses asjad toimuvad.
- MKRd peavad oluliseks pidevalt suhelda ja **teha koostööd oma kohalike raamatukogudega**. Eriti toodi esile komplekteerimist, mille raames tehakse rohkelt koostööd. Lisaks toodi intervjuudes esile MKRide rolli kui regionaalse võrgustiku tagajana. Just tänu sellele, et MKR-id **suhtlevad kõigiga maakonnas**, on tagatud parem suhtlus erinevate rahvaraamatukogude vahel ning ka maakondlik tunnetus sellest, kuidas maakonnas töö **päriselt edeneb** (mis on hästi, mis jääb vajaka). **Võrgustik pakub tuge** muuhulgas väiksematele rahvaraamatukogudele, kes muidu ei jõuaks või tihkaks riigi tasandilt abi küsida, kuid kes seda siiski oma töös vajavad. Kuigi RaRas on olemas kompetents, ei tihata sageli oma igapäeva muredega rahvaraamatukogude tasandilt kohe RaRa poole pöörduda – hinnatakse nõu vahelüli olemasolu MKR-i näol. Tänu **maakonna tasandil igapäevaselt töötavatele inimestele**, mõistetakse paremini rahvaraamatukogudes toimuvat, sealseid kitsaskohti ning arenguvajadusi.

Jätkusuutlikkus on selgelt üks raamatukogunduse väljakutse. Kuivõrd raamatukogundust ja infoteadust enam ülikoolis eraldisesiva erialana ei õpetata, vaid sellealaseid teadmisi antakse edasi infoteaduse, infokorralduse jms erialade, täiendkoolituste ja kutsekoolituste raames, tekitab see valdkonnas järelkasvu väljakutse. Seega ollakse raamatukogudes, mh MKRdes, mures kvalifitseeritud tööjõu (spetsialistide, direktorite) leidmise pärast. MKRid juhendavad sageli juba täna rahvaraamatukogude uusi töötajaid, kes liituvad valdkonnaga mõnest teisest valdkonnast.

„MKR on kujunenud aastatega raamatukoguhoidjatele igakülgseks abiks igapäevastes tööküsimustes. Komplekteerimine sujub, koolitused ja infopäevad on tähtsad, keskkogu kirjutab ülemaakonnalsed suured projektid, nii kultuurisündmuste, täiendkoolituste ja õppereiside jaoks. MKR kogub statistika, kontrollib ja märkab ebakõlasid, sätib aruandluse ja statistika õigeks.“

– Põlva Keskraamatukogu esindaja vastus analüüsiprojekti raames ellu viidud küsitlusele.

¹ Tellijalt saadud sisendmaterjal: 1 Maakonnaraamatukogude riiklike ülesannete kaardistus 2 maakonnas.xlsx

Hetkeolukord (1/8)

Raamatukogud Eestis

2022. aasta raamatukogude statistika andmetel on Eestis kokku 893 raamatukogu, millest 506 on rahvaraamatukogu, 39 teadus- ja erialaraamatukogu ja 348 kooliraamatukogu. ¹ Igas maakonnas on maakonnaraamatukogu (edaspidi MKR), kokku 15 MKRi, mis kuuluvad rahvaraamatukogude hulka. ²

Antud uuringusse on kaasatud erinevate etappides kõik Eestis tegutsevad maakonnaraamatukogud:²

1	Harju Maakonnaraamatukogu;	9	Põltsamaa Raamatukogu maakonnaraamatukogu ülesannetes;
2	Jõhvi Keskraamatukogu;	10	Põlva Keskraamatukogu;
3	Järvamaa Keskraamatukogu;	11	Rapla Keskraamatukogu;
4	Kõrveküla Raamatukogu;	12	Saare Maakonna Keskraamatukogu;
5	Kärdla Linnaraamatukogu;	13	Valga Keskraamatukogu;
6	Lääne Maakonna Keskraamatukogu;	14	Viljandi Linnaraamatukogu;
7	Lääne-Virumaa Keskraamatukogu;	15	Võrumaa Keskraamatukogu.
8	Pärnu Keskraamatukogu;		

Aruande koostamise ajal on käimas rahvaraamatukogu seaduse muutmise³. „Seadusemuudatustega on plaanis:

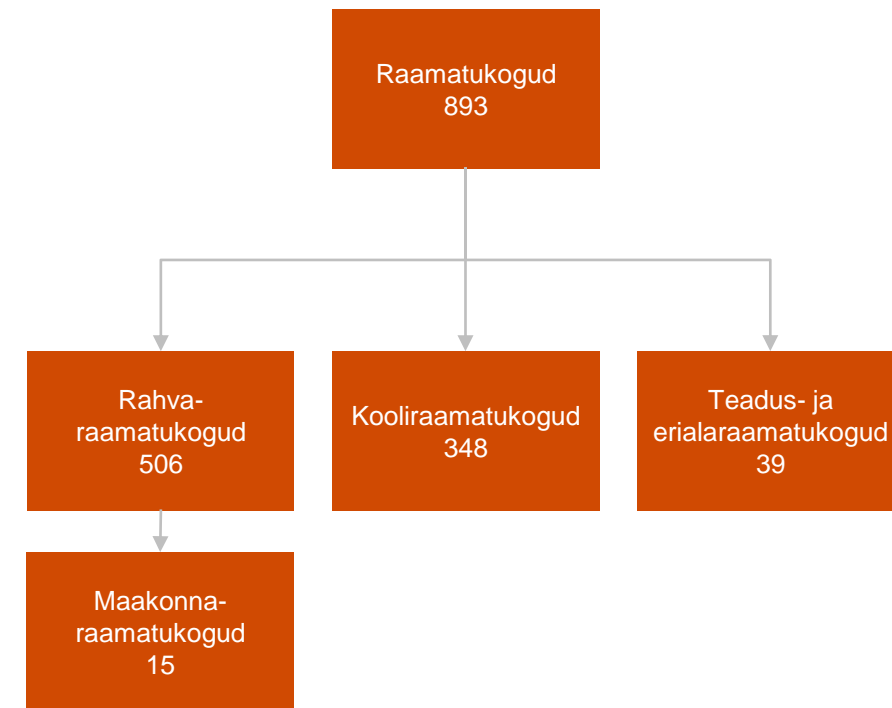
- uuendada rahvaraamatukogude võrgu loomise põhimõtteid;
- haldusreformi järgselt uuendada rahvaraamatukogude struktuuri;
- samuti uuendada maakonnaraamatukogude ülesandeid, riikliku toetuse korraldust ja tõhustada koordineerimistegevuste juhtimist.“ ⁴

¹ Kultuuriministeerium, Raamatukogud Eestis: <https://www.kul.ee/kultuurivaartused-ja-digitaalne-kultuuriparand/raamatukogud/raamatukogud-estis>

² Kultuuriministeerium, Rahvaraamatukogud: <https://www.kul.ee/kultuurivaartused-ja-digitaalne-kultuuriparand/raamatukogud/rahvaraamatukogud>

³ Rahvaraamatukogu seaduse muutmise seadus. Seaduseelnõu. Algatatud: 19.10.2022. Eelnõu toimiku number: 22–1120

⁴ Rahvaraamatukogu seaduse muutmise: <https://www.kul.ee/kultuurivaartused-ja-digitaalne-kultuuriparand/raamatukogud/rahvaraamatukogu-seaduse-muutmise>



Joonis 10. Raamatukogud

Hetkeolukord (3/8)

Riigi toetus riiklike koordineerimisülesannetega seotud ametikohtadele, KOV toetus

Riik toetab läbi Kultuuriministeeriumi raamatukoguteeninduse maakondliku koordineerimise ülesandeid täitvate erinevate ametikohtade töötasude katmist olulisel määral – **2020 ja 2021 aastal oli kogusummaks 1,24 miljonit eurot**, millega toetati vastavalt **67 ja 66 töötaja palgafondi** – MKR-i kohta aastas 85 753 eurot, va Kärkla, kelle toetus oli antud summast pool ehk 42 786 eurot. Rahastatavate ametikohtade hulka kuulusid direktorid (12 MKR-i; 10,6 FTE), komplekteerijad (kõik 15 MKR-i; 26,9 FTE), peaspetsialistid (11 MKR-i; 11,7 FTE), laste- ja/või noortetöö spetsialistid (6 MKR-i; 4,3 FTE), teenindusosakonna juhatajad/peaspetsialistid (3 MKR-i; 2,5 FTE), bibliograafid (2 MKR-i; 1,2 FTE), koolitaja (1 MKR; 1 FTE) ja infosüsteemide haldur (1 MKR; 1 FTE).

Viimasel täisaastal ehk 2022 oli KuM toetuse **mahuks 1,3 miljonit eurot**, kuid täpset jaotust ametikohtade lõikes Tellija poolt edastatud materjalides antud aasta kohta välja ei toodud.

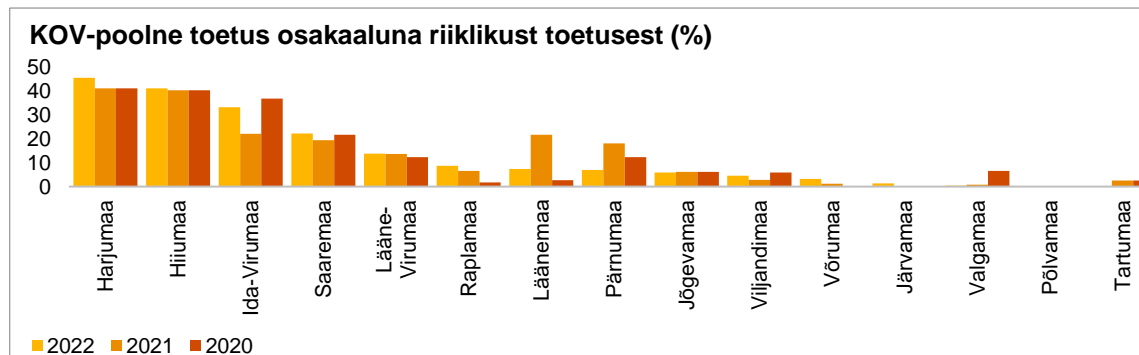
Lisaks KuM toetusele said MKRid täiendavalt ka KOV-poolset toetust (KOVide toetus MKR-ide töötajatele, kes täidavad riiklike koordineerimisülesandeid), mille **mahud varieerusid omavalitsuste lõikes märkimisväärselt** – kui kõige rohkem sai KOV toetust Harju Maakonnaraamatukogu aastatel 2020 ja 2021 59 888 eurot ning 2022 75 462 eurot, siis aastate lõikes esines ka MKR-e, kes ei saanud KOV käest täiendavat toetust.

Tervikvaates on aastatel 2020-2022 jäänud KOV toetus üleriigiliselt tervikuna 14,5%-15% vahemikku KuM poolt makstavast toetusest. Üldvaates on ka **toetuste dünaamika antud perioodil jäänud sarnaseks**, kuid eksisteerib maakondasid kus MKR-i KOV-poolne toetus on vaatlusperioodil osakaalult tõusnud (nt Raplamaa, Läänemaa, Harjumaa), kuid kus see ka teatud määral langenud on (nt Valgamaa, Tartumaa, Viljandimaa, Pärnumaa, Ida-Virumaa). Samas on oluline toonitada, et erinevused maakondade toetuse summade vahel on suured.

Siinkohal on oluline ära märkida, et KOV toetus/tasutav töötasu ei jagune riigi toetuse saajate vahel, vaid seda saavad raamatukoguhoidjad, kes on lisaks oma raamatukogule seotud ka maakondliku tööga.

Tabel 1. KuM ja KOV toetused MKRdele, 2022 (EUR). Allikas: Riigi toetuse tabelid 2019-2022

	KuM toetus 2022	KOV toetus 2022	KOV toetuse %
Harju Maakonnaraamatukogu	89 913	75 462	45
Kärkla Linnaraamatukogu	44 956	31 550	41
Jõhvi Keskraamatukogu	89 914	44 957	33
Põltsamaa Raamatukogu	89 913	5 619	5
Järvamaa Keskraamatukogu	89 913	1 295	1
Lääne-Maakonna Keskraamatukogu	89 913	7 151	7
Lääne-Virumaa Keskraamatukogu	89 913	14 472	13
Põlva Keskraamatukogu	89 913	0	0
Pärnu Keskraamatukogu	89 913	6 795	7
Rapla Keskraamatukogu	89 913	8 654	8
Saare Maakonna Keskraamatukogu	89 913	25 711	22
Kõrveküla Raamatukogu	89 913	0	0
Valga Keskraamatukogu	89 914	401	0
Viljandi Linnaraamatukogu	89 913	4 404	4
Võrumaa Keskraamatukogu	89 913	3 041	3
KOKKU	1 303 747	229 514	15



Joonis 11. KOV-poolne toetus osakaaluna riiklikust toetusest (%). Allikas: Riigi toetuse tabelid 2019-2022

Hetkeolukord (4/8)

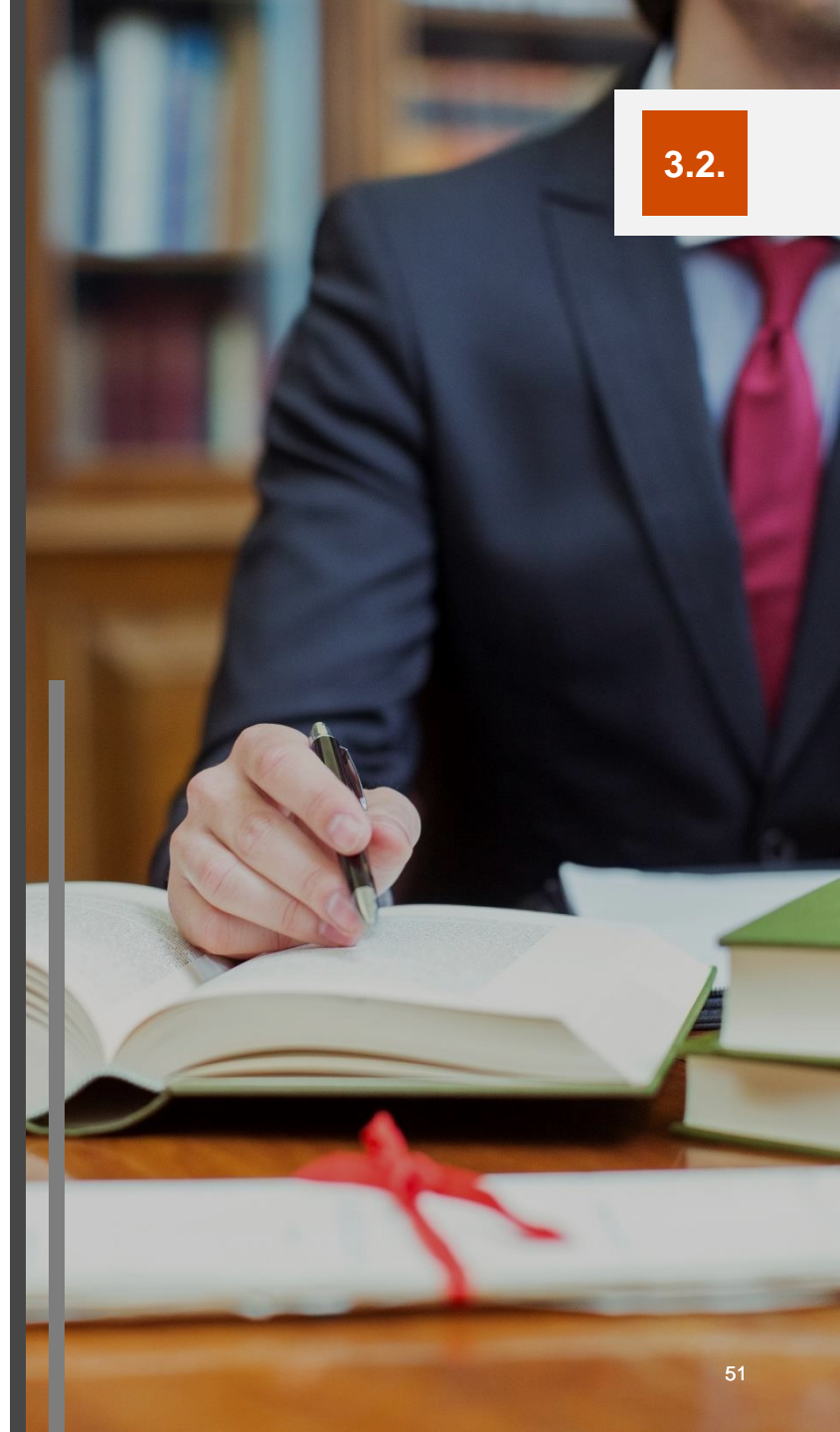
3.2.

Maakonnaraamatukogude ülesanded

MKRde riiklikud peamised koordineerivad ülesanded, millele vastavalt Tellija suunistele antud analüüsi AS-IS käigus keskendutakse, on järgnevad: ¹

- **Kogude komplekteerimine ja töötlemine:** maakonnaraamatukogudes koordineeritakse teavikute tellimusi, tehakse tellimusi, komplekteeritakse, transporditakse ja aidatakse töötlemisega, kusjuures skoop, mis mahus komplekteerimise ja töötlemise teenust rahvaraamatukogudele pakutakse, erineb maakonniti.
- **Rahvaraamatukogude tegevuseks vajalike bibliograafia-, täistekst- ja muude andmebaaside loomine ja pidamine:** andmebaaside haldamine, nendesse informatsiooni lisamine ja selle uuendamine jpm. Näiteks hallatakse maakondades kodulooandmebaase.
- **Rahvaraamatukogude statistilise aruandluse korraldamine ja tegevuse analüüsimine:** riikliku statistika kogumine, statistiliste ja sisuliste aruannete koostamine ja saatmine Kultuuriministeeriumile, muu jooksva statistika kogumine, mis ei lähe riikliku statistika skooobi alla.
- **Erialane nõustamine ja raamatukogutöötajate täienduskoolituse korraldamine:** rahvaraamatukogude töötajate jpt erialane nõustamine, koolituste korraldamine ja läbiviimine raamatukogutöötajatele.
- **Teatmebibliograafilise töö korraldamine:** jooksvate päringute vastamine, nii kõnes kui kirjas.

¹ Riigiteataja: Rahvaraamatukogu seadus. <https://www.riigiteataja.ee/akt/12798044?leiaKehtiv>



Hetkeolukord (5/8)

Riiklike koordineerimise ülesannete hinnangulised mahud

Analüüsi käigus viidi lisaks kvalitatiivsetele intervjuudele läbi ka küsitlus, mille käigus paluti MKRide esindajatel hinnata tänaste koordineerimise ülesannete hinnangulist töömahtu. Küsitlusele vastasid kõigi 15 MKR esindajad ning vastustest selgus, et täpset ajaarvestust ülesannete täitmise osas ei peeta – enamjaolt täidavad ülesandeid erinevad ametikohad osalise koormusega. Seetõttu erinevad hinnangud ülesannete ja MKRide lõikes olulisel määral. Samas täidavad MKRide lõikes seatud ülesandeid ka erinevad ametikohad, mistõttu on ülesannete korralduspraktika erinev. Hinnangute alusel eristusid mahu mõttes selgelt kolm peamist suuremat ning kaks väiksemat ülesannet:

- Kõige mahukam kaardistatud ülesannetest on **kogude komplekteerimine ja töötlemine**, mille hinnanguline kogumaht ehk täitvate täistööajale taandatud töötajate arv (FTE) on täna 26,8. MKRide vaates täidab ülesannet keskmiselt 1,8 FTE, varieerudes vahemikus 0,3 kuni 2,6 FTEd, sh oli mediaanhinnang 2,0 FTE. Antud ülesannete täidavad kõige enam komplekteerimisosakonna juhatajad, raamatukoguhoidjad ja komplekteerijad ning vastavad (kogude) (pea)spetsialistid. Samas täidavad ülesannet ka direktorid ja arendusjuhid.
- Mahult teine ülesanne on **erialane nõustamine ja raamatukogutöötajate täienduskoolituse korraldamine**, mille kogumahuks hinnati 14,6 FTEd. MKRide vaates täidab ülesannet keskmiselt 1,0 FTE, varieerudes vahemikus 0,4 kuni 2,0 FTEd, sh oli mediaanhinnang 1,0 FTE. Ülesannet täidavad peamiselt MKRide direktorid, arendusjuhid, peaspetsialistid, pearaamatukoguhoidjad ning koolituse spetsialistid.
- Töömahult kolmas ülesanne on **rahvaraamatukogude statistilise aruandluse korraldamine ja tegevuse analüüsimine**, mille kogumahuks hinnati 12,2 FTE-d. MKRide vaates täidab ülesannet keskmiselt 0,8 FTE, varieerudes vahemikus 0 kuni 2,5 FTEd, sh oli mediaanhinnang 0,5 FTE. Peamised ülesande täitjad on direktorid, peaspetsialistid, pearaamatukoguhoidjad ning ühel juhul on täitjaks eraldi ametikohana infosüsteemide haldur.
- Mahult neljandaks ülesandeks hinnati **rahvaraamatukogude tegevuseks vajalike bibliograafia-, täistekst- ja muude andmebaaside loomist ja pidamist**, mille kogumahuks hinnati 4,3 FTEd. MKRide vaates täidab ülesannet keskmiselt 0,3 FTE, varieerudes vahemikus 0 kuni 1,0 FTEd, sh oli mediaanhinnang 0,2 FTE. Antud ülesande peamiseks täitjaks on bibliograafid kui ka direktorid, komplekteerijad, raamatukoguhoidjad ja lugemissaali töötajad ning ühel juhul on täitjaks eraldi ametikohana infosüsteemide haldur.
- Kõige väiksema mahuga ülesandeks hinnati **teatmebibliograafilise töö korraldamist**, mille kogumahuks hinnati 4,1 FTEd. MKRide vaates täidab ülesannet keskmiselt 0,3 FTE, varieerudes vahemikus 0 kuni 1,0 FTEd, sh oli mediaanhinnang 0,1 FTE. Antud ülesande peamiseks täitjaks on bibliograafid kui ka direktorid, kogude spetsialistid ja lugejateeninduse peaspetsialistid.

Nagu eelnevalt esile toodud, on mahu hinnangud ülesannetele ja täitvad ametikohad varieeruvad, tulenevalt nii MKRide suurusest kui ka vastavast korraldusest. Antud vaates hinnati kõigi 15 MKRi peale kokku toodud ülesannete täitmiseks 62 FTEd, mis jääb sarnasesse suurusjärku rahastatavate ametikohtade arvuga. Oluline on siinkohal ka välja tuua, et viimase ülesande ehk teatmebibliograafilise töö korraldamise osas toodi mitmel juhul esile, et see ei ole oma sisult enam täna MKRide ülesanne, vaid seda täidavad rahvaraamatukogud ise.

Hetkeolukord (6/8)

Teavikute toetus

Vastavalt rahvaraamatukogudele riigieelarvest finantseeritavate kulude jaotamise korrale finantseeritakse rahvaraamatukogude teavikute soetamise kulusid **iga-aastaselt riigieelarves selleks määratud summa ulatuses maakonnaraamatukogude kaudu**. Summa jagatakse maakonnaraamatukogude ning Tallinna ja Tartu rahvaraamatukogude vahel vastavalt nende raamatukogude teeninduspiirkonna elanike arvule rahvastikuregistri andmetel toetuse maksmisele eelneva aasta 1. detsembri seisuga.

Teavikute toetuse maht¹ on jäänud aastate **2019-2022 võrdluses sarnasesse suurusjärku**: 2019. a 4,22 mln, 2020. a 4,16 mln; 2021. a 4,64 mln ning 2022. a 4,36 mln eurot. Erinevus seisneb selles, et 2021. aastal eraldati COVID-19 levikust tingitud mõjude leevendamiseks lisatoetus teavikute soetamiseks, millega toetati eelkõige kirjastajaid ja autoreid, et raamatukogud saaksid osta rohkem väljaandeid. Vaadeldes teavikute toetuse suuruseid vaatlusperioodil avaldub, et tervikvaates (sh KuM ja KOV) on teavikute toetus suurenenud kaheksas maakonnas ning vähenenud seitsmes.

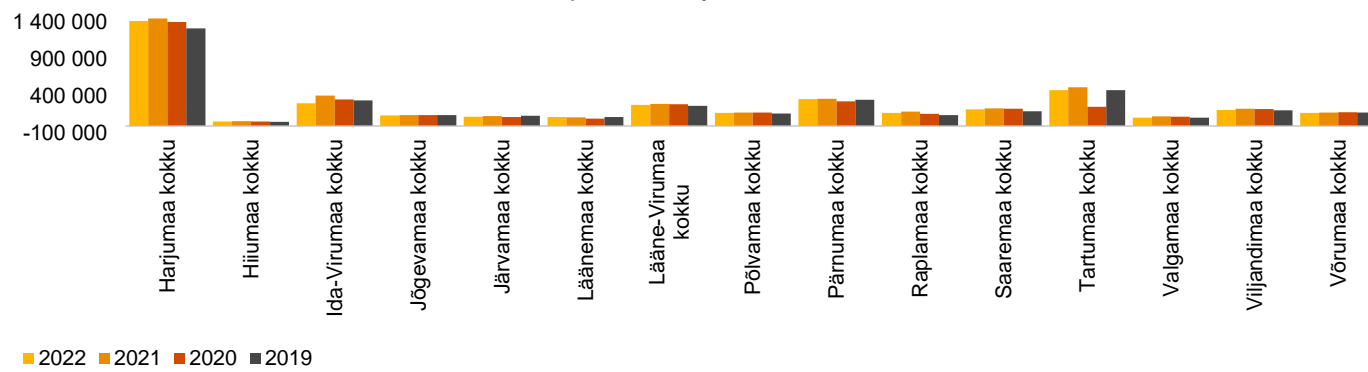
Kuigi aastate lõikes on arvestatavaid erinevusi toetuse muutuse vahel, siis perioodil tervikuna on **märkimisväärselt**, st 10% või rohkem, **vähenenud toetus vaid kahe maakonna jaoks – Ida-Virumaa ja Järvamaa**.

Samas on neli maakonda, kus **teavikute toetus on tõusnud üle 8% - Raplamaa (20%), Saaremaa (12%), Harjumaa (8%) ning Hiiumaa (8%)**.

Antud muudatused on tingitud peaaesjalikult KOV toetuse suuruse muutusest. Samas tuleb siinkohal arvestada ka üldist hinnatõusu, sh näiteks 2021 kuni 2022 tõusid raamatute hinnad keskmiselt ligikaudu 10%.

¹ Rahvaraamatukogudele riigieelarvest finantseeritavate kulude jaotamise kord. <https://www.riigiteataja.ee/akt/113012015030>

Teavikute toetus kokku maakondade lõikes (2019-2022)



Joonis 12. Teavikute toetuse muutus võrreldes eelneva aastaga ning perioodi kogumuutus (%). Allikas: Teaviku toetuse tabelid 2019-2022

Omavalitsused	KuM eraldatud summa 2022	KOV eraldatud summa 2022	KuM eraldatud summa 2021	KOV eraldatud summa 2021	KuM eraldatud summa 2020	KOV eraldatud summa 2020	KUM MUUTUS -	KOV MUUTUS %	Kogumuutus % 2019-2022
Harjumaa kokku	-14%	9%	5%	2%	13%	1%	3%	12%	8%
Hiiumaa kokku	-14%	2%	5%	2%	13%	7%	1%	11%	8%
Ida-Virumaa kokku	-16%	-40%	3%	43%	10%	-8%	-5%	-21%	-10%
Jõgevamaa kokku	-15%	5%	3%	-1%	11%	-7%	-3%	-3%	-3%
Järvamaa kokku	-15%	0%	3%	17%	12%	-28%	-2%	-16%	-10%
Läänemaa kokku	-15%	19%	4%	24%	12%	-33%	-1%	-1%	-1%
Lääne-Virumaa kokku	-15%	4%	4%	1%	12%	4%	-2%	9%	4%
Põlvamaa kokku	-15%	3%	4%	1%	12%	5%	-2%	9%	6%
Pärnumaa kokku	-15%	14%	4%	21%	13%	-23%	0%	6%	3%
Raplamaa kokku	-14%	-6%	4%	32%	13%	9%	1%	35%	20%
Saaremaa kokku	-15%	-2%	4%	0%	13%	20%	1%	18%	12%
Tartumaa kokku	-14%	-3%	107%	97%	-43%	-49%	2%	-3%	-1%
Valgamaa kokku	-15%	-13%	4%	1%	10%	11%	-3%	-2%	-3%
Viljandimaa kokku	-15%	1%	4%	0%	12%	4%	-2%	6%	2%
Võrumaa kokku	-16%	5%	3%	-6%	12%	0%	-3%	-2%	-2%

Joonis 13. KOV-poolne toetus osakaaluna riiklikust toetusest (%). Allikas: Riigi toetuse tabelid 2019-2022

Hetkeolukord (7/8)

3.2.

Maakonnaraamatukogude ja KOV-ide vaheline suhtlus

Igas KOVis tegutseb inimene, kes **tegeleb kultuurivaldkonna edendamisega, sh raamatukogudega** ja on enamjaolt ka **valdkonnaga kursis**. Näiteks tegelevad antud teemaga KOVides sageli abilinnapead/abivallavanemad, volikogude komisjonide liikmed, kultuurispetsialistid või kultuurinõunikud – erinedes nii piirkonniti kui vastutusastme poolest. KOVide suhtlus MKRidega varieerub, seega maakondlikke üldistusi ei ole antud hetkeolukorra kaardistuse raames võimalik teha, kuivõrd **paremaid ja kehvemaid praktikaid toodi MKRde poolt välja kõigi intervjuude raames**.

MKR

KOV

KOVide ja MKRide vaheline suhtlus ei ole vaid ühesuunaline – MKRid edastavad kokkuvõtteid maakonna raamatukogudest KOVidele ning nii mõnedki KOVid on MKRide aruannete/ettepanekute põhjal **viinud ellu vastavaid tegevusi/ettepanekuid**, et lahendada aruandes adresseeritud kitsaskohti. KOVid ja vastavate ametnike tegutsemispraktikad on piirkonniti väga erinevad. KOVidele küll edastatakse aruandeid, aga MKR ei ole kindel, mil määral või kuidas selle pealt juhtimisotsuseid tehakse. Kuigi üldjuhul on suhtlus KOV vastavate (kultuuri)spetsialistide ja raamatukogude vahel üsna tihe, siis eksisteerib ka vastupidiseid näiteid – läbiviidud fookusgrupis tuli esile, et vähemalt üks KOV ei olnud raamatukogude seaduse muudatusest kuulnudki. Sellest võib järeldada, et raamatukogude ja KOVide vahel võib olla kohati ka teatud info sulg – info ei liigu alati kiiresti ühest asutusest teise.

KOV

MKR

Analüüsi raames intervjueritud KOVid panustavad rahvaraamatukogude tegevustesse **rahaliselt**, toetades nii raamatukogude ruumikulude kui ka töötajate palgafondide katmisega. Kohalikud omavalitsused toetavad läbi raamatukogude kultuuri säilimist ja edendamist oma võimete piires, kuid viimastel aastatel kiirenenud inflatsioon ja tõusvad muud püsikulud ei võimalda (peaasjalikult väiksematel) omavalitsustel valdkonna suunatud toetusi olulist tõsta.

Hetkeolukord (8/8)

Eesti Rahvusraamatukogu (RaRa) roll

Eesti Rahvusraamatukogu tegevus on reguleeritud Eesti Rahvusraamatukogu seaduse¹ (ERRS) alusel, mis sätestab mh selle eesmärgi, peamised ülesanded, juhtimise, finantseerimise ja haldusjärelvalve tegevus. Rahvusraamatukogu eesmärk on suurendada ühiskonnas teadmiste ja informeeritusele rajanevat algatusvõimet, teadlikkust ja vastutustunnet, edendada riiki, Euroopa ühise väärtusi, kultuuri ja demokraatiat. Rahvusraamatukogu ülesanded teadus- ja arendusasutusena on mh:

- raamatukogunduse, infoteaduse, raamatukoguteaduse, raamatuteaduse ja bibliograafia ning nendega seotud valdkondade teadus- ja arendustöö, Eesti raamatukogude asjakohane nõustamine, raamatukogutöötajate täienduskoolituse korraldamine ning osavõtt rahvusvahelistest ja riiklikest teadus-, arendus- ja koostööprogrammidest
- raamatukogundust ja sellega seotud valdkondi reguleerivate standardite väljatöötamine ja kohandamine koostöös standardiorganisatsioonidega;
- infotehnoloogia arendamine Rahvusraamatukogu infovara üldkättesaadavaks tegemiseks;
- teavikute säilitustehnoloogia arendamine;
- raamatukoguvõrgu erialakoostöö koordineerimine oma haldusalas raamatukogusid omavate ministriumidega.

Täna on üheks üleriigiliseks e-teenuseks arendatud RaRa poolt välja Mirko, kust on võimalik laenutada nii füüsilisi kui ka e-raamatuid. Lisaks on käimas **uue ja kaasaegse e-keskkonna kavandamine**, et raamatukogude statistikat paremini hallata (eeskujuks on siinkohal Statistikaameti juhtimistöölauad).

RaRa pakub raamatukogudele **täiendkoolitusi ja kutsekoolitust**. Koolituste tegevusvaldkond liikus hiljuti rahvaraamatukogude arenduskeskusest hariduskeskusesse, sest RaRa järgib teenuspõhise organisatsiooni loogikat. RaRa toetab ka rahvaraamatukogusid teenuspõhise organisatsiooni ülesehitamisel, kuigi hetkel ei ole see tegevus niivõrd fookuses ja puudub järjepidevus (koolitusi tehakse vastavalt raamatukogu tellimustele).

Digiteerimisalane koostöö on mäluasutuste ülene. Digiteerimiskeskus on RaRa struktuuriüksus, mille vahendusel pakutakse üleriigiliselt nt digitaalsete koopiade kättesaamiseks tegemist lisaks digitaalsete suurendamisele. Lisaks tegutseb ka Sotsiaalia ja parlamendiraamatukogu, kus töötavad spetsialistid, kes saavad **vajadusel nõustada rahvaraamatukogusid autoriõiguse ja isikuandmete kaitse küsimustes**. RaRas on lisaks mainitud osakondadele veel struktuuriüksus/osakondi, mis rolli mõtestamisesse panustavad moel või teisel, kuid antud osakonnad toodi esile intervjuude raames antud analüüsiprojektis.

Humanitaaria ja kunstide raamatukogu tegeleb lisaks nt näituste ja ürituste organiseerimisega ning seda tehes mõeldakse kogu raamatukoguvõrgu peale, et kuidas kaasata rahvaraamatukogusid jne. Restaureerimiskeskus tegeleb restaureerimise teemal koolitamise ja kompetentside arendusega. Lisaks on RaRa abiks materjalide kogudest maha kandmistega (toetatakse, nõustatakse), kui raamatukogudel selline vajadus peaks tekkima.

Seega tegutseb RaRa teatud mähus juba täna otse rahvaraamatukogudega, aga loomulikult ka MKRidega. Näiteks tegutseb RaRa juures ka Rahvusteavikute säilituskeskus. **RaRa roll on mitmetahuline** ning juba täna väga oluline tagamaks kompetents ka laiemalt raamatukogunduse valdkonnas

¹ Eesti Rahvusraamatukogu seadus. Allikas: <https://www.riigiteataja.ee/akt/129062022015>

Riiklike ülesannete täitmine (1/11)

3.3.

MKR-ide riiklikud koordineerimisülesanded

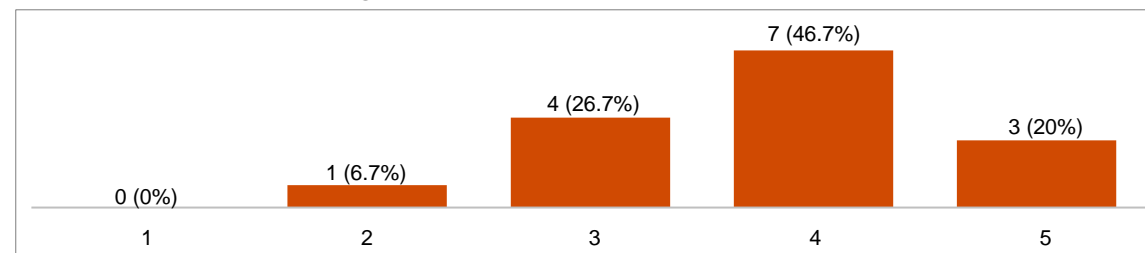
Tulenevalt rahvaraamatukogu seaduse § 11 lõikest 5 esitavad kõik maakonnas asuvad rahvaraamatukogud maakonnaraamatukogule rahvaraamatukogu statistilise ja sisulise töö aruande. **Maakonnaraamatukogu esitab Kultuuriministeeriumile maakonna rahvaraamatukogude statistilise ja sisulise töö koondaruanded kord aastas.**

MKRide koordineerimisülesannete kirjeldused on vastanute vaatest lahti kirjutatud Kultuuriministeeriumi sisendmaterjalides, kus on uuritud kahelt MKRilt – Põltsamaa Raamatukogu ja Lääne-Virumaa Keskraamatukogu – nende ülesannete kirjeldusi ja seejärel koostatud MKRide riiklike ülesannete kaardistus. Sarnane kaardistus on ellu viidud ka antud projekti raames, milles küsiti kõikidelt 15-lt MKRilt nende vaadet ja sisendit koordineerivate riiklike ülesannete kohta. Küsitlusele vastasid kõik 15 MKR-i ning nende vastused on kajastatud iga ülesande lõikes vastavates antud peatüki alapeatükkides.

Küsimustikule vastanud MKRd hindasid üleriigilist raamatukoguteeninduse koordineerimisülesannete **praegust korraldust** 5-punkti skaalal (1 – väga halb, 5 – väga hea) kõige enam hindega 4 (vt joonis 14). Antud hinnangu põhjenduste hulgas toodi välja, et süsteem laias plaanis praegu töötab, kuid konkreetsete ülesannete sisu ja eesmärk peaksid olema üle vaadatud – raamatukogundus on ülesannete loomise ajast palju muutunud ning seaduse tasandil tasuks kaaluda muudatusi. Näiteks toodi ühe küsitlusele vastanu poolt esile, et suurenenud on Rahvusraamatukogu roll üleriigilistes arendustegevustes, Eesti Lastekirjanduse Keskus koordineerib lastele suunatud algatustega seotud tegevusi, raamatukogutöötajate ühendamisel ja arendustegevuste edendamisel panustab oluliselt ERÜ, kuid samas tõdeti ka, et tunnetuslikult on raamatukogude võrk hakanud lagunema, perspektiivitus tänu haldusreformile ning poliitilistele muutustele on muutnud raamatukogude tuleviku häguseks.

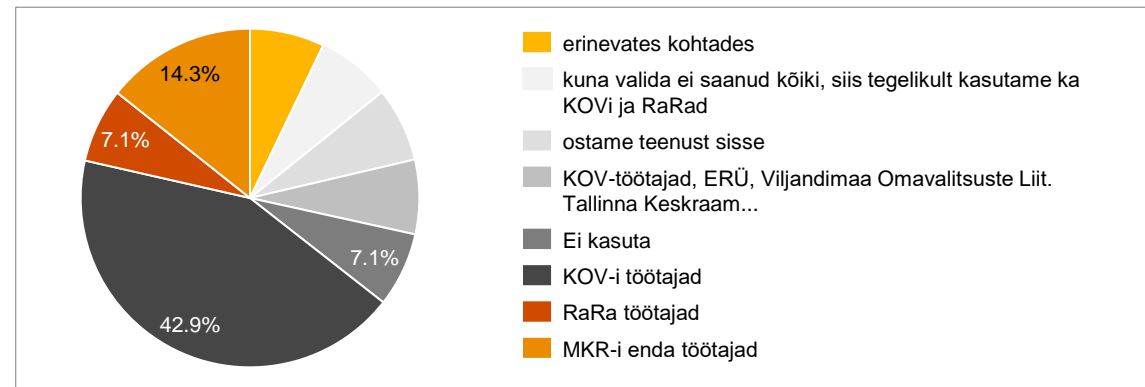
Samuti ilmnas küsimustiku vastustest, et **MKR-id kasutavad oma töös nii andmekaitespetsialisti, infoturbspetsialisti kui ka autoriõiguste spetsialisti tuge.** Enamjaolt tuginetakse KOVi palgal olevatele spetsialistidele (vt joonis 15). Seega vajatakse riiklike ülesannete elluviimiseks erisugust tuge. Personali ressursi kulu on välja toodud iga teenuse lõikes eraldiseisvalt ning detailsemalt analüüsi [Lisas 1](#) Exceli formaadis.

1.1 Kuidas hindate raamatukoguteeninduse koordineerimisülesannete praegust korraldust üle-eestilise tervikuna? Palun valige üks vastusevariant 5 palli skaalal.



Joonis 14. Küsimuse nr 1.1 vastused (15 vastust)

1.5 Juhul, kui vastasite eelmisele küsimusele jaatavalt, siis kelle juures mainitud spetsialistid töötavad?



Joonis 15. Küsimuse nr 1.5 vastused (15 vastust)

Riiklike ülesannete täitmine (2/11)

3.3.

1. riiklik ülesanne – kogude komplekteerimine ja töötlemine (1/3)

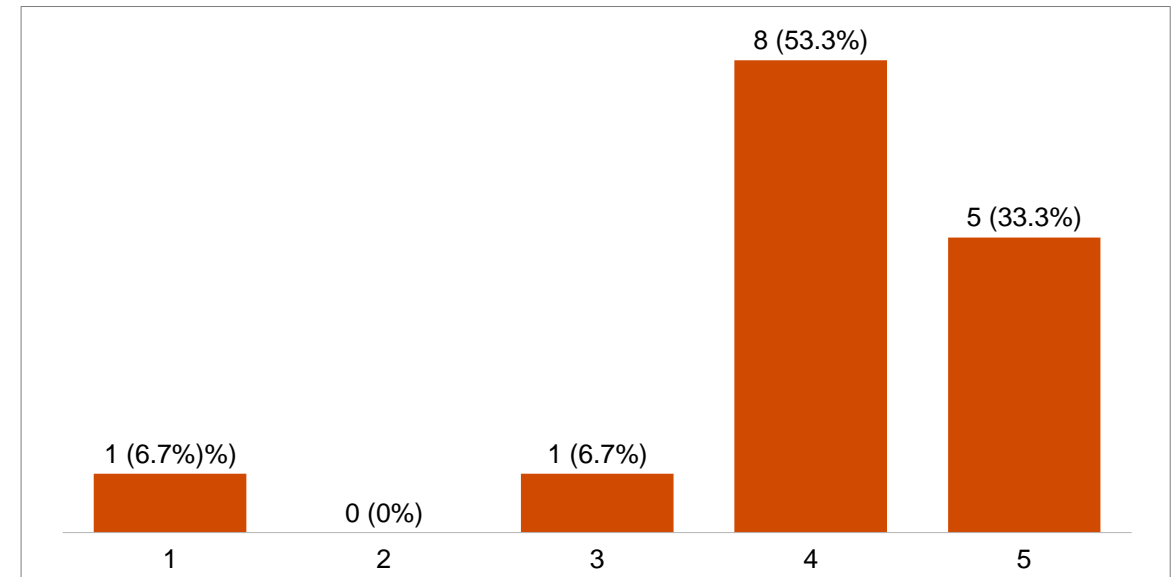
Kokku hinnatakse MKRides kogude komplekteerimise ja töötlemise ülesandele kuluvat 26.8 FTE-d üle Eesti kokku. MKRide vaates täidab ülesannet keskmiselt 1,8 FTE, varieerudes vahemikus 0,3 kuni 2,6 FTEd. Kõige sagedamini pühendavad MKRid komplekteerimise ülesande elluviimisele 2 FTEd (sh mediaanhinnang 2,0). Näiteks Rapla Keskraamatukogus tegutsevad komplekteerimisjuht 1,0 ametikoormus ja komplekteerija 1,0 ametikoormusega ning nad mõlemad panustavad täiskoormusega komplekteerimisülesande täitmisesse (Rapla vallal on oma komplekteerija). Lisaks näiteks Saare Maakonna Keskraamatukogus tegutsevad komplekteerimisülesandega kolm erinevat töötajat, üks nendest (komplekteerimisosakonna juhataja) täiskoormusel, kaks (komplekteerijad) poole kohaga.

Seda ülesannet teostavad MKRides direktorid, komplekteerijad (mh komplekteerimisosakonna juht, spetsialist), peaspetsialistid, raamatukoguhoidjad, kogude spetsialistid. Maakondlik täpsem liigitus ülesande elluvijate vaatest on leitav analüüsi [Lisas 1](#).

Komplekteerimise ülesanne koosneb järgmistest alategevustest: maakonnaraamatukogudes kogutakse tellimusvajadusi ning koordineeritakse teavikute tellimusi, sh teostatakse tellimusi vastavalt soodsaima hinna põhimõttel (kirjastajatelt, edasimüüjatelt jmt), tagatakse teavikute transport ja aidatakse töötlemisega. Kusjuures skoop, mis mahus komplekteerimise ja töötlemise teenust rahvaraamatukogudele pakutakse, erineb maakonniti lähtuvalt KOVide vajadustest. Osades maakondades tegelevad sellega ka täiendavalt KOV rahastusest tööl olevad töötajad.

Üldiselt hindasid küsitlusele vastajad komplekteerimise riiklikku ülesannet 5-palli skaalal (1– väga halb, 5– väga hea) enim 4 palliga (vt joonis 16). Siinkohal toodi esile, et kuigi süsteem üldises plaanis toimib, siis üleriigilist pilti maakonnad ei näe. Samuti toodi esile, et reeglid võiksid olla ühtsemad (nt kirjete loomise loogika või soodsaima hinna valimise kohustuse reeglid).

3.1.13 Kui hästi toimib täna kogude komplekteerimise ja töötlemise riikliku ülesande täitmine üleriigiliselt? Palun valige vastusevariant 5 palli skaalal



Joonis 16. Küsimuse nr 3.1.13 vastused (15 vastust)

Riiklike ülesannete täitmine (3/11)

3.3.

1. riiklik ülesanne – kogude komplekteerimine ja töötlemine (2/3)

Koondtellimuse korral kogutakse rahvaraamatukogudest tellimused kokku ja tasutakse (vähemalt osaliselt) **riigiteellimuse rahast** (ehk teavikute soetamise toetusest). Üldjuhul toimub **komplekteerimine** ja kirjete koostamine siiski MKRides ja on vaid mõned erandid, kus tehakse komplekteerimist iseseisvalt rahvaraamatukogus. Lisaks on kõikides MKRides koostatud komplekteerimise dokument.

Raamatud tellitakse tavapäraselt sealt, kust on kõige odavam tellida – seda jälgitakse äärmiselt hoolikalt, kuivõrd raha uute soetamiseks on piiratud. Näiteks tellitakse Apollost, Rahva Raamatust, aga ka kirjastajatelt otse Varrakust, Petrone Printist jt-lt, kuivõrd otse kirjastajalt tellimine on sageli odavam. Lisaks toodi välja, et mitmel MKR-il on **kontakt ka kohalike autoritega**, kelle teoseid suurtes kettides sageli ei müüda, kuid mis on kogukonnale olulised on. Komplekteerimise ülesanne on korraldatud erinevalt, kuid üldiselt jälgivad MKRide komplekteerijad vähemalt kord nädalas **uue kirjanduse ilmumist, tutvuvad** raamatutega ja **koostavad tellimisnimekirja**, et kas ühiselt või eraldi, olenevalt piirkonnast, tellida raamatuid.¹

Kui raamatud jõuavad MKRi, siis töötleb (enamjaolt) komplekteerija raamatud läbi. Komplekteerimise juurde kuulub ka **kirjete loomine**. MKRide sõnul sõltub kirjetest palju, mh raamatu üles leidmise mugavus. Seetõttu on ka oluline tagada kirjete ühtsus ning MKR aitab vajadusel väiksemate rahvaraamatukogudel neid **korrektselt luua**. Nõnda on raamat hiljem lihtsamini leitav.

Järgnevalt on välja toodud Rapla Maakonnaraamatukogu kirjeldus komplekteerimise protsessist.

Komplekteerimise sammud on antud analüüsiprojekti küsitluse raames kirjeldatud järgmiselt:

- Maakonna valdadega sõlmitakse aasta alguses hankelepingud.
- Tellimuste nimekirjad koostatakse nõnda, et kõigile raamatukogudele on nähtav, mida tellitakse ja mille alusel luuakse ühisost. Oluline näha, mida tellitakse on tähtis väiksema piirkonna raamatukogule, et jagada hiljem omavahel eeldatavalt väiksema laenutusega raamatuid.
- Teavikute saabumisel maakonna raamatukogusse (kas tuuakse või toob raamatukogu oma transpordiga ise) koostatakse raamatute saatelehed kõikidele raamatukogudele sh haruraamatukogudele.
- Koostatakse ühised kirjed märksõnastatakse, liigitatakse.
- Lõpuks tulevad raamatukogud teavikutele järele (sagedus vastavalt kokkuleppele).

¹ Tellijalt saadud sisendmaterjal: 1 Maakonnaraamatukogude riiklike ülesannete kaardistus 2 maakonnas.xlsx

Riiklike ülesannete täitmine (4/11)

3.3.

1. riiklik ülesanne – kogude komplekteerimine ja töötlemine (3/3)

Tänase komplekteerimise süsteemi puudustena nähakse järgmist:

- Väljakutseks on kindlasti teavikute transport. Kuivõrd täna on mitmes maakonnas **teavikute transport sõltuv rahvaraamatukogude direktoritest**, kes teavikutel MKRides järgi käivad, on süsteem täna küllaltki **ebaefektiivne**: aeg ja ressursid, mis transpordi peale kulub, ei ole efektiivselt korraldatud. Raamatukogude uue seaduse eelanalüüsis oli sarnase mõttega kirjas järgnev: „Raamatute transport on KOVide jaoks lisakohustus ning toimub ebaregulaarselt.“
- Kuigi riik finantseerib töökohti, **ei ole täna riigi poolt tagatud halduskulude toetus**, mille abil komplekteerimise teenust ellu viiakse. Näiteks peavad MKR-id ise maksma transpordikulude, tööarvutite jm sarnaste kulutuste eest, mis on komplekteerimisega seotud kulutused. Hetkel katab kulud KOV, kuid **see omakorda koormab KOVide eelarvet**.
- Täna on MKRidel vähene võimekus suunata valikut, **mida rahvaraamatukogud tellivad**. MKRidel võiks olla suurem õigus komplekteerimist suunata, sest kuigi komplekteerimisel järgitakse ettekirjutusi (ehk mida peab esmajärgus tellima), kuid rahvaraamatukogud on väga autonoomsed oma kirjanduse valimisel ning MKRidel on keeruline mõjutada rahvaraamatukogudele otsuseid kirjanduse tellimisel (KOVide raamatukogud on autonoomsed oma valikute tegemisel, va riikliku toetuse 30% osa).
- MKR-ides toimub **komplekteerimises ülesannete dubleerimine**, kus sarnaseid tööprotsesse viiakse läbi 15 maakonnas ning lisaks sellele peavad KOVid samal ajal arendama ja ülal pidama raamatukogusüsteemi.¹ Samas võib intervjuude põhjal öelda, et **kuigi tööprotsessid on sarnased, on komplekteerimise tegevustest ka teatavaid erisusi**, sest maakonnad on erineva suuruse ja rahastusega, samuti erinevad ka teavikute kogused ja tööpraktikad.
- Komplekteerimise käigus analüüsitakse, kus on parim ostuhind teavikute tellimiseks, kuid on ka olukordi, kus on teavikuid ostetud kallimalt, mis koheselt mõjutab ka raamatukogude eelarvet.¹ **Vahel ei ole väikese tellimuse raames odavaimat võimalikku hinda võimalik tagada.**

Tänase komplekteerimissüsteemi tugevused:

- Tänapäevane komplekteerimiskorraldus on väga **maakonnakeskne** (st vajaduste jälgimine ning põhjalik teadmine maakonna vajadustest). Lisaks toonitati intervjuude raames, et kirjanduse ilmumist jälgivad spetsialistid on oma ala professionaalid ning **tunnevad kohalikke eripärasid**, näiteks milliseid raamatuid piirkonnas eelistatakse. Raamatukogud on tänu MKRide komplekteerimisele muutunud mitmekesisemaks lähtudes siiski piirkondade vajadustest.
- Kuivõrd enamik kirjeid luuakse tsentraalselt, on nende kvaliteet parem ning seda peetakse tänase süsteemi tugevuseks. Mõned MKRide komplekteerijad **tegelevad kirjete korrektseks muutmistega** selleks, et rahvaraamatukogud saaksid lihtsamalt ja probleemivabamalt teha oma tööd. Üks MKRi intervjuueeritav vastas sedasi: „Kogu maakonna harukogude töötajad tõdevad, et on väga mugav, et kirje teeb keskraamatukogu. **Rahvaraamatukogud ei oska seda teha.**“
- Kuigi teavikute transpordi tänase korralduse juures nähakse puudujääke, toodi selle tugevusena esile **osapooltevahelist kommunikatsiooni**. Intervjuudes osalenud MKRid töid välja, et **direktorid sõidavad tellitud teavikutele meeleldi järgi**, kuivõrd see pakub võimalust regulaarselt suhelda teiste maakonna valdkonna töötajatega. Nõnda ollakse regulaarselt kursis, mis toimub MKRis ning ka teavikud saadakse alati kindlalt kätte.

¹ Tellijalt saadud sisendmaterjal: Raamatukogude uue seaduse eelanalüüs 2022.pdf

Riiklike ülesannete täitmine (5/11)

2. riiklik ülesanne – Rahvaraamatukogude tegevuseks vajalike bibliograafia-, täistekst- ja muude andmebaaside loomine ja pidamine (1/2)

Rahvaraamatukogude tegevuseks vajalike bibliograafia-, täistekst- ja muude andmebaaside loomine ja pidamine: andmebaaside haldamine, nendesse informatsiooni lisamine ja selle uuendamine jpm. Näiteks hallatakse maakondades kodulooandmebaase. Andmebaaside all antud ülesande raames peetakse silmas nii raamatukogussüsteeme kui ka kohalikke kodulooandmebaase. Antud ülesande raames on need grupeeritud kokku, kuid sisuliselt tehakse neil analüüsi raames vahet, kuivõrd mõlemale tegevusele (raamatukogussüsteemid ja kodulooandmebaasid) vaatavad MKR-id eraldiseisvalt.

Analüüsiprojekti raames ellu viidud küsitlusest selgus, et antud ülesandele pühendatakse üleriigiliselt kokku 4,3 FTEd. MKRide vaates täidab ülesannet keskmiselt 0,3 FTE, varieerudes vahemikus 0 kuni 1,0 FTEd, sh oli mediaanhinnang 0,2 FTE. Seda on võrreldes teiste riiklike koordineerivate ülesannetega kõige vähem. Antud ülesannet täidavad erinevates maakondades erinevatel ametikohtadel olevad inimesed: näiteks vastutab teenusejuht, kuid täidavad teenindusosakonna raamatukoguhoidjad ja komplekteerimisosakonna raamatukoguhoidja või (vanem)bibliograafid. Seega ei ole ka antud ülesande täitmisel ühtset ametikohta, kes antud ülesandega tegeleks, vaid see on erinevalt korraldatud.

On ilmne, et antud ülesandega kas tegeletakse vähe või ei tegeleta enam üldse (nt Valga Keskraamatukogu). Põhjuseks toodi esile vähenenud nõudlus. Samas peetakse kohaliku kodulooandmebaasi haldamist oluliseks ülesandeks, kui see on ainult üks osa antud riiklikust ülesandest. Kokkuvõtvalt soovitati korduvalt antud ülesanne riigi poolt üle vaadata ja uuesti mõtestada (nt Pärnu Keskraamatukogu). Lisaks tõdetakse, et ka RaRa roll on suurenenud läbi Digari antud ülesande vaates (nt tões nõnda Harju Maakonnaraamatukogu esindaja analüüsiprojekti küsitluses).

MKR-id peavad oma piirkonna koduloo andmebaasi. RaRa esindaja ütles, et RaRa hallata on andmebaas DIGAR, mille kaudu saavad MKRid lisada märksõnu nende artiklite vm väljaannete juurde, mis on seotud nende piirkonna ja selle jaoks olulise infoga. Siiski hoiavad üleval MKR-id ka **kohalikke kodulooandmebaase**. Seda ei ole MKRid kohustatud tegema, kuid mitmes MKR-iga ellu viidud intervjuus toodi esile, et MKR-id siiski teevad seda.

Fooksrühmades osalejate sõnul on andmebaaside haldus **keeruline ja selge omanikute ülesanne**, mida kõik MKR-id ellu viivad ning mida **riigi tasandil ei taheta ega jõuta** teha. MKR-id peavad antud ülesannet oluliseks ning ühtset arusaama parima halduspraktika kohta ei ole. Kohati nähakse seda olulisena hoida maakonnas, kohati leitakse, et tegemist ei peaks olema maakondliku ülesandega. Samas leitakse, et üks süsteem (sh sellega seotud üleüldised kulud, haldus ja arendus) on mõistlik lähenemine. Mõnel MKRil toimib kodulooandmebaasi haldamine väga hästi, mis läheb vastuollu mõne teise MKRi kogemusega, kus kodulooandmebaas kasutust pigem ei leia.

Kuigi RaRa arhiveerib samuti materjale, on paljud kohalikule regioonile olulised materjalid talletatud ainult kohalikes kodulooandmebaasides. Intervjuudes osalenute sõnul ei dubleerita neid riigi tasandil. Samuti toonitati, et ka **kohaliku kogukonna huvi regioonile keskendunud andmebaaside vastu on suur**. Näitena toodi Lüganuse, kus kohalikud seltsid on äärmiselt huvitatud just kohalikest spetsiifilistest materjalidest, mida DIGARis ei leidu. Seega tunnetavad mitte ainult MKR-id ise, vaid laiemalt ka kogukonnad maakondades, mainitud andmebaaside tähtsust.

Eestis on kasutusel 3 raamatukogussüsteemi – RIKS, URRAM ja Sierra – millest enim levinud süsteemid on URRAM ja RIKS. MKRid kasutavad erinevaid raamatukogussüsteeme erinevatel põhjustel. Kuivõrd see ei ole antud aruande fookuses, ei keskendu aruanne sellele põhjalikumalt, kuid tõdetakse, et **üldiselt tunnetatakse vajadust ühise süsteemi ja lähenemise tarvis** küll – isegi, kui see tähendab raskuse süsteemide vahetumise ajal.

Riiklike ülesannete täitmine (6/11)

3.3.

2. riiklik ülesanne – Rahvaraamatukogude tegevuseks vajalike bibliograafia-, täistekst- ja muude andmebaaside loomine ja pidamine (2/2)

Riikliku ülesande täitmisega seonduvad väljakutsed on järgmised:

- Koduloandmebaasi loomine on jäänud mitmes MKRis **tagaplaanile**. Üheks põhjuseks on toodud välja Tellijalt saadud sisendmaterjalides, et tööjõuressurs on kahanenud ja seega on koduloandmebaasiga seotud tegevused ajapuuduse tõttu vähenenud. Tellijalt saadud sisendmaterjalides töi üks MKR välja, et kuna kogumikke täiendatakse jooksvalt inimeste poolt ja kui inimene, kelle vastutada on andmebaaside haldus, lahkub töökohalt, võivad protsessid seisma jääda ning kogumike kogumine jääb ära. Samuti vastas üks MKR, et kui 2023. aasta kevadel KOVi palgal olnud spetsialist koondati, kelle tööülesannete hulka antud riiklik ülesanne kuulus, siis ei võetud uut inimest asemele, kuivõrd „tellimus teenusele puudub“. Seega ei ole antud **teenuse kvaliteet sageli järjepidev**.
 - Samas toodi esile, et koduloandmebaaside pidamine on oluline just kohalikule tasandile, kohalikele koduloo uurijatele. Kuigi Digaris on palju olulist materjali (RaRa kajastab Digaris olulisimaid artikleid), ei peeta Digari tekstiotsingut kohalikele uurijatele piisavaks (puudusena toodi esile ka DIGAR Eesti artiklid, mille puhul kritiseeriti artiklite otsingumootorit).
- Antud analüüsiprojekti raames ellu viidud küsitlusest ilmnes, et **antud riiklikule ülesandele pühendatakse kõige vähem** aega võrreldes teiste ülesannetega üleriiklikult (võttes aluseks FTEd). Seda põhjendatakse ühelt poolt ülesande loomu muutusega – mitte kõikides maakondades ei ole esikohal kohaliku koduloandmebaasi pidamine, kuid esineb ka neid, kus seda tehakse. Lisaks tekitab antud ülesanne sageli ka segadust (nt Lääne-Virumaa Keskraamatukogu) ning selle ülesannet nähakse osana komplekteerimisest (nt Kärdla Linnaraamatukogu).
- **Päringute registreerimine**, mida andmebaasi suunal tehakse, on erinev, ning kohati lausa **puudulik**, sest päringute esitamise viis on muutunud – sageli ei esitata enam ametlikke päringuid vaid helistatakse otse. See aga muudab nende talletamise keerulisemaks.
- Praegu on kasutusel kolm erinevat andmebaasi, mida raamatukogud võivad kasutada, kuid see tekitab teatud mõistes raamatukogude hulgas segadust. Kui on erinevad andmebaasid, siis on oht ka teost kirjeldavate metaandmete **dubleerimiseks** ning **teineteise mitte mõistmiseks**.



Riiklike ülesannete täitmine (7/11)

3.3.

3. riiklik ülesanne – rahvaraamatukogude statistilise aruandluse korraldamine ja tegevuse analüüsimine

Raamatukogud koguvad **riikliku statistikat** RaRa esitatud vormi järgi digitaalsel kujul või paberlehel, olenevalt raamatukogu digitaliseeritusest. Osa statistikast on juba olemas ka raamatukogude kasutatavas **andmebaasides** (RIKS, URRAM, Sierra), kuid palju esitatakse infot ka endiselt käsitsi, st süsteem ei genereeri korrektseid vastuseid. Kogutakse näiteks järgmisi andmeid: lugejate arv, eksemplaride arv, päringud jms.

Andmete kogumisel lähtutakse **riikliku statistika seadusest**, mille alusel esitavad raamatukogud oma statistilised näitajad Eesti Rahvusraamatukogule. Esmalt kogub MKR rahvaraamatukogude statistika kokku, seejärel kontrollitakse see üle ning rahvaraamatukogu seaduse alusel esitavad maakonnaraamatukogud maakonna rahvaraamatukogude statistilise ja sisulise töö koondaruanded Kultuuriministeriumile (tekstiline aruanne). Kultuuriministerium vaatab aruanded läbi, teeb omapoolsed hinnangud ja edastab tagasi MKRile. Statistika esitamine toimub kord aastas ette antud vormi alusel. Lisaks riigi statistika kogumisele kogutakse mõnes MKRis ka **enda otstarbeks statistikat**, näiteks koolituste arvu, koolitustel osalejate arvu, hoonete seisukorrasid jmt.

Antud riikliku ülesande täitmisele pühendatakse üleriigiliselt 12,2 FTEd. Seega on antud ülesanne fookuses, kuid kõige sagedamini vastati, et antud ülesannet viiakse ellu koormusega 0,5 FTEd (st keskmine 0,8 FTE, mediaan 0,5), kusjuures toodi esile, et tegemist on hooajalise iseloomuga tööga (näiteks aastaaruannete koostamise ajal tegeleb peaspetsialist ainult aruannetega; või näiteks aruande perioodil ja kuu enne seda panustab pearaamatukoguhoidja 100% koormusest, hiljem vähem – suhteline ka teistel töötajatel).



Tänase süsteemi väljakutsed:

- Tellijalt saadud sisendmaterjalides ja läbiviidud küsitluses toodi esile, et statistika kogumisel on osa **andmeid vaja sisestada käsitsi** ja mitte **kõik** andmed ei jookse süsteemi automaatselt. Antud protsessi keerukust ja ajakulu toonitasid mitmed intervjuudes osalenud MKRid.
- MKRid on välja toonud, et **jooksvalt teiste raamatukogude kohta käivaid andmeid ei näe** ja ei näe ka teiste aruandevormi. Seda probleemi juba lahendatakse – MKRi peaspetsialist teeb kõikide aruannete pinnalt ühise kokkuvõtte, mille järgselt seda esitletakse raamatukogudele, kuid aruande koostajate hinnangul on selline lähenemine pigem ajamahukas ja ebaefektiivne.
- Statistika aruandlusega tegeletakse kord aastas ning kuna **seada tehakse pigem harva**, siis võivad mõned jooksvalt tehtud vead ära ununeda. Hiljem ei muudeta seda aruandes õigeks. Lisaks vahetuvad ka inimesed, mille tõttu võivad osad aspektid lihtsalt märkamata jääda. Üks MKRidest tõi välja, et aruandluse tegemine võib võtta aega isegi 2 kuud.

Et viia ellu üle-eestiliselt ühtset lähenemist riiklike koordineerimisülesannete korraldamisele, on oluline luua ülesannetele ammendav nimekiri tegevustest ning ühtselt mõista, mis on nende ülesannete eesmärk. Selle välja selgitamiseks soovib käesoleva aruande meeskond kokku kutsuda **riiklike koordineerimisülesannete sisustamise töögrupid**, milles oleks võimalus osaleda erinevatel konkreetse ülesandega tegelevatel raamatukogude töötajatel. Näiteks käiks koos komplekteerimise teemaline töögrupp, et jagada parimaid praktikaid komplekteerimise raames tehtavatest erinevatest tegevustest ning lepiks kokku nõu ideaalses komplekteerimise mudelis. Uute ülesannete töögruppide loomine on oluline võimaldades mõtestada tulevaseid ülesandeid tegevuste vaatest ning ühtlasi tagades teenuste osutamise järjepidevus kavandataval üleminekuperioodil.

Riiklike ülesannete täitmine (8/11)

3.3.

4. riiklik ülesanne – erialane nõustamine ja raamatukogutöötajate täienduskoolituse korraldamine (1/2)

Koolituste ja nõustamise riiklikku ülesannet pidasid intervjuudes osalenud MKRid väga oluliseks ning töid esile **koolituste teemade valimise olulisust just maakondlikul tasandil** – nõnda on võimalik tagada koolitusteemade relevantsus paremini, sest ka maakondade võrdluses on teemad või nende käsitlemise vajaduse aeg erinevad. Üleriigiliselt pühendatakse antud ülesandele 14,6 FTEd, mis on mahult teine peale komplekteerimise ülesannet. MKRide vaates täidab ülesannet keskmiselt 1,0 FTE, varieerudes vahemikus 0,4 kuni 2,0 FTEd, sh oli mediaanhinnang 1,0 FTE. Ülesannet täidavad peamiselt MKRide direktorid, arendusjuhid, peaspetsialistid, pearaamatukoguhoidjad ning koolituse spetsialistid. Seetõttu on antud ülesanne mahult võrreldav statistika kogumise ja aruandlusega.

Koolitusi ja nõustamist **korraldatakse üldjuhul vajaduspõhiselt**, kuid on ka koolitusi, mida tehakse regulaarselt igal aastal. Koolitusvajaduste kohta uuritakse erinevalt kõikidelt rahvaraamatukogudelt maakonnas: küsitluse kaudu, suuliselt küsides, koosviibimiste käigus jne. MKRidel on **erinevad praktikad** soovide ja vajaduste kogumiseks.

Koolituste korraldamiseks luuakse üheteistkümnes MKRis **koolitusplaan**, mis on paindlik uute koolituste ettepanekute ja muudatuste osas. Näiteks planeeritakse koolitusi mõnes MKRis lausa kolm aastat ette, kuid ollakse paindlikud, kui mõnda koolitust tahetakse ümber tõsta või ära jätta, juurde lisada. Seega **planeeritakse koolitusi ette**, kuid tehakse ka jooksvalt muudatusi, kui selleks vajadust nähakse.

Koolitustel esinevad tavaliselt **spetsialistid väljaspool MKRi**, aga vahel ka MKR-i enda töötajate hulgast. Esinejad **sõltuvad kokku lepitud teemadest**. Vahel tehakse koolituste raames ka väljasõite teistesse raamatukogudesse näiteks maakonna sees tutvumaks mõne raamatukogu erilise kogu või uute ruumidega, või teistesse maakondadesse tutvumaks teistes maakondades tehtavaga. Koolituste korraldamisel otsitakse vajadusel transport, koolitaja jms korralduslik pool MKRi poolt.

Kuivõrd paljud koolitused on sageli ka väljasõidud, siis **koordineerib** nende korraldamist MKR. Kuigi paljud KOVid toetavad rahvusraamatukogude töötajaid **koolituskuludega**, jääb sellest vahel väheseks (näiteks kui soovitakse minna koolitusele välismaale). Selle tarvis **taotlevad MKR-id sageli lisarahastust**, näidetena lisarahastamisest toodi esile Kultuuriministeerium arengufondi¹. KOVide toetuse, välise lisarahastuse ja riiklikku rahastamise toel on võimalik MKRidel pakkuda maakonnas tegutsevatele rahvaraamatukogudele erisuguseid ja põnevaid koolitusi, mille jaoks **vaid KOVi toetusega rahastust ei jätkuks**.

Lisaks koolitustele viiakse ellu vajaduspõhiselt ka **nõustamist**. Näidetena nõustamisest toodi esile rahvaraamatukogude pöördumised MKRde poole mõne raamatukogude spetsiifilise teemaga seoses (näiteks nõustatakse rahvaraamatukogusid **päringutele vastamisel või komplekteerimisel**).

¹ "Rahvaraamatukogude arendusprojektid" <https://www.riigiteataja.ee/akt/128022023011>. Kuni aastani 2022 <https://www.riigiteataja.ee/akt/113012015030> ptk 3



Riiklike ülesannete täitmine (9/11)

3.3.

4. riiklik ülesanne – erialane nõustamine ja raamatukogutöötajate täienduskoolituse korraldamine (2/2)



Tänase korralduse tugevused on järgmised:

- Nõustamine MKRides on **toeks raamatukogudele**. Just MKRidest saavad rahvaraamatukogud küsida kõike ning vajadusel ka lähedalt nõustamist – MKR on justkui tugikeskus raamatukogutöötajatele maakonnas.
- Raamatukogu töötajatel on lisaks MKRide korraldatud koolitustele palju erinevaid võimalusi osaleda **ka tasuta koolitustel**, näiteks Digimentori kaudu jm. Tasuta koolitused arendavad üldiselt **üldpädevusi** (nt IT valdkonna oskused), kuid MKRide korraldatud koolitused on konkreetselt suunatud raamatukogunduse valdkonnale.
- Koolitustel **osalemise protsent** on raamatukogutöötajate seas **kõrge**, mis näitab, kui oluliseks peavad töötajad koolitusi ja arengut. Loomulikult on erandeid, kuid valdavalt toonitati, et rahvaraamatukogud **väärtustavad neid kõrgelt**. Seminarid on ka heaks kohaks, kus suhelda teiste raamatukogutöötajatega ja jagada omapoolseid mõtteid.
- Kuna väiksemad rahvaraamatukogud ei ole iseseivalt võimelised koolitusi korraldama oma väikese eelarve tõttu, pakub MKRide korraldatud koolitused head lahendust, sest neid **koos korraldada on kõigile odavam ning maakonna piires ka mugav**.
- Tänu ühistele koolitustele, liigub informatsioon maakonnas sujuvalt, sest valdkonnaga seotud inimestel on koolituste näol põhjust kokku tulla. Samuti on haldusjärelvalvetes toodud sageli esile osalejate rahulolu koolituste korraldamisega.



Tänase korralduse puudujäägid:

- Transpordiühendused ei ole kõikides maakondades ühesugused. Intervjuude raames toodi välja, et koolitustel on sageli füüsiliselt osalemine raskendatud ning eelistatakse käija koolitustel veebis, sest maakondlik **ühistranspordiühendus on erinev**. Näitena toodi esile Saaremaa, kus enamuse ajast kulub transpordi peale olukorras, kus koolitus toimub pealinnas.
- Paljud koolitused toimuvad samadel perioodidel, mistõttu on nendel osalemine seetõttu raskendatud.
- Tuntakse, et koolitused peaksid olema spetsiifilisemad, sest tänased jäävad kohati liiga üldiseks – raamatukogude töötajate ametinimetused on samad, aga tegevused on erinevad, mistõttu oleks tarvilik spetsiifilisem lähenemine, nt oluliste tööloikude tasandil.
- Erinevates maakondades on erinevatel raamatukogudel **erinevas mahus koolitusrahad**. Erinev rahastus tuleneb maakondade erinevatest võimekustest ka taotleda lisarahastust koolitusprojektideks. Täiendavat rahastust taotletakse ennekõike Kultuuriministeeriumi arengufondist (uue nimega Raamatukogude Kiirendist), aga ka Eesti Kultuurkapitalist. Mõne intervjuus osalenu sõnul on Kultuuriministeeriumist toetuse **taotlemine liiga bürokraatiarohke**, kuid sellegipoolest taotletakse sealt sageli, sest ei leidu just palju kohti, kust raamatukogutöötajatele suunatud täienduskoolitusteks rahalist toetust jagatakse. Lisaks lisarahale, mida projektide raames otsitakse, **panustavad ka mõned kohalikud omavalitsused koolituste rahastamisesse**. Näiteks tuli intervjuudest ja fookusrühmast välja, et Saare maakonnas toetatakse koolitustel osalejat 245 euroga, kui teises piirkonnas maksab KOV 30 eurot iga raamatukogu töötaja kohta ja üks MKR küsib 5 eurot iga kuu rahvaraamatukogudelt, millega nad koolitusi saavad korraldada. Seega KOVide toetus koolitustele on erinev ning ka MKRide saadav toetus on erinev.

Riiklike ülesannete täitmine (10/11)

5. riiklik ülesanne – teatmebibliograafilise töö korraldamine

Peamiselt mõeldakse teatmebibliograafilise töö all **päringutele vastamist**, kuid lisaks ka andmebaaside loomist ja perioodika kirjeid. Näiteks kirjeldas üks MKR antud ülesannet järgmiste sammude kaudu:

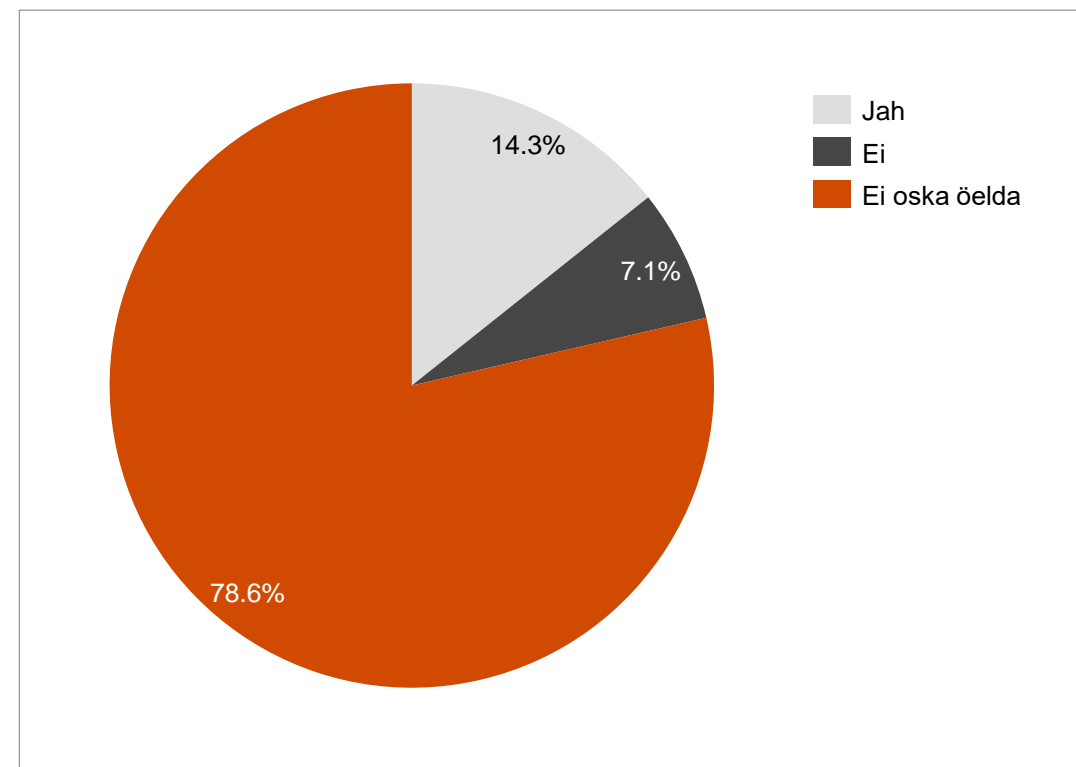
- Bibliograaf saab päringu suuliselt, elektrooniliselt või paber kandjal.
- Bibliograaf otsib vastava info ja edastab soovitud materjali tellijale.
- Lihtsamate päringute korral saab tellija vastuse paari päeva jooksul. Keerulisemate päringute korral on ajaperiood pikem.

Teatmebibliograafilise töö korraldamise eest on vastutus jagatud erinevalt töötajate vahel, näiteks raamatukogu teenindusosakonna töötajad (nt lugejateeninduse peaspetsialist, vanemraamatukoguhoidja, noortetöö spetsialist jt), kuid enamjaolt tegeleb sellega **bibliograaf**. Antud ülesande elluviimiseks kasutatakse **erinevaid IT vahendeid** (näiteks internetiühendust, arvutit, vajadusel printerit jmt).

Üleriigiliselt pühendatakse antud ülesandele **4,1 FTEd, mis on kõige vähem** võrreldes teiste riiklike ülesannetega. MKRide vaates täidab ülesannet keskmiselt 0,3 FTE, varieerudes vahemikus 0 kuni 1,0 FTEd, sh oli mediaanhinnang 0,1 FTE. Analüüsiprojekti raames ellu viidud küsitlusest ilmnas ka, et mõnes raamatukogus ei ole eraldiseisvalt inimest palgal, kes antud ülesandele eraldi riigi rahastuse eest tööaega pühendaks.

Teatmebibliograafiline töö ei ole MKRides enam niivõrd oluline, sest seda tehakse muude ülesannete kõrvalt ja isegi siis, kui see ei oleks riiklik ülesanne. Analüüsiprojekti raames ellu viidud küsitluses toodi esile, et üks põhjus, miks antud ülesanne on aja jooksul vähem oluliseks muutunud, on **inimeste digioskuste kasv**, mis muudab keeruliseks teatmebibliograafilise otsingu eristamise teistest otsingutest. Lisaks toodi esile, et antud ülesande maht MKRi jaoks on vähenenud, sest **rahvaraamatukogud ise suudavad antud ülesannet ellu viia** (vt joonis 17) ning MKRi roll on seega selles väiksem. MKRid tunnetavad, et inimesed vajavad seda vähem: näiteks on faktipäringud tänapäeval sageli internetist kätte saadavad ning pigem vajavad inimesed erineva info otsimise oskuste suurendamist, näiteks info otsimise koostiste kaudu – kuidas leida relevantset infot ja kontrollitud infoallikaid.

3.5.4 Kas teatmebibliograafiline töö on täna iga rahvaraamatukogu põhitöö osa?



Joonis 17. Küsimuse nr 3.5.4 vastused (15 vastust)

Riiklike ülesannete täitmine (11/11)

3.3.

Baaseeldused muutuste loomiseks

Tänases töökorralduses nähti nii mõndagi parandamist vajavat. Näiteks tõdeti, et rahvaraamatukogud erinevates maakondades on väga erinevad.

- **Tugi, mida rahvaraamatukogud oma kohalikest omavalitsustelt saavad, on erinevad.** Just lähimenevikku vaadates ilmneb selgelt, et paljud KOVID on kärpinud oma eelarvet ning otsivad kokkuhoiu kohti. Kõige negatiivsem mõju on viimastel aastatel avaldunud Ida-Virumaal ja Järvamaal. Samuti toodi nii analüüsiprojekti raames küsitluses kui ka intervjuudes esile, et riigi poolt makstav palk on kõrgem kui enamikes omavalitsustes, mis tänase korralduse puhul võimaldab hoida spetsialiste maakonnas.
- **Mitmed erinevad piirkonnad tegutsevad erinevatel platvormidel.** Urram, Riks ja Sierra on läbisegi kasutusel erinevates maakondades ja omavalitsustes, mistõttu on juba täna raskendatud paljude MKR-ide töö. MKR-id tõid välja intervjuudes, et enne mistahes ühtlustava muutuse tegemist on tarvilik viia kõik Eesti raamatukogud (vähemalt rahvaraamatukogud) üle ühisele platvormile tagamaks kõigile ühtne süsteem, sarnane lähenemine ja ühesugused tööreeglid. See tagaks ka kirjade ühtlase kvaliteedi, millega täna on nii mõnigi MKR hädas. Nõnda on võimalik hiljem liikuda ka laiemalt komplekteerimise standardiseerimise suunas.
- **Statistika koondamise automatiseerimine kui võtmekoht statistika mugavamal esitamisel.** Tänase riikliku statistika esitamise protsessi suhtes toodi esile selle vähest automatiseeritust ehk endiselt esitatakse andmeid palju käsitsi, mis on ajakulukas. Tagamaks, et kõik maakonnad ja raamatukogud saaksid statistikast ühte moodi aru, on vajalik selle ühtses ja arusaadava tõlgenduses kokku leppimine ning alles siis maakondade omavaheline võrdlemine. Nõnda on võimalik paremini sihistada muutusi, et maakonna raamatukogu teenus tänasest veelgi parem oleks.
- **IT-oskused on erinevates rahvaraamatukogudes äärmiselt erinevad.** IT alaste teadmiste suurt varieeruvust maakonnas raamatukogude töötajate hulgas tõid probleemina esile fookusrühmas kõik osalenud MKR-id. Tõdeti, et kui teiste baaseelduste puhul on seis erinev maakondade lõikes (mõnedel on hästi, mõnedel on väljakutsed), siis IT alaste teadmiste puudujäägid on kõikides maakondades väljakutseteks. Kuidas tagada, et kõik rahvaraamatukogude töötajad omavad vajalikke pädevusi, mh IT alaseid, oma töö elluviimiseks, on väljakutse. Kuigi MKR-id juba täna korraldavad mitmeid koolitusi IT teemade, tajutakse endiselt IT alaste oskuste suurt ebavõrdsust maakondade sees. See võib aga saada takistuseks nii riiklike kui ka igapäevaste ülesannete elluviimisel.
- **Kuigi Ida-Virumaal on paljudel rahvaraamatukogude töötajatel olemas B1 keelenõude täitmise diplom, on antud maakonna vajadused, soovid ja võimalused teistsugused enamikest Eesti maakondadest.** Keelelised eripärad mitte ainult Ida-Virumaal, kuid ka Harjumaal, on kindlasti aspekt, mida silmas pidada, kui üleriiklikku tervikut vaadata.









Metoodika



Meie lähenemine ja analüüsi etapid



Projekti tegevused viiakse läbi perioodil 27.03 – 31.08 (lõpptulemeid tutvustatakse 1 kuu jooksul projekti lõppedes)

 **Projekti käivitamise tegevused** 

 **AS-IS olukorra kaardistamine põhi- ja tugiteenuste ning protsesside vaates (sh ressursid, rollid)** 

 **TO-BE ettepanekute tuvastamine koordineerimismudeli põhi- ja tugiteenuste ning protsesside vaates (sh ressursid, rollid)** 

 **Lõppraporti koostamine ja esitlus** 

 **Läbiv etapp: projektijuhtimine jms** 

Etapp I Projekti käivitamise tegevused

Lepingulised läbirääkimised ja lepingu sõlmimine | Avakohtumine Tellija juhtrühmaga | 1 intervjuu Tellija esindajatega | Detailse projektiplaani ja lähtearuande esitamine Tellijale | Eelbroneeringute tegemine seotud osapooltega kohtumiseks

Etapp II AS-IS olukorra kaardistamine põhi- ja tugiteenuste ning protsesside vaates (sh ressursid, rollid, võimekused)

Dokumendipäring, laiem andmekaeve ja dokumendianalüüs | 1 grüpiintervjuu MKRidega | 1 grüpiintervjuu KOVide esindajatega | 3 individuaalset intervjuud MKRide esindajatega | Küsitluse formaadis kodutöö kõigile 15nele MKRile | Sisendi analüüs | AS-IS aruande koostamine ja esitamine | Juhtrühma kohtumine | Tagasiside koondamine

Etapp III TO-BE ettepanekute tuvastamine koordineerimismudeliks

Koordineerimismudeli alternatiivide genereerimine | Alternatiivide arutamine juhtrühmas | Ühe kontseptsiooni täpsustamine | 3 intervjuud komplekteerimisvaldkonna ekspertidega | 1 töötuba TO-BE vaate fikseerimiseks erinevate osapooltega | TO-BE visiooni tutvustamine Rahvaraamatukogude Nõukojas | Juhtrühma kohtumine

Etapp IV Lõppraporti koostamine ja esitlus

Lõppraporti kavandi koostamine ja üleandmine | Lõppraporti kavandi kommentaaride menetlemine ning lõppraporti koostamine ja üleandmine | Lõpparuande tutvustamine

Läbiv Etapp

Projektijuhtimine | Kvaliteedikontroll | Tegevuste dokumenteerimine

Lisa 1

AS-IS küsitluse vastused

AS-IS küsitluse vastused

Lisa 1. AS-IS küsitluse vastused

Käesoleva analüüsi osaks on MKRide küsitluse vastuseid koondav Lisa 1. AS-IS küsitluse vastused.xlsx

Lisa 2

Intervjuude
toimumisajad ja
osalejad

Intervjuude toimumisajad ja osalejad

Kohtumine	Toimumisaeg	Osaleja	Asutus
Intervjuu 1 MKRiga	13.04.2023 kell 10:00 – 11:00	Rutt Enok	Harju Maakonnaraamatukogu
Intervjuu 2 MKRiga	13.04.2023 kell 14:00 – 15:00	Ilme Sepp	Lääne Maakonna Keskraamatukogu
Intervjuu 3 MKRiga	19.04.2023 kell 11:00 – 12:00	Õie Paaslepp	Rapla Keskraamatukogu
Fookusrühm MKRidega	18.04.2023 kell 10:00 – 12:00	Anu Vahter	Saare Maakonna Keskraamatukogu
		Krista Visas	Pärnu Keskraamatukogu
		Eve Kottise	Jõhvi Keskraamatukogu
		Inga Kuljus	Võrumaa Keskraamatukogu
		Hele Ellermaa	Kõrveküla Raamatukogu
		Reet Lubi	Viljandi Linnaraamatukogu

Kohtumine	Toimumisaeg	Osaleja	Amet	Asutus
Fookusrühm KOVidega	19.04.2023 kl 14:00 – 16:00	Evelyn Härm	Kultuurispetsialist	Viljandi Vald
		Tiina Torim	Direktor	Paistu Rahvaraamatukogu
		Liisi Mäeumbaed	Abivallavanem	Hiiumaa Vald
		Maret Lepiksaar	Abilinnapea arenduse, kultuuri ja noorsootöö alal	Keila Linn
		Maris Mäger	Linnasekretär	Keila Linn
		Valdur Sepp	Kultuurinõunik	Otepää Vald

Lisa 3

Küsitluse adressaadid
ja vastajad

Küsitluse adreassaadid ja vastajad

Küsitlusele vastasid kõik 15 MKRi.

#	Küsitluse adreassaadid
1	Harju Maakonnaraamatukogu
2	Jõhvi Keskraamatukogu
3	Järvamaa Keskraamatukogu
4	Kõrveküla Raamatukogu
5	Kärdla Linnaraamatukogu
6	Lääne Maakonna Keskraamatukogu
7	Lääne-Virumaa Keskraamatukogu
8	Pärnu Keskraamatukogu
9	Põltsamaa Raamatukogu maakonnaraamatukogu
10	Põlva Keskraamatukogu
11	Rapla Keskraamatukogu
12	Saare Maakonna Keskraamatukogu
13	Valga Keskraamatukogu
14	Viljandi Linnaraamatukogu
15	Võrumaa Keskraamatukogu



Lisa 4

Ekspertintervjuude
toimumisajad ja
osalejad

Ekspertintervjuude toimumisajad ja osalejad

Kohtumine	Toimumisaeg	Osaleja	Amet	Asutus
Ekspertintervjuu 1	30.05.2023 kell 10:00 – 11:00	Marika Kuldkepp	Müügijuht (raamatukogud, haridusasutused, muuseumid, ärikliendid)	Rahva Raamat
		Ergo Veevel	Hulgi- ja ärimüügijuht	Rahva Raamat
Ekspertintervjuu 2	30.05.2023 kell 14:00 – 15:30	Kairi Felt	Kogude arenduse osakonna juhataja	Rahvus Raamatukogu
Ekspertintervjuu 3	01.06.2023 kell 09:30 – 10:30	Mart Mägi	Juhatuse esimees	Omniva (AS Eesti Post)

Lisa 5

Töötoa korraldus ja osalejad

Töötoa korraldus ja osalejad

Töötuba toimus 6. juunil 2023 kell 13:00 – 17:00. Lisaks PwC projektimeeskonnale osales töötoas veel 11 inimest.

#	Osaleja nimi	Amet	Asutus
1	Kristiin Meos	Kultuuriväärtuse osakonna digitaalse kultuuripärandi nõunik	Kultuuriministeerium
2	Ülle Talihärm	Kultuuriväärtuste osakonna raamatukogunõunik	Kultuuriministeerium
3	Reelika Väljaru	Strateegia- ja innovatsiooniosakonna juhataja	Kultuuriministeerium
4	Katre Riisalu	Rahvaraamatukogude Nõukogu esimees, ERÜ juhatuse aseesimees	Rahvaraamatukogude Nõukogu ja Eesti Raamatukoguhoidjate ühing
5	Veronika Raudsepp Linnupuu	ERÜ uue mõtte töörühma juht	Eesti Raamatukoguhoidjate Ühing
6	Annely Veevo	Direktor	Kärdla Linnaraamatukogu
7	Kaili Õunapuu-Seidelberg	Direktor	Lääne-Virumaa Keskraamatukogu
8	Kristel Veimann	Teenuste juht	Eesti Rahvusraamatukogu
9	René Virks	Raamatukoguvõrgu koolitusjuht	Eesti Rahvusraamatukogu
10	Triinu Seppam-Saar	Teenindusdirektor	Tallinna Keskraamatukogu
11	Marju Rosenberg	Kogude arenduse osakonnajuhataja	Pärnu Keskraamatukogu



Lisa 6

Arenduskeskuse
töötajatega seotud
arvud

Arenduskeskuse töötajatega seotud arvud

Lisa 6. Arenduskeskuse töötajatega seotud arvud

Käesoleva lõpparuandega on kaasa pandud töötajate kulud, mis on detailsemalt välja toodud failis Lisa 6. Arenduskeskuse töötajatega seotud arvud.xlsx



© 2023 AS PricewaterhouseCoopers Advisors. Kõik autoriõigused kaitstud. "PwC" viitab Eesti seaduste alusel asutatud ja tegutsevale äriühingule AS PricewaterhouseCoopers Advisors või kontekstist lähtuvalt teistele PricewaterhouseCoopers International Limited rahvusvahelise võrgustiku liikmetele, kellest igaüks on eraldiseisev ja sõltumatu juriidiline isik