

TALLINNA MAJANDUSKOOL

Majandusarvestuse ja maksunduse osakond

Jaana Saluste

**TUGITEENUSTE ÜHENDAMISE PROJEKTI
KULG RIIGIASUTUSTES**

Lõputöö

Juhendaja: Ülle Paju

Tallinn 2015

*Olen koostanud lõputöö iseseisvalt.
Kinnitan, et antud töö koostamisel olen
kõikide teiste autorite seisukohtadele,
probleemipüstitustele, kogutud arvandmetele
jmt viidanud.*

Autor Jaana Saluste

/allkiri, kuupäev/

Õppekava: Raamatupidamine

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja Ülle Paju

allkiri, kuupäev/

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
SISSEJUHATUS	5
1 TUGITEENUSTE PROJEKT	7
1.1 Tugiteenuste tsentraliseerimise algus aastal 2009	7
1.2 2010. aasta ülevaade	9
1.3 2011. aasta ülevaade	11
1.4 2012. aasta ülevaade	12
1.5 2013. aasta ülevaade	14
1.6 2014. aasta ülevaade	16
1.7 2015. aasta ülevaade	17
1.8 Tellija organisatsiooni struktuur	17
1.9 Tugiteenuste konsolideerimise arendusorganisatsioon	18
2 SAP TARKVARA.....	21
2.1 Ettevalmistus üleminekuks	23
2.2 Üleminek ühtsele tarkvarale	24
2.3 Üleminekujärgne probleemide kõrvaldamine.....	25
3 RIIGIASUTUSTE TUGITEENUSTE KULG ERINEVATEST VAATENURKADEST ..	27
3.1 Rahandusministeerium	27
3.2 Riigi Tugiteenuste Keskus.....	31
3.3 Tallinna Linnakantselei	40
3.4 Organisatsioonid, kes on hiljuti üle läinud SAP tarkvarale.....	47
3.5 Organisatsioonid, kes on töötanud SAP programmiga kauem kui üks aasta	52
3.6 Ettepanekud	53
KOKKUVÕTE	56
KASUTATUD ALLIKAD	59
SUMMARY	61

LÜHIKOKKUVÕTE

Saluste, J. Tugiteenuste ühendamise projekti kulg riigiasutustes. *Consolidation process of support services project in public enterprises*. Raamatupidamise eriala lõputöö. Tallinna Majanduskool. Tallinn 2015, 61 lk, 2 joonist, 19 allikat, eesti keeles.

Võtmesõnad: riigiasutused, tsentraliseerimine, tugiteenuste projekt, protsessi areng.

Lõputöö eesmärk on saada ülevaade tugiteenuste ühendamise projekti käigust ja kasutegurist riigi heale käekäigule. Jõuda informatsioonini tekkinud probleemidest ja nende lahenduskäikudest ning empiirilise uurimuse teel saada vastus küsimusele kas tugiteenuste ühendamise põhieesmärgid nagu riigi tugiteenuste efektiivsuse ja kvaliteedi tõstmine, teenuste dubleerimise vältimine ning riigi kulude kokkuhoid on tänaseks hetkeks, kui projekti lõpuni on jäänud pool aastat, juba saavutatud.

Teema valikul said määravaks mitmed asjaolud. Esiteks on teema äärmiselt aktuaalne olnud viimased aastad ning kuna projekt läheneb lõpule, on hea vaadata tagasi kuhu projektiga jõutud on ning hinnata mõjusid ja tulemusi. Teiseks autori huvi antud teema vastu.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks tuleb uurida erinevaid pressiteateid ning Riigi Tugiteenuste Keskuse kodulehel välja pandud materjale, vähesel määral ka muud kättesaadavat ja asjakohast kirjandust. Et tekkinud pilt ei jääks ainult ühepoolseks ning võimaldaks ülevaatlikku arusaama tugiteenuste tsentraliseerimise protsessist, kasutatakse kolmandas peatükis empiirilist uurimusmeetodit ning intervjueeritakse ühendamisega seotud osapooli. Sel moel saadakse lühike ülevaade, kuidas on nad projektiga seotud ning selgitatakse välja kuidas mõjutas riigiasutuste tsentraliseerimine nende ettevõtet, millised olid eesmärgid ning raskused ja võidud sellega kaasnesid. Küsimused on igale intervjueeritavale eraldi koostatud lähtudes nende seosest.

Uurimuse tulemuste eesmärgid olenesid intervjueeritavate seosest tsentraliseerimisega. Autori soov saada ülevaatlik pilt projektist täitus. Tsentraliseerimise edukuse suurus oleneb vaatenurgast, kust seda vaadata. Näiteks riigi seisukohalt on põhieesmärgid osaliselt tänaseks päevaks juba saavutatud, küll mitte nii suurel määral kui esialgsetes plaanides loodeti, kuid

siiski piisavalt, et olla rahul. Täna sel päeval pööratakse rohkem tähelepanu teenuste ja süsteemide kvaliteedi parandamisele ja ülejäänud ministeeriumide tsentraliseerimisele. Asutuste vaatenurgast mõistetakse küll valitsuse head tahet kulusid optimeerida, kuid tunnistatakse, et kohati on tegevused eesmärgi saavutamiseks natuke liiga toored.

SISSEJUHATUS

Kuigi riigiasutuste tugiteenuste tsentraliseerimist on Eestis tehtud ka varem, seda näiteks Tallinna Linnakantselei näitel, muutus vajadus finantsaruandluse paremaks koordineerimiseks aktuaalsemaks finantskriisi ajal. Just siis oli väga tähtis saada reaalses ülevaade riigiraamatupidamisest ning vähendada riigiasutuste kulusid.

Teema valik riigiasutuste tsentraliseerimise kasuks tulenes mitmest asjaolust. Teema on viimastel aastatel püsinud aktuaalsena ja pakkunud kõneainet oma kitsaskohtade ja ka saavutuste pärast, mis äratas ka autoris huvi ning mõjutas teemat lähemalt uurima. Kuna projekt läheneb lõpule, avab see võimaluse vaadata tagasi ning vaadelda kuhu projektiga jõutud on ning hinnata mõjusid ja tulemusi.

Nagu lõputöö pealkiri „Tugiteenuste ühendamise projekti kulg riigiasutustes“ viitab, on eesmärk saada ülevaade tugiteenuste ühendamise projekti (lühidalt TUTSE) käigust ja kasutegurist riigi heale käekäigule. Täpsemalt soovib autor jõuda uurimuse teel informatsioonini tekkinud probleemidest ja nende lahenduskäikudest ning leida vastus küsimusele, kas tugiteenuste ühendamise põhieesmärgid on tänaseks hetkeks, kui projekti lõpuni on jäänud pool aastat, juba saavutatud.

Uurimistöö on üles ehitatud empiirilise meetodina, kus vaatluse alla on võetud viis tugiteenuste konsolideerimisega erineval viisil kokku puutunud organisatsiooni esindajat. Autor leiab, et see on suurepärase viisi, kuidas on võimalik võrrelda meedias kajastatavat informatsiooni koos kirjandusega ja reaalses töös eesmärkide saavutamise taga. Intervjuudest saadava informatsiooni mitmekülguse tagamiseks, on intervjuud palutud järgmistest organisatsioonidest:

- Rahandusministeeriumist, mis juhib riiklikku tugiteenuste ühendamise projekti.
- Riigi Tugiteenuste Keskusest, mis on saanud põhiülesandeks korraldada tugiteenuste tsentraliseerimist
- Tallinna Linnakantseleist, kuna tugiteenuste tsentraliseerimist alustati seal juba 2001. aastal ja seega on nad tänasest projektist kogemustega ees.
- Põllumajandusministeeriumilt, mis on hiljuti üle läinud uuele SAP programmile ning võimaldab saada värsked muljed üleminekuperioodi muredest ja rõõmudest.
- Riigi Tugiteenuste Keskuse finantsarvestuse talituse juhatajalt – pearaamatupidajalt

Jelena Bekkerilt, kes on pidanud ettevõtete raamatupidamist SAP-s juba mitmeid aastaid ja oskab täpsemalt öelda, millised on võidud tsentraliseerimisest.

Uurimust toetab kahes esimeses peatükis olev teoreetiline informatsioon. Esimeses peatükis on kogu projekt jagatud aastateks ning annab edasi informatsiooni aastapõhiselt. Lisaks on välja toodud projektiga seotud osapoolte, Tugiteenuste konsolideerimise arendusorganisatsiooni ja teenuse tellija organisatsiooni struktuur, et tekiks ülevaade organisatsiooni osadest ja inimestest, kes kõik tsegutsevad ühtse eesmärgi nimel. Teine osa on osaliselt pühendunud SAP-i tutvustamisele, et oleks võimalik mõista, kui võimas ajalugu on ühe tarkvara taga ja anda teoreetiline ülevaade, millistest etappidest koosneb ühe asutuse tsentraliseerimine ja üleminek SAP tarkvarale.

Probleemidena kajastab autor üleskerkinud järgmisi küsimusi:

- Millistel põhjustel lükati edasi projekti lõpu tähtaeg?
- Millised reaalsed kokkuhoiu võimalused tekkisid?
- Millised olid projektiga kaasnevad võidud?
- Millised olid projekti varjupooled?
- Miks osutus valituks SAP tarkvara?
- Kuidas toimus reaalne koolitustegevus uuenduste sisseviimiseks?

Autor tänab oma juhendajat Ülle Paju ja organisatsioonide töötajaid, kes olid nõus oma kogemusi tsentraliseerimise teemal temaga jagama.

1 TUGITEENUSTE PROJEKT

1.1 Tugiteenuste tsentraliseerimise algus aastal 2009

Valitsuskabineti nõupidamisel 26.03.2009 otsustas Vabariigi Valitsus toetada peaministri ettepanekut tsentraliseerida riigiasutuste raamatupidamine ning tegi Rahandusministrile ülesandeks esitada ettepanek riigi raamatupidamise edasise tsentraliseerimise kohta valitsuskabineti nõupidamisele (6). Mõte tsentraliseerida riigiasutuste tugiteenused ei olnud uudne mõte. Rahandusministeerium koos konsultatsiooniettevõttega uuris ja analüüsis Soome ja Suurbritannia kogemusi riigiasutuste tugiteenuste tsentraliseerimisel (1 lk 36). Lisaks oli Tallinna linna aastatel 2004-2007 läbiviidud finantsjuhtimise mudeli rakendamise ja finantsjuhtimise infosüsteemi loomise projekti eesmärgid ja tulemused osaliselt sarnased Tugiteenuste tsentraliseerimise projektile, mida lühemalt teatakse kui TUTSE projekti, mille eesmärkideks oli ka rahvusvaheliste standardite loomine, finantsorganisatsiooni tsentraliseerimine ja optimeerimine ning seeläbi tugitegevustekuludelt kokku hoidmine (3).

2009. aasta juunis avaldatud Rahandusministeeriumi koostatud esialgne analüüs näitas, et projekti tuleks laiendada ka teistele tugitegevustele nagu personaliarvestusele, hanketegevusele, varade haldamisele ning vastavate tugiteenustega seotud dokumendihaldusele, mille korral samalaadsete tegevuste konsolideerimine või tsentraliseerimine võimaldaks oluliselt kokku hoida neile kuluvaid ressursse (6).

Eelanalüüsi alusel kohustas Vabariigi Valitsus Rahandusministeeriumi 2009. aasta septembriks esitama valitsusele aja- ja tegevuskava tugiteenuste tsentraliseerimiseks. 2009. aasta juulis Rahandusministeeriumi poolt koostöös riigiasutustega läbi viidud raamatupidamise ja personaliarvestuse hetkeolukorra analüüsi järeldusena selgus, et tarkvarasüsteemide ühise kasutamise ja tööprotsesside optimeerimise toel on võimalik saavutada nii kulude kokkuhoidu kui ka pakkuda vastavaid teenuseid senisest kõrgemal kvalitatiivsel tasemel (6).

Rahandusministeeriumis koostati seejärel finants-, personali- ja palgaarvestuse toimemudel, mis selgitab nende funktsioonide täitmist ja vastutuse jaotust olukorras, kus standardsed tegevused on viidud üle kesksesse üksusesse ehk teeninduskeskusesse, tarkvara valiku

analüüs ja mitmeid muid analüüsimaterjale, ka erasektori huvigruppidele. Seejärel hinnati erinevaid võimalikke organisatsioonilisi vorme tugiteenuste konsolideerimiseks (6).

Kuigi esialgsed analüüsid lubasid pakkuda silmapaistvat kokkuhoidu tugiteenustega seotud tegevuskuludelt (varajase analüüsi näitajad lubasid isegi 40% kulude vähenemist), sattus tugiteenuste tsentraliseerimise reformi heakskiidu saamine suurtesse raskustesse. Üks takistustest, mis esines oli koalitsioonipartnerite lahkavamate teke ministriumide vahelise teeninduskeskuse mudeli osas. Omavahel ei saavutatud kokkulepet, kas teenuskeskus peaks loodama uue avaliku sektori asutusena või tuleks tellida teenust erasektorist. (1 lk 36-38)

Koostatud ja kogutud materjalid esitati valitsuskabinetile, kes arutas neid 26.11.2009 ja 17.12.2009 koosolekul ning võttis 17.12.2009 vastu otsuse viia kõik riigiasutused Rahandusministeeriumi juhtimisel valitsemis- ja haldusalade kaupa üle ühisele finantsarvestuse ning personali- ja palgaarvestuse süsteemile, loomata selleks uut organisatsiooni (6).

Vabariigi Valitsuse kabinetinõupidamisel 29.12.2009 võeti vastu otsus, kus: (18)

- Rahandusministeeriumil koostöös iga valitsemisalaga tuleb moodustada finants-, palga- ja personaliarvestuse arendamise töörühmad, mille eesmärk on:
 - a) viia vastavalt Rahandusministeeriumi poolt esitatud ajakavale hiljemalt 2013. a lõpuks kõik riigiasutused üle ühisele finants- ning personali- ja palgaarvestuse infosüsteemile;
 - b) juurutada vastavates arvestuse valdkondades e-arved ja muud e-dokumendid ning veebipõhine aruandlussüsteem;
 - c) liidestada asutuste põhitegevuse infosüsteemid ühtse finants-, personali- ja palgaarvestuse infosüsteemiga.
 - Rakendada valitsemis- ja haldusalade siseselt finantsarvestuse ning personali- ja palgaarvestuse toimemudel, mis baseerub vastavate funktsioonide jaotamisel asutuste ning valitsemisala keskse teenuse osutaja vahel.
 - Arendusprojekti elluviimiseks arvestada perioodil 2010-2013 Rahandusministeeriumi investeerimisvajadusteks 59 miljonit krooni (3,77 miljonit eurot) ja arendustegevusega hõlmatud töötajate tegevuskuludeks 27 miljonit krooni (1,72 miljonit eurot).
- 4) Rahandusministeeriumil koostada Vabariigi Valitsusele ülevaade tugiteenuste konsolideerimisest vähemalt kord aastas.

1.2 2010. aasta ülevaade

Esimeseks tööks plaaniti dokumendihaldussüsteemi väljaarendamist, mis on seni ajani toimunud väga ajamahukalt. 2010. aasta plaani kohaselt tahtis Rahandusministeerium aasta alguses välja töötada veebipõhist aruandluskeskkonda, mis tagab asutustele vajaliku aruandluse saamise (6). Analüüsid olemasolevate dokumendihaldussüsteemide arendamist ja maailmas levinud spetsiifiliste majandusarvestuse tarkvaraga seotud infotehnoloogiliste lahenduste erinevusi, jõuti järeldusele, et võrreldes üldiseks tööks mõeldud tarkvaraga on spetsiifilised tarkvarad palju efektiivsemad. Läbi viidud analüüsi tulemusena otsustati 2010. aasta augustis asuda välja arendama keskeid e-arvete ja muude dokumentide iseteenindusportaali lahendusi. (14)

Riigikantselei kui avaliku sektori dokumendihalduse koordineerija ning Riigi Infosüsteemide Arenduskeskus tegid ettepaneku tugineda valitsusasutuste ning suuremate riigiasutuste raamatupidamis- ja personaliarvestuse dokumentide menetlemisel dokumendihalduse süsteemides juba loodud võimalustele ning hankida ühtne süsteem väiksemate riigiasutuste dokumentide tarvis. Samuti peeti otstarbekaks korraldada raamatupidamis- ja personaliarvestuse dokumentide edastamist dokumendivahetuskeskuse kaudu ning võtta kasutusele XML põhine e-arve. (14)

Kavas oli ka finantsjuhtimise süsteemi arendus, mille projektidega hakati tegelema juba 2009. aastal. Eesmärgiks oli eelarvestamise ja finantsarvestuse põhimõtete ühtlustamine, finantsjuhtimise infosüsteemi loomine ning finantsjuhtimissüsteemi standardiseerimine. Eesmärkide saavutamiseks vajalikud projektid andsid kavade kohaselt võimaluse asutuste juhtimisarvestuse ja –aruandluse ümberkorraldamiseks ja infosüsteemi edendamiseks järgnevatel aastatel. (6)

Rahandusministeeriumi valitsemisalas osutas alates 01.07.2010 Rahandusministeeriumile, Maksu- ja Tolliametile ja Statistikaametile finantsarvestuse teenust Rahandusministeeriumi finantsosakond ning personali- ja palgaarvestuse teenust Rahandusministeeriumi personali- ja kommunikatsiooniosakond. Justiitsministeeriumi valitsemisalas oli raamatupidamine juba 2010. aasta alguses olulisel määral tsentraliseeritud, alates 01.01.2011 tsentraliseeriti viimase asutuse raamatupidamine. Samast kuupäevast tsentraliseeriti ka personaliarvestuse andmesisestus. Tsentraliseeritud üksused moodustati kahe asutuse koosseisus. Majandus- ja

Kommunikatsiooniministeeriumis alustas alates 01.01.2011 ministeeriumi koosseisus tööd tsentraliseeritud raamatupidamis- ja personaliarvestuse talitus, osutades finants-, personali- ja palgaarvestuse teenust kõikidele valitsemisala asutustele. Haridus- ja Teadusministeerium tsentraliseeris 29 riigikooli raamatupidamise alates 01.07.2010 ning võttis neis asutustes kasutusele Eesti E-arvete Keskuse arvete menetluse infosüsteemi. Siseministeeriumi valitsemisalas tsentraliseeriti Politsei- ja Piirivalveameti valitsemisala personalihaldus ja raamatupidamine alates 01.01.2010. Päästeameti valitsemisalas mindi uuele töökorraldusele üle 01.01.2011. Tsentraliseeritud teenuse pakkumist 26 asutusele alustas 01.01.2010 Viljandi Maavalitsuse koosseisus olev raamatupidamise ja personaliarvestuse osakond. (19)

Rahandusministeerium võttis arvesse maailma praktikat raamatupidamis- ja personaliarvestuse dokumentide erikäsitlemise osas ning leidis, et kuluefektiivse lahenduse leidmiseks tuleb kasutada ekspertide abi. Seetõttu kuulutas Rahandusministeerium välja riigihanke. 2010. aasta juunis valmis koostöös AS-ga PricewaterhouseCoopers dokument „VTÜ infoedastusmudelite analüüs ja disain“ (VTÜ – valitsemisala teenindusüksus). Selle dokumendi lähtealusena kasutati Rahandusministeeriumi poolt 2010. aasta aprillis koostatud küsitluse tulemusi, milles tõdeti, et raamatupidamis- ja personaliarvestuse dokumente menetleti 108 riigiasutuse elektroonilises dokumendihaldussüsteemis ning valitsemisala asutuste ja dokumendi liikide lõikes on olukord ebahühtlane. (19)

Ostuarvete e-arveteks muutmiseks ja asutustele ühesuguse ostuarvete menetluskeskkonna saamiseks, mis oleks ühtlasi võimeline vahetama infot ühise majandusarvestustarkvaraga SAP, otsustas Rahandusministeerium riigihanke korras tellida vastava teenuse turul tegutsevate operaatorfirmade kaudu. Hanke võitis Eesti E-arvete Keskus OÜ ja Eesti Post AS ühispakkumine ning nendega sõlmiti veebruari alguses vastav leping. (19)

2010. aasta oktoobris valmis Rahandusministeeriumi ja Justiitsministeeriumi asutuste koostöös varade halduse funktsionaalsuse kirjeldus, mis novembris kooskõlastati kõigi ülejäänud valitsemisaladega. Vastava kirjelduse ja puhkusegraafiku pilootprojekti alusel valmistas Rahandusministeerium ette riigihanget iseteenindusportaali väljatöötamiseks. Hankedokumentatsioon oli 2010. aasta sügisel juba 90% ulatuses valmis, sisaldades funktsionaalsete komponentide osas varade, puhkuste ja lähetuste haldust. Riigihange kavandati kuulutada välja 2011. aasta teises kvartalis. Rahandusministeerium seadis eesmärgi võtta iseteenindusportaali esimesed funktsionaalsed komponendid kasutusele 2012. aasta

esimeses pooles. Iseteenindusportaali kaudu pidi hakkama liikuma mitmesugune info: töötajate töölevõtmine, töölt lahkumine, teisele tööle üleviimine, töötajate isikuandmete haldus, töö- ja puhkeaja haldus, lähetuste haldus, varade haldus, majanduskulude haldus, iseteenindusportaali funktsionaalsed plokid ja mitmed teised. Koostöös Riigi Infosüsteemiga püüti visioneerida terviksüsteemi (SAP+iseteenindusportaal) IT arhitektuuri ning taheti iseteenindus teha kättesaadavaks www.eesti.ee keskkonnas. (14)

1.3 2011. aasta ülevaade

Seisuga 01.01.2011 oli tsentraliseerimine läbi viidud Rahandusministeeriumi, Justiitsministeeriumi ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisalas. Kui 2010. aasta alguses oli riigil 202 raamatupidamisüksust, siis seisuga 01.01.2011 oli neid kokku 125, 111 asutustes ja 14 tsentraliseeritud üksustes, mis paiknesid 19 erinevas asukohas. (7 lk 54)

Võrreldes 2010. aastaga, mil projekti peamisteks tegevusteks oli asutuste finants-, personali- ja palgaarvestuse üleviimine majandustarkvarale SAP ning arvestuse koondamine valitsemisala kesksesse arvestusüksustesse, tõusis 2011. aastal tähelepanukeskmesse nimetatud arvestusvaldkondade standardiseerimine ning kooskõlas standarditega SAP uue lahenduse loomise ettevalmistamine. Samal ajal jätkus ka arvestuse SAP-i üleviimine ja kesksesse arvestusüksustesse koondamine. Võeti kasutusele e-arvete haldamise teenused ning veebipõhine aruandlussüsteem. (13 lk 1)

113 asutuse finants-, personali- ja palgaarvestuse üleviimine ühtse majandustarkvara keskkonda võimaldas osaliselt ühtlustada juhtimisotsusteks kasutatavaid aruandeid ja teha need kättesaadavaks veebipõhises aruandluskeskkonnas. Samas soovisid mitmed asutused endiselt kasutada „erandlikke“ arvestusobjekte, mida ei saa konsolideerida riigiülellesse aruannetesse. Seepärast oli väljatöötatud finants- ja personalivaldkonna standardsete arvestusobjektide kasutuselevõtmine oluline lähema aja eesmärk. Seni pidi osa asutusi paratamatult leppima olukorraga, et keskne veebipõhine aruandlussüsteem ei sisalda nende jaoks varem spetsiaalselt loodud aruandeid. Asutused kritiseerisid õigustatult, et ilma riigitöötaja iseteenindusportaalita on raske töökorraldust tõhusamaks muuta. Kahjuks 2011. aastal korraldatud portaali riigihange vaidlustati. (13 lk 2)

Rahandusministeerium pakkus alates 01.03.2011 kõigile asutustele, kelle finants-, personali- ja palgaarvestus on üle viidud SAP tarkvarasse, võimalust kasutada ostuarvete halduseks elektroonilist e-arvete menetluskeskkonda (15 lk 1,7). SAP-i kasutavatest asutustest oli alates 01.03.2011 e-arvete menetluskeskkonna kasutusele võtnud kuus asutust Rahandusministeeriumi, Põllumajandusministeeriumi ja Justiitsministeeriumi valitsemisaladest. Samade valitsemisalade ülejäänud asutused ning Kultuuriministeeriumi viis asutust (kokku 20 asutust) olid alustanud ettevalmistusi teenuse kasutuselevõtmiseks hiljemalt 01.05.2011. Väljaspool tugiteenuste projekti on võtnud Eesti E-arvete Keskus OÜ arvete menetluse süsteemi kasutusele Haridus- ja Teadusministeeriumi 29 riigikooli, 3 maavalitsust ning Keskkonnaministeerium. (7 lk 56)

1.4 2012. aasta ülevaade

Seisuga 01.01.2012 oli 231 riigiasutust, kelle finants-, personali- ja palgaarvestus oli vaja viia ühisele infosüsteemile. Samaks kuupäevaks oli SAP-i viidud 113 asutuse finants-, personali ja palgaarvestus. (17 lk 1)

2012. aastal jätkati projekti eesmärkidest tulenevaid planeeritud tegevusi, eelkõige infotehnoloogilisi arendusi, et saavutada riigiasutuste arvestuse ühtsele majandustarkvarale ja teenuse osutamise kesksesse üksustesse üleviimine aastaks 2015. (15 lk 1)

2012. aasta lõpuks oli ühtsele majandustarkvarale SAP üle viidud 115 riigiasutuse raamatupidamine, personali- ja palgaarvestus, sealhulgas Sotsiaalkindlustusamet ja Rahvakultuuri Keskus. (15 lk 1)

2012. aasta jooksul liitus e-arvete menetluskeskkonnaga 27 asutust, mille tulemusena alates 01.01.2013 kasutas eArvekeskuse teenuseid 88 riigiasutust. Keskuses menetleti 2012. aasta detsembris hinnanguliselt 9600 arvet. Neist ligi 7% saabusid keskusesse e-arvetena võrdluseks 2012. aasta varajase suvega kui e-arvete osakaal oli 2% arvete mahust, ülejäänud digitaliseeriti. (15 lk 1,7)

2012. aastal alustas Rahandusministeeriumi valitsemisalas tegevust Riigi Tugiteenuste Keskus osutades raamatupidamise, personali- ja palgaarvestuse teenust Justiitsministeeriumi valitsemisala asutusele. 2012. aasta jooksul avaldasid liitumissoovi Rahandusministeerium ja

Sotsiaalministeerium liitumistähtajaga 01.01.2013 ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium liitumistähtajaga 01.04.2013. Neis valitsemisalades oli finants-, personali- ja palgaarvestus eelnevalt koondatud ministeeriumi juurde valitsemisala kesksetesse teenindusüksustesse. Rahandusministeeriumi ja Sotsiaalministeeriumi valitsemisalade liitumisega seotud ettevalmistustööd kulgesid suuremate tõrgeteta ning asutuste teenindamisel katkestusi ei tekkinud. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisala liitumise ettevalmistustööd kulgesid samuti plaanipäraselt. Lisaks korraldas asutus ka riigi keskset raamatupidamist ning teenuse pakkumiseks vajaliku majandustarkvara arendamist. (15 lk 1)

Valitsemisala asutustele teenuse osutamise aluseks on Riigi Tugiteenuste Keskuse ja ministeeriumi vaheline koostöökokkulepe, mille lisadeks on finantsarvestuse ning personali- ja palgaarvestuse toimetused ja majandustarkvara administreerimise teenuse kirjeldus. Lisaks arvestusteenuse osutamisele on selle tegevuse peamiseks korraldamiseks Riigi Tugiteenuste Keskuse ülesanneteks pandud ka raamatupidamise, personali- ja palgaarvestuse standardite väljatöötamine ja juurutamine, ühtse majandusarvestuse tarkvara arendamine ja hooldamine ning riigi nõuete administreerimine. (15 lk 1,8,9)

Tugiteenuste ühendamise projekti 2012. aasta fookuses oli finants-, personali- ja palgaarvestuse ühtlustamine ning sellega kooskõlas SAP tarkvara uuendamine. Ühtlustatud arvestuspõhimõtted ja sellele vastavalt seadistatud ühtne tarkvara võimaldasid koguda ning analüüsida finants- ja personaliandmeid üheaegselt nii asutuse ja ka riigi kui terviku vajadustest lähtuvalt. Majandustarkvaraga integreeritud veebipõhine aruandluskeskkond tagas iga tasandi juhtidele aruannete kättesaadavuse reaalajas. Rahandusministri 30.08.2012 määrusega nr 1 „Eelarveklassifikaator ja riigieelarve kassalise teenindamise eeskiri“ kinnitati finantsvaldkonnas asutatavad eelarvestamise ja raamatupidamise arvestusobjektid. (15 lk 1)

Erilist tähelepanu pöörati ka riigitöötaja iseteenindusportaali arenduse käivitamisel, kuhu alla kuuluvad puhkuste, lähetuste ja varade haldus. Riigitöötaja iseteenindusportaal on veebikeskkond infovahetuseks asutuste ja neid teenindavate teenindusüksuste vahel. Infovahetus rajaneb iseteeninduse põhimõttel, mis tähendab seda, et töötaja sisestab teda puudutava arvestuseks vajaliku info portaalil, mis pärast asutuse asjaajamise kohast menetlust jõuab otse SAP-süsteemi. Nii lihtsustub ja kiireneb iseteenindusportaali kasutatavatel asutustel andmete edastamine tsentraalsesse teeninduskeskusesse. Ühekordselt sisestatud andmeid saab

kasutada erinevates tööprotsessides kuni aruandluse koostamiseni. Iseteenindusportaali arendusprojektist valmis aasta lõpuks detailanalüüs, mille alusel alustati tarkvara realiseerimist. Projekti kolmanda aasta tegevused investeringute näol olid suunatud tulevikku ning võimaldas arvestuse kvaliteedi tõusu. (15 lk 1,2)

2011. aastaga võrreldes on ka 2012. aastal tugiteenuste ühendamise projekti tegevuste tulemusena paranenud asutuste arvestuse ja juhtimisotsuste kvaliteet, kuna aruandluskeskkonda on loodud mitmed uued asutustele vajalikud aruanded, mida varem koostati käsitsi. Kui projekti teostamise esimesel kahel aastal oli nii ministeeriumides kui asutustes muutustele palju vastuseisu, siis 2012. aastal oli asutuste tagasiside valdavalt positiivne. (15 lk 9,10)

1.5 2013. aasta ülevaade

Riigi raamatupidamist ja finantsaruandluse teenust teostas alates 01.01.2013 Rahandusministeeriumi hallatav Riigi Tugiteenuste Keskus, mis pakkus alljärgnevaid teenuseid: Rahandusministrile ettepaneku tegemine riigi raamatupidamise üldeeskirja ja selle muutmise kohta; riigiraamatupidamiskohustuslaste, kohaliku omavalitsuse üksuste ja teiste avaliku sektori üksuste juhendamine raamatupidamist puudutavates küsimustes; avaliku sektori finantsaruannete kogumine ja nende õigsuse kontrollimine; riigi, kohalike omavalitsuste, valitsussektori ja avaliku sektori konsolideeritud finantsaruannete koostamine ja esitamine. (8)

SAP-i funktsionaalne uuendamine lähtus vajadusest võtta kasutusele üleriigilised standardiseeritud eelarvestamise ja raamatupidamise arvestusobjektid, mis oleks vastavuses eelarveklassifikaatori ja riigieelarve kassalise teenindamise eeskirja ja riigi raamatupidamise üldeeskirjaga, aga ka SAP-i standardfunktsionaalsusega, ning ühtlustada arvestuspõhimõtted. Uuendamise tulemusena oli asutustel võimalik nüüd koostada lisaks kassapõhisele eelarvele ka tekkepõhist eelarvet. Samuti oli loodud eeldused kuluarvestuse sisseseadmiseks asutustes ja tegevuste maksumuse arvutamiseks. (16 lk 2)

Koostöös riigieelarve arendustega tegelevate Rahandusministeeriumi ja teiste ministeeriumite töötajatega kaalutakse erinevaid tehnilisi lahendusi programipõhisele eelarvele ülemineku tagamiseks. Seoses muudatustega SAP-s ja lähtudes uutest arvestusobjektidest uuendati

veebipõhise aruandluskeskkonna aruanded. Majandustarkvara SAP funktsionaalset uuendamist koos kõigi riigiasutuste finants-, personali- ja palgaarvestuse üleviimisega uuendatud keskkonda plaaniti ja osaliselt on 2013. aastaks juba teostatud viie juurutusprojektina. (16 lk 2)

Esimene projekt oli ette nähtud uue standardse lahenduse loomiseks ning teised loodud lahenduse levitamiseks. Projekti kuulusid Rahandus-, Keskkonna- ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisala asutused, Riigikontroll, Riigikohus ja Riigikantselei. Ülejäänud valitsemisalade asutused ja kolm põhiseaduslikku institutsiooni jaotusid nelja levitusprojekti vahel. (16 lk 2)

Esimene projekt, mille teostajaks oli rahvusvahelise IT korporatsiooni Atos It Solutions and Services Oy Eesti filiaal, algas 2012. aasta sügisel. Uuendatud SAP-i esmakordne rakendamine pidi toimuma 1.05.2013, kuid see hilines kuu võrra. Seetõttu lükkus edasi ka teise juurutusprojekti algus, mis nägi ette uuendatud SAP-i rakendamist 01.01.2014 kuue valitsemisala asutustes ning Riigikontrollis, Riigikohtus ja Riigikantseleis. (16 lk 2)

Riigitöötaja iseteenindusportaal, mille koosseisu oli algselt planeeritud kuus funktsionaalset moodulit, realiseeriti kahes osas. Esimene osa hõlmas puhkuste, lähetuste ja varade haldust. Kõigile asutustele vajalik puhkuste halduse moodul arendati välja esimesena ning võeti kasutusele 2013. aasta juunis Riigi Tugiteenuste Keskuses ja mõnes üldhariduskoolis. Moodulit said kasutada asutused, kelle finants-, personali- ja palgaarvestus (minimaalselt personaliarvestus) oli uuendatud SAP-s. Seisuga 01.01.2014 oli selliseid asutusi kokku 91 ning aktiivseid puhkuste portaali kasutajaid oli 55 asutust, kokku 7500 töötajaga. Iseteenindusportaaali esimese osa arendus tervikuna kestis kauem kui esialgselt planeeriti. (16 lk 3)

Nagu teiste tähtaegade nihkumisega, hilines ka iseteeninduskeskkond esialgselt plaani pandud tähtajast. Kuid see hiline mine õigustas end, sest kasutajad said endale paindliku ja kasutajasõbraliku teeninduskeskkonna. Seda tänu süsteemi testimise käigus tehtud tagasisidele, kus anti soovitusi ja tehti ettepanekuid.

Valmistati ette finants-, personali- ja palgaarvestuse teenuse osutamise üleandmine valitsemisalade teenindusüksustelt Riigi Tugiteenuste Keskusele Rahandusministeeriumi ja

Sotsiaalministeeriumi valitsemisala asutuste jaoks alates 01.01.2013 ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisala asutuste jaoks alates 01.04.2013. (15 lk 9)

2013. aastal kasutasid peaaegu kõik riigiasutused, kelle raamatupidamine oli SAP-s Riigi Tugiteenuste Keskuse pakutavaid teenuseid ostuarvete haldamiseks, need moodustasid ligi poole (102) kõigist riigiasutustest. Vaatamata sellele, et ostuarvete töötlusprotsessi automatiseerimine ehk menetlemine koos infovahetuse majandustarkvaraga SAP, võimaldas oluliselt vähendada töökoormust ja säästa raha, oli mittemasinloetavate, peamiselt PDF-formaadis, arvete suur osakaal ikka veel küllalt suur kuluallikas. 2013. aasta sügisel alustasid Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium ning Rahandusministeerium koostöös ettevalmistusi võimalikult kiire e-arvetele üleminekuprotsessi läbiviimiseks Eestis. (16 lk 4)

Seoses muudatustega SAP-s ja lähtudes uutest arvestusobjektidest uuendati 2013. aastal enamuse veebipõhise aruandluskeskkonna finantsaruandeid. Loodi ka palju uusi aruandeid, mille andmed pärinesid täiendavalt kasutusele võetud SAP moodulitest, näiteks toetuste eelarve täitmise aruanne, mille aluseks SAP-i toetuste haldamise moodulis kajastatavad toetused ja projektide eelarve täitmise aruanne, mille aluseks on projektide haldamise moodulis kajastatavad projektid. (16 lk 4)

1.6 2014. aasta ülevaade

Seisuga 01.01.2014 oli SAP-i üle viidud 111 asutuse finants- ja palgaarvestus ning 148 asutuse personaliarvestus. Silmas pidades esialgset ja uuendatud SAP versioone, jaotusid need arvud vastavalt 58 (esialgne SAP) ja 53 (uuendatud SAP) ning 58 (esialgne SAP) ja 90 (uuendatud SAP). (17 lk 1)

Sama tarkvara abil jälgisid neist pooled ka riigieelarve täitmist. Üleriigiliselt on tagatud ja erinevatel juhtimistasanditel veebis kättesaadavad finants-, personali- ja palgaaruanded. Riigi Tugiteenuste Keskus pakkus finants- ja personaliarvestuse teenust nelja ministeeriumi valitsemisalale. Teenuste üleminekuga Riigi Tugiteenuste Keskusesse vähenes keskuses aastaga finants- ja personaliarvestajate arv 10,4% ning riiginõuete haldajate arv 15%. Näiteks personali- ja palgaarvestajate efektiivsus oli sel ajal Riigi Tugiteenuste Keskuses keskmiselt kaks korda kõrgem kui keskusega mitteliitunud asutustes. E-arvete keskkonda kasutavad ikka peaaegu pooled ehk 102 projektiga liitunud riigiasutust, kes menetlevad keskmiselt kokku

peaaegu 13 000 ostuarvet kuus. Riigitöötaja iseteenindusportaali puhkuste moodulit kasutas 2014. aastal juba 55 asutust ja 7500 töötajat. (2)

Plaanis oli jätkata projektis osalevate asutuste raamatupidamise, personali- ja palgaarvestuse üleviimist ühtsele majandustarkvarale ning iseteenindusportaali lähetuste ja varade halduse moodulite kasutusele võtmist. (2)

1.7 2015. aasta ülevaade

2015. aastal on plaanis mõõta projekti tegevusest saadavat tugiteenuste rahalist kokkuhoidu ja arvestuse kvaliteedi tõusu. Seda on otstarbekas põhjalikumalt mõõta 2015. aasta jooksul, kui uuendatud SAP-i ja riigitöötaja iseteenindusportaali on vähemalt aasta jooksul kasutanud igapäevaselt üle poole (ligikaudu 160) projektiga hõlmatud asutustest ning Riigi Tugiteenuste Keskus on panustanud töökorralduse optimeerimisse. (15 lk 9,10)

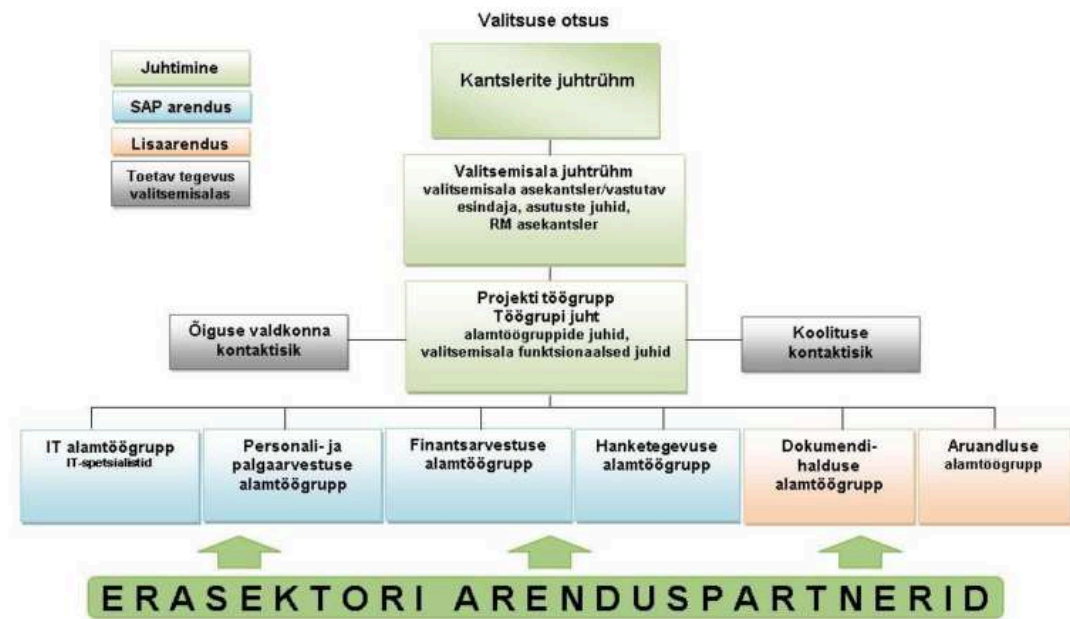
1.8 Tellija organisatsiooni struktuur

Teenuse tellija ehk riigiraamatupidamiskohustuslane, tema asutus, asutuste grupp või ka muu avaliku sektori üksus, kes on tellinud kokku lepitud mahus tugiteenust määrab eelarve jaotuse ja juhid, kes vastutavad eelarve täitmise eest. Eelarvejuht organiseerib ostusid ja hankeid ning vastutab eelarveüksuse eelarve eest, sinna hulka kuuluvad ka eelarve planeerimine vastava eelarve rea osas ning tulude ja kulude aktsepteerimine. Eelarvejuhtide vastutusalasse kuuluvad ka kulutuste otstarbekuse ja ökonoomsuse määramine ning sihipärase kasutuse leidmine. Teeninduskeskus teostab finantsarvestust pärast eelarve juhi vastava alusdokumendi kinnitamist. (12)

Teenuse tellijate struktuuris töötavad finantstöötajad, kes vastutavad juhtimisarvestuse süsteemi, eelarve koostamise, muutmise ja eelarve infosüsteemi sisestamise eest. Nimetatud finantstöötajad jälgivad eelarve täitmise aruannet ja kuluaruandlust, vahetavad teeninduskeskusega kokkulepitud mahus informatsiooni, nõustavad juhte ja töötajaid finantsküsimustes. Eelarve täitmise aruanne ja kuluaruandlus ehitatakse üles SAP BW-sse (*Business Warehouse*) ning iga tellijaga lepatakse kokku, kuidas tellija saab interneti kaudu vajalikud aruanded. (12)

1.9 Tugiteenuste konsolideerimise arendusorganisatsioon

Tugiteenuste konsolideerimise projekti näol on tegemist kõiki valitsemisalasid ja nende allasutusi hõlmava tegevusega, kus erinevate osapoolte organiseeritud ja süsteemne tegutsemine on eelduseks seatud eesmärkide saavutamisele ja riskide maandamisele. Käesolevaga on kirjeldatud projekti organisatsiooni struktuur (joonis 1.1), sealhulgas ka Rahandusministeeriumi ja iga valitsemisala ühine töörühm ja selle juhtrühm ning selgitatud erinevate rollide täitjate põhiülesandeid ning vastutusala. (4)



Joonis 1.1 Projekti organisatsiooni struktuur (4)

Kantslerite juhtrühm on projekti sisuline omanik ja tagab valitsemisalade organisatsioonide valmiduse arendustegevuses osalemiseks. Kantslerite juhtrühm vaatab üle ja otsustab projekti ajagraafiku faasid ja nende tulemid ning projektiorganisatsiooni struktuuri ja ressursid. (4)

Valitsemisala juhtrühm moodustatakse konkreetse valitsemisala arenduste lähteülesande heakskiitmiseks ja järelevalve teostamiseks sellest ülesandest kinnipidamisel. Juhtrühma kuuluvad Rahandusministeeriumi halduspoliitika asekanstler, valitsemisala poolt määratud asekanstler ja valitsemisala asutuste juhid, kelle määrab ministeeriumide juhtkond. Juhtrühm vaatab üle ja otsustab kesksete ja valitsemisala siseste projektide poliitikat ja juhenddokumendid, projekti puudutavate peamiste protsessi gruppide toimimise; muutustega seotud organisatsiooniliste üksuste ja allasutustega kaasatud muutused; süsteemi kasutajate ja

töökohtade paiknemise; muutustega seotud rakendused, liideste realiseerimise keskse infosüsteemi ja asutuste infosüsteemide vahel; ühtsesse infosüsteemi kantavate andmete valdkonnad ning veebipõhise aruandluse vajadused. (4)

Projekti töögrupp on vastutav valitsemisala asutuste ühtsele infosüsteemile ülemineku ning valitsemisalasisesele tsentraliseeritud töökorraldusele üleviimise ladusa organiseerimise ja läbiviimise eest. Töögruppi juhib Rahandusministeeriumi esindaja. Töögrupi koosseisu kuuluvad lisaks neli Rahandusministeeriumi poolt määratud funktsionaalset valdkonnajuhti (finantsarvestus, personali- ja palgaarvestus, hanked, IT) ning valitsemisala poolt määratud neli samade valdkondade funktsionaalset juhti. Konkreetsed isikud ning nende põhiülesanded sätestatakse Rahandusministeeriumi kantsleri käskkirjaga. Projekti läbiviimiseks moodustatakse projekti tööühma otsusega funktsionaalsed alamtöögrupid või määratakse vastutavad isikud finantsarvestuse, personali- ja palgaarvestuse, hangete ning IT alal. (4)

Valitsemisala poolt määratakse projekti organisatsiooni koolituse eest vastutav isik, õigusaktide muutmise eest vastutav isik ja kommunikatsioonivõrgustiku liige. (4)

Rahandusministeeriumis moodustatakse lisaks arenduste valdkonnas dokumendihalduse alamtöögrupp ja aruandluse keskkonna arenduse töögrupp. (4)

Finants-, personali- ja palgaarvestuse ning hanketegevuse funktsionaalne alamtöögrupp koosneb alamtöögrupi juhust, kelleks on Rahandusministeeriumi poolt töögruppi määratud vastava funktsionaalse valdkonna juht, Rahandusministeeriumi SAP-i konsultantidest ja protsesside juhtidest ja võtmeisikustest, kes määratakse valitsemisala poolt. Alamtöögruppidesse võib kaasata töötajaid ja kutsuda uusi liikmeid või neid vahetada lähtudes valitsemisala poolsetest otsustest. Alamtöögruppide koosseisu kuuluvad ka erasektori partneri vastava valdkonna vastutavad konsultandid. Põhilised tööülesanded on tööprotsesside kirjeldamine ja juurutamine, tegevuste jaotamine asutuste ja tsentraalsete struktuuriüksuste vahel, ühtse tarkvara juurutamine, ühtsesse tarkvarasse üleviidavate andmete ettevalmistamine ja juhendmaterjalide koostamine. (4)

Dokumendihalduse arenduse alamtöögrupi ülesandeks on tagada finants-, personali- ja palgaarvestuse ning hangete valdkonna info- ja dokumendivahetuse üleminek elektroonilisele dokumendihaldussüsteemile ning iseteeninduskeskkonna juurutamine asutuste töötajate jaoks.

Selleks kuulutatakse välja riigihange arenduspartneri leidmiseks erasektorist. Töögruppi juhib Rahandusministeeriumi dokumendihalduse IT projektijuht. Töögruppi kuuluvad riigi dokumendihalduse koordineerijad ja Rahandusministeeriumi funktsionaalsed juhid finants-, personali- ja palgaarvestuse ja hangete valdkonnas. (4)

Veebipõhise aruandluskeskkonna arenduse alamtöögrupp ülesandeks on tagada asutuste standardsete ja spetsiifiliste aruandlusvajaduste rahuldamine läbi veebipõhise aruandluskeskkonna. Selleks kuulutatakse välja riigihange erasektorist arenduspartneri leidmiseks. Töögruppi juhib Rahandusministeeriumi aruandluskeskkonna IT projektijuht. Töögruppi kuuluvad Rahandusministeeriumi funktsionaalsed juhid (finants-, personali- ja palgaarvestuse ja hangete valdkonna juhid). (4)

IT töögrupp vastutab IT tehniliste funktsioonide tõrgeteta toimimise eest. Töögruppi juhib Rahandusministeeriumi IT projektijuht. Sinna kuuluvad valitsemisalade IT juhid ning Rahandusministeeriumi IT teenust pakkuva üksuse liikmed. Töögrupi põhiülesanneteks on ühtse infosüsteemi ja asutuste vaheliste ligipääsude teostamise korraldamine, integreerimist vajavate tarkvarade arendamise korraldamine, ühtsesse infosüsteemi ülekantavate asutuste andmete koondamise organiseerimine, asutustesse jäävate tarkvarade arhiveerimise korraldamine, edasise hooldusstandardi väljatöötamine ja vajaliku taseme tagamine. (4)

Koolituse korraldamise eest vastutav isik määratakse valitsemisala poolt, tema kohustuseks on integreerida projekti teavituse ja tulemuste juurutamisega seotud koolitused valitsemisala asutuste koolituskavadesse. (4)

Õigusaktide muutmise eest vastutav isik määratakse valitsemisala poolt. Ülesandeks on tagada tööjaotuse ja personalitoimingute vastavus kehtestatud õigusaktidele, ministeeriumi ja asutuse sisemiste aktidesse muudatuste sisseviimine. (4)

Kommunikatsiooni eest vastutav isik määratakse valitsemisala poolt. Ülesandeks on osaleda kommunikatsioonivõrgustiku töös ja olla projektialase kommunikatsiooni kontaktisik. Kommunikatsioonialase koostöö eesmärgiks on ühtsed sõnumid ja põhimõtted projekti vahendamisel avalikkusele ja sihtrühmadele. (4)

2 SAP TARKVARA

1971. aastal lõi viis endist IBM töötajat ettevõtte, mida nad hakkasid kutsuma lühidalt SAP, mis pikemalt tähendas süsteemi analüüsi ja programmi arendust. SAP lõpetas 1973. aastal oma esimese raamatupidamise süsteemi, mille nimeks sai SAP RF. See süsteem oli nurgakiviks uutele tarkvara arendustele ning pärast uuendusi sai tarkvara nimeks SAP R/1. Nende visioon oli luua ja arendada standardne tarkvara, mis suudaks reaalselt töödelda andmeid. Esimeseks kliendiks ja tarkvara kasutajaks oli Inglise keemiafirma Imperiaal Chemical Industries Saksamaa haru. Kuigi SAP ettevõttel oli peakorter Weinheimis, Saksamaal ja kontor Mannheimi lähedal, veetsid nad esialgu suurema osa ajast oma esimeste klientide andmekeskustes. (9)

Ühe kliendi ja viie töötajaga SAP rajas tee, mis ei korraldanud ümber mitte ainult maailma infotehnoloogiat vaid muutis igaveseks viisi kuidas ettevõtted ajavad äri. Nüüd 43 aastat hiljem ja üle 282 000 töötaja võrra tugevam SAP ettevõtte on öelnud, et see kõik on alles algus. Tuginedes innovatsioonilistele tulemustele ja visiooni tõeväärsusele nii majanduslikes kui ka IT-alastes muutustes, ammutab SAP jõudu rohkem kui iial varem ning jätkab oma asutajate loodud teed, et muuta igaveseks IT-alast tööstust. Tänu meeskonna järjepidevatele innovatiivsetele lahendustele on firma kasvanud turuliidriks. (10)

Et toetada SAP kvaliteedijuhtimise visiooni on SAP pühendunud: (5)

- teadusuuringutele, mis aitaks välja töötada uusi meetodeid ja standardeid;
- aktiivsele suhtlusele ja teadmiste jagamisele;
- olemasolevate teadmiste rakendamisele, et täiendada olemasolevaid tooteid, protsesse ja teenuseid;
- pidevale järelvalvele ja oma tulemuslikkuse parendamisele, mis sobituksid seatud eesmärkidega;
- rikete vältimisele, vigade vähendamisele ja soovile suurendada seeläbi klientide rahulolu.

SAP 42-aastase edu valem on määranud mõned võtmetegevused ja ideoloogiad: (10)

- veendumus, et "reaalselt" andmetöötlus aitab tuua inimesi lähemale ärilisele intelligentsile;

- pühendumine innovatsioonile ja ettevõtlikkusele, mis võimaldavad SAP-l pidevalt suruda tehnilise võimalikkuse piire;
- ning alates firma algusaegadest pärit pühendumus koostööle ja lahenduste koosloomisele oma klientidega.

SAP-i tarkvaralahenduste valik kodulehel on tähelepanuväärne, et lihtsustada kliendi otsinguid on lahendatud jaotus järgmiselt: (11)

- lahendused ettevõtte äritasandite kaupa - varahaldus, kaubandus, personal, müük, kliendihaldus, turundus, tootmine, hanked jms;
- lahendused suuretevõtetele - 25 erinevat temaatilist valdkonda nagu jaemüük, kõrgtehnoloogia, meedia, kõrgharidus ja teadusuuringud, logistika, avalik sektor jt;
- valmislahendused ja lisatarkvara.

Rahandusministeeriumi juhtimisel läbi viidud tarkvarade analüüs näitas, et finants-, personali- ja palgaarvestuseks tuleb võtta kasutusele SAP tarkvara, kuna kõik riigile finants-, personali- ja palgaarvestuseks vajalikud moodulid on juba juurutatud ja need on sellisena võimalik kasutusele võtta ka teiste asutuste tarbeks. (6)

SAP ühtses keskkonnas töötas 01.01.2010 seisuga 20 riigi raamatupidamisüksust, ülejäänud 182 raamatupidamisüksuse teenindamise üleviimine ühtsele tarkvarale ei olnud ühekorraga üksuste suure arvu ja mahukate ettevalmistavate tööde tõttu võimalik ning see jaotati etappidesse. Ülemineku järjekorra jaoks tehti ajakava, kus oli märgitud asutuse nimi ja tähtaeg. (6)

Et tagada optimaalne koormus asutuste ühise tarkvara kasutamisele üleviimise ettevalmistamisel ja läbiviimisel, planeeriti asutuste üleviimine kuue asutuste grupi kaupa pooleaastase intervalliga alates 01.07.2010 kuni 01.01.2013. Grupid moodustati valitsemisalasid jälgides. Iga valitsemisala täielikuks üleviimiseks moodustati projekti ettevalmistamise algstaadiumis töögrupid, mis fikseeriti Rahandusministeeriumi kantsleri käskkirjaga. Töögruppidesse nimetati ühelt poolt Rahandusministeeriumi ja teiselt poolt ministeeriumi, Riigikantselei või põhiseadusliku institutsiooni nimetatud võtmeisikud. (6)

SAP litsentside paindlikuks jaotamiseks oli otstarbekas üleviidud asutustele seni jaotatud litsentside andmine üleviimise momendist Rahandusministeeriumile, mis võeti arvele ministeeriumi bilansis ning Rahandusministeerium jäi litsentside hoidjaks ja täiendavate litsentside soetajaks. (6)

2.1 Ettevalmistus üleminekuks

Ettevalmistav periood algas kaheksa kuud enne üleviimise kuupäeva saabumist. Kõikides ettevalmistavates tegevustes toimus tihe koostöö Rahandusministeeriumi, valitsemisala juhtiva ministeeriumi või Riigikantselei ja asutuste töötajate vahel, kus võeti arvesse ühelt poolt mõistliku standardse lahenduse aspekte ja teiselt poolt asutuste erivajadusi ning leiti kompromisslahendusi. (6)

Ettevalmistaval perioodil eeldati, et valitsemisalade ja asutuste juhtkonnad olid teadvustanud, et tööjaotuse ja vastutuse ümberkorraldamine nõuab lisatööd ja vajadusel ka täiendavaid ressursse. (6)

Ettevalmistavat protsessi alustati Rahandusministeeriumi ja valitsemisala juhtide vahelise kohtumisega, mille järel moodustati üleviimist ettevalmistavad töögrupid osapoolte esindajatest. (6)

Töögrupid võtsid töökorralduse optimeerimisel aluseks Rahandusministeeriumis koostatud teeninduskeskuse toimemudeli. Selle kohaselt konsolideeritakse finants- ning personali- ja palgaarvestus valitsemisalas, jaotades töö asutuste ning tsentraliseeritud üksuste vahel. Tsentraliseeritud üksuste moodustamiseks ei looda uusi asutusi, vaid need moodustatakse valitsemisala poolt määratud asutuse juurde. (6)

Teeninduskeskuse toimemudeli alusel koostati ettevalmistavas faasis asutuse finants-, personali- ja palgaarvestuse tegevuste nimekirjad iga valdkonna kohta eraldi, võttes aluseks Rahandusministeeriumi poolt koostatud vastavad näidisnimekirjad. Tegevuste nimekirjades määrati tegevuste ja vastutuse detailne jaotus töödest, mis jäid asutustesse ja millised tsentraliseeritud üksustesse. Tegevuste nimekirjadele lisati selgitused, kuidas tegevused uues olukorras toimima hakkavad. Selle käigus määrati ära tööjaotus, alusdokumentide vormid, dokumendiringluse korraldus, aruannete vormid ja saamise viisid. (6)

Vastavalt tegevuste detailsele kirjeldusele, koostati iga valitsemisala pearaamatupidaja ja personalijuhi otsesel juhtimisel ametikohtade jaotus eesmärgiga selgitada välja, millised raamatupidamise ning personaliarvestuse funktsioone täitvad ametikohad jäävad asutustesse ja millised tuuakse üle tsentraliseeritud üksustesse. Paralleelselt ühisele tarkvarale ülemineku ettevalmistamisega valmistati valitsemisalasiseselt ette ametijuhendite muutmine, töötajate üleviimine ja töötajatega seotud eelarvete üleandmine ühelt asutuselt teisele. (6)

Rahandusministeeriumi esindajad, kes olid kursis töö ratsionaalse korraldamise põhimõtete ning toimuvate arendustöödega nagu elektrooniline dokumendihaldus, elektrooniline aruandlussüsteem, liidestustööd teiste tarkvaradega, oli abiks toimetudeli väljatöötamisel ja selle muutmisel vastavalt arendustööde juurutamisele. (6)

Esimeses grupis läksid tsentraliseeritud töökorraldusele üle need valitsemisalad, kus SAP on juba kõikides asutustes kasutusel. Nendeks on Rahandusministeerium ja Justiitsministeerium. Vastavates valitsemisalades moodustati 2010 jaanuaris töögrupid eesmärgiga rakendada alates 01.07.2010 toimetudeli, kus finants- ning personali- ja palgaarvestus jaotati asutuste ning tsentraliseeritud üksuse vahel ning analüüsi tarkvara kasutamise hetkelist taset, toodi välja optimeerimise ja standardiseerimise võimalused ja kavandati nende realiseerimine. Justiitsministeeriumis kaasnes lisaks ka personaliarvestuse üleviimine SAP süsteemi. (6)

Tarkvarade ja tööprotsesside kaardistamiseks oli vaja Rahandusministeeriumil analüüsida antud asutuse tööprotsesse, kasutatavat tarkvara ning olemasolevaid erilahendusi, tutvustada kasutatavaid standardeid. Asutus omakorda selgitas olemasolevaid süsteeme ja protsesse, esitas organisatsiooni struktuuri ja finantsjuhtimise mudeli, esitas spetsiifiliste tarkvarade liidestamise vajaduse, tutvus SAP võimalustega, kinnitas tarkvarade ja tööprotsesside kaardistuse dokumendi. (6)

2.2 Üleminek ühtsele tarkvarale

Asutuste ettevalmistustöid üleviimiseks viidi ellu paralleelselt uue toimetudeli rakendamise ettevalmistamisega Rahandusministeeriumi ja valitsemisala töötajatest moodustatud ühiste töögruppide poolt. Rahandusministeerium kuulutas välja riigihanke SAP juurutuspartnerite

leidmiseks. Leitud partnerid valiti neljaks aastaks, neil pidi olema SAP-i juurutamise või arendamise kogemused ning nad pidid vastama muudele riigihangete seadusest tulenevatele nõuetele. Valitud partnerite vahel korraldati hinnapakkumisi iga asutuste grupi liitmiseks ning sõlmiti osaleping pakkujaga, kes esitas parima hinnaga pakkumise. (6)

Tarkvarade ja tööprotsesside kaardistamiseks oli vaja Rahandusministeeriumil analüüsida antud asutuse tööprotsesse, kasutatavat tarkvara ning olemasolevaid erilahendusi, tutvustada kasutatavaid standardeid. Asutus omakorda selgitas olemasolevaid süsteeme ja protsesse, esitas organisatsiooni struktuuri ja finantsjuhtimise mudeli, esitas spetsiifiliste tarkvarade liidestamise vajaduse, tutvus SAP võimalustega ning kinnitas tarkvarade ja tööprotsesside kaardistuse dokumendi. (6)

Erinevalt asutustelt hinnapakkumise võtmiseks tuli Rahandusministeeriumil esitada asutuste nimekiri ja ülesandepüstitus riigihankes osalenud arendajatele ning valides välja parima pakkumise, sõlmis arendajaga lepingu. Rahandusministeerium seadistas tarkvara koostöös arendajaga vastavalt analüüsile ning asutuse struktuurile. Asutus pidi selleks esitama seadistamise aluseks olevad numbrid. (6)

Asutuse spetsiifiliste tarkvarade liidestamiseks analüüsis Rahandusministeerium asutuse vajadusi, koostas liidestamiseks vajaliku ülesandepüstituse, realiseeris koostöös arendajaga SAP poolse liidese ja edastas spetsifikatsioonid eritarkvara poolse liidese väljatöötamiseks asutustele. (6)

2.3 Üleminekujärgne probleemide kõrvaldamine

Ühise tarkvara ja uue toimetudeli kasutamisele ülemineku järgselt oli tarvilik personali, infotehnoloogiliste lahenduste ja protsesside toimimise seisu vähemalt kolme kuu jooksul detailselt jälgida ja üleskerkivatele vajadustele kiiresti reageerida. Selle aja jooksul korrastati ja ühtlustati koostöös asutustega lahenduste toimimist, täpsustati edasisi vajalikke arendusprotsesse ning selleks planeeriti tegevused. Vajadusel leidis aset protsesside ümberkujundamine ning toimetudeli täpsustamine. (6)

Lisaks sellele tuli arvestada, et finantsarvestuse ja palgaarvestuse funktsioone täidetakse vahetult peale üleminekut uue tarkvara kasutamisele korraga nii vanas kui ka uues süsteemis. See tähendas, et asutustes olevates vanades süsteemides sisestatakse veel eelmise perioodi andmeid, lõpetatakse bilanssi ja koostatakse eelmise perioodi aruandeid. Samas sisestatakse uue perioodi andmeid ja algsaldosid uude süsteemi. Peale vanas süsteemis perioodi sulgemist ja vana perioodi aruannete lõpetamist järgnes vana infosüsteemi arhiveerimine. Vanad süsteemid arhiveeriti valitsemisalades nii, et nendest oleks seitsme aasta jooksul võimalik teha päringuid, kuigi praktikas vähenes päringute arv suhteliselt kiiresti nullilähedaseks. (6)

Töö uue tarkvaraga ning funktsioonide ja vastutuse ümberjaotamine asutuse ja tsentraliseeritud üksuste vahel tõi kaasa olulisi sisulisi muudatusi töökorralduses, millega töötajad pidid kohanema. Seetõttu oli ennustatav, et muutunud korraldus ei vasta koheselt poolte ootustele. Teenuste toimimisel võis eeldada tagasilööke eelkõige sisulise poole rollide käivitamise raskuste tõttu, kui uue tarkvara kasutamine ja uute rollide täitmine on esialgu harjumatu. Tekkinud emotsionaalne foon tegi raskeks eristada, kas esines tegelikke ja tõsiseid probleeme ning tõi kaasa ülereageerimisi töös esinevatele tavalistele pisihäiretele. (6)

Kirjeldatud riskide maandamiseks tuli ette näha koolitustegevused, täiendavate töökorraldust reguleerivate juhendite loomine ja tarkvara kasutamisel individuaalsete juhendamiste planeerimine ülemineku järgselt. (6)

3 RIIGIASUTUSTE TUGITEENUSTE KULG ERINEVATEST VAATENURKADEST

Et saada täielikku ülevaadet tugiteenuste käekäigust, intervjueris autor viite erinevat tugiteenuste tsentraliseerimisega kokku puutuvat isikut. Uurimustöö üks eesmärkidest oli välja uurida, kuidas on tugiteenuste tsentraliseerimine mõjutanud töötajaid ja kui suurel määral.

3.1 Rahandusministeerium

Rahandusministeerium on projekti juhtiv ministeerium ning Marge Lepp oli tugiteenuste tsentraliseerimise projektijuht kuni 01.01.2015. Marge Lepale esitatud küsimused on ajendatud soovist teada saada kuidas näeb protsessi organiseeriv isik tugiteenuste tsentraliseerimise projekti.

Palun sõnastage TUTSE projekti eesmärk kõige üldisemalt, nii nagu Teie seda näete. Tugiteenuste ühendamise eesmärk on tõsta riigi tugiteenuste efektiivsust ja kvaliteeti, vältida teenuste dubleerimist ning hoida kokku riigi kulusid. Tugiteenuste projekti ulatusse kuulub riigiasutuste raamatupidamise, personali- ja palgaarvestus. Projekti eesmärgi täitmiseks võetakse kasutusele ühtne majandustarkvara, arvestusfunktsiooni täitmine tsentraliseeritakse teenuskeskusesse ning teenuskeskuse ja riigiasutuste vaheline infovahetus tehakse elektrooniliseks, kus kasutatakse e-arveid ja teisi e-dokumente. Majandustarkvara on liidestatud asutuste põhitegevuse infosüsteemidega ning juhtimiseks vajalik info on kättesaadav veebipõhisest aruandlussüsteemist.

Mida on saavutatud selle ajaga ning mida on vaja veel saavutada? Kas tänase seisuga on põhieesmärk juba saavutatud?

Projekti eesmärk ei ole tänaseks täielikult saavutatud, sest parema arvestuskvaliteedi huvides projekti skoopi laiendati ning lisaks esialgsetele eesmärkidele viidi lisatööna ühe aasta jooksul läbi ka eelarvestamise ja raamatupidamise põhimõtete ühtlustamine ning arvestusobjektide standardiseerimine. Siiski saab välja tuua, et nende riigiasutuste ulatuses, kelle jaoks kõik tegevused on lõpetatud, on projekti efektiivsuse ja kvaliteedi eesmärgid saavutatud.

Kuidas kuulutati välja konkurss sobiva tarkvara leidmiseks, millised tarkvarad konkureerisid ja mis põhjustel võitis SAP tarkvara? Millised eelised on tarkvaral, mida teistel pole?

SAP tarkvara valikuks konkurssi ei korraldatud, küll aga kaaluti erinevate majandustarkvarade funktsionaalset ja tehnilist sobivust toetamaks projekti eesmärke. Otsust SAP tarkvara valiku kasuks mõjutas ka asjaolu, et enne projekti alustamist oli ta juba umbes ¼ riigiasutustest kasutusel.

Kas SAP tarkvara on kohandatud Eesti vajadustele ja milliseid muudatusi ja kui suurel määral pidi tegema ?

SAP tarkvara algselt juurutatud lahendus oli kohandatud päris palju, et oleks võimalik pidada nii tekkepõhist raamatupidamist kui kassapõhist eelarvestamist. Pärast tekkepõhise eelarvestamise sisseviimist ning selle ühitamist tekkepõhise raamatupidamisega, on SAP-le vaja olnud arendusi teha, kuid mitte põhiloogikat muutes.

Kui te peaksite projekti jagama tööd silmas pidades etappidesse, siis millised etapid need oleksid?

Tugiteenuste projekt oli algselt jaotatud etappideks selliselt, et igal etapil tuli SAP-le üle viia ja raamatupidamise ning personaliarvestuse organisatsioon tsentraliseerida ministeeriumi valitsemisala teenuskeskuseks mingi grupi valitsemisalade jaoks. Omaette vaheetapiks kujunes eelarvestamise ja raamatupidamise põhimõtete ühtlustamine ning koos sellega SAP lahenduse uuendamine. Paralleelselt arvestuse SAP-le üleviimisega hakati arendama e-arvete ja muude e-dokumentide kasutuselevõtuks vajalikke arendusi.

Kuidas on läinud Teie hinnangul senine üleminek?

Senine üleminek on läinud suhteliselt hästi. Loomulikult on olnud ka tõrkeid ning vastuseisu muutuste suhtes, kuid uue olukorraga kohanedes on nii raamatupidajad ja personalitöötajad kui nende töö tulemusi kasutavad asutused, rahul info kvaliteedi ja selle kättesaamise kiirusega.

Milliseid ettevalmistusi viisite läbi, et alustada projekti elluviimist?

Enne projekti algust uuriti teiste riikide kogemust teenuskeskuste kasulikkusest; kaardistati, kui palju raamatupidajaid ning personalitöötajaid on riigiasutustes; milliseid tarkvarasid selles töös kasutatakse. Seejärel koostati teenuskeskuse põhised standardsed toimetamised, milles

määratleti tööülesannete jaotus teenuskeskuse ja teenindatava asutuse vahel koos vajaliku tööjõuressursiga. Sellest saadi hinnang, kui palju on võimalik kokku hoida raamatupidamise valdkonnas.

Kuidas toimus töötajate koolitamine, kas projekti ajal toimus ka töökohtade liikumisi asutusesiseselt, kuidas ja millisel määral?

Kuna muudatusi viidi ellu etapiviisiliselt valitsemisalade kaupa, siis toimusid koolitused igal etapil nendele raamatupidajatele ja personalitöötajatele, kes olid projekti vastavas etapis kaasatud. Koolitusi oli kaht liiki – arvestusala meetoodilised ning SAP tarkvara kasutuskoolitused. Peale selle koolitati keskse aruandlussüsteemi kasutajateks asutuste juhte. Töökohtade liikumisi oli palju. Asutuste raamatupidajad, personali- ja palgaarvestajad viidi asutustest üle kesketesse teenindusüksustesse. Osa töötajaid ka koondati, lahkusid ise või valisid muu ametikoha.

Kuidas koondamine välja nägi, kas tööjõudu koondati enne SAP tarkvara kasutusele võttu, ettevalmistuse ajal või SAP tarkvara juurutamise ajal (kui SAP võeti kasutusele aasta alguses siis näiteks koondati kevadel)?

Üksikud koondati enne SAP-i kasutuselevõttu, kui toimemudel oli paigas, mis nägi ette ametikoha kadumise või üleviimise asutusest teenuskeskusesse. Suurem koondamine on toimunud hiljem Riigi Tugiteenuste Keskuses, kes praegu osutab arvestusteenust nelja ministeeriumi valitsemisalale. Võiks öelda, et SAP-st tulenevalt pole väga palju tööjõu vähendamist võimalik teha. Olulised on süsteemid, mida kasutavad asutused ning nende liidestatus SAP-ga. Selles plaanis on suur mõju olnud näiteks e-arvete süsteemil ja riigitöötaja iseteenindusportaalil.

Kas töötajad, keda koondati, koolitati ka SAP teemal või said nad teisi koolitusi?

Koondatud töötajate hulgas oli neid, keda polnud SAP-i kasutajateks koolitatud, kui ka neid inimesi, kes on hiljem koondatud ja kes enne koondamist on SAP-i koolituse saanud.

Kas mõeldi ka välja hüvesid koondatavatele töötajatele? Kui tuua näide ühe töötaja näol, kes on ettevõttes töötanud kaks aastat, siis väga suuri rahalisi võite ta koondamisest ei saa. Ta teeb oma töö ära aidates SAP tarkvara juurutada ning kui asutus tunneb end juba kindlalt, siis öeldakse töötajale, et töömahu vähenemise tõttu tema teeneid enam ei vajata. Kas seda kitsaskohta on nähtud ning kas seda on kuidagi

püütud pehmendada? Kas seda jälgib ka Riigi Tugiteenuste Keskus või on see pigem iga asutuse enda asi?

Tavaliselt püütakse koondatavat töötajat edasise käekäigu osas aidata, näiteks leitakse võimalus tööd saada mõnes teises riigiasutuses. Paljud organisatsioonilised muudatused sõltuvad ka valdkonnast, kus neid tehakse. Raamatupidamise valdkond on üks selliseid, kus on üsna suur hulk pensioniealisi töötajaid. Sageli loobuvad sellised inimesed ise uutest töökohtadest, sest tunnevad, et jaksavad muutustega kohaneda.

Milliseid raskusi või ootamatusi on ette tulnud, millega alguses ei arvestatud? Kuidas neid probleeme lahendati ja mida tõi see kaasa projektile?

Kõige enam tuli tegeleda muudatustele vastuseisuga, näiteks ei soovitud vahetada töökohta või süsteemi. Kuid see oli ette teada ning selle juhtimisega tuldi toime. Kõige suuremaks ootamatuses oli teada saamine asutustes praktiseeritud finants- ja personaliarvestusest. Neis valdkondades ilmnenud erisuste hulk ei võimaldanud standardset lahendust rakendada. Seetõttu peatati arvestuse üleviimine ühtsele tarkvarale SAP üheks aastaks ning võeti ette eelarvestamise ja raamatupidamise põhimõtete ühtlustamine ning arvestusobjektide standardiseerimine. Kooskõlas uuendatud arvestuspõhimõtete ja –objektidega uuendati ka SAP tarkvara lahendus.

Millised on suurimad võidud, kas mõni ehk alguses raskena näiv ülesanne läks paremini kui oli oodata?

Projekti planeerimise ajal seati eesmärgiks luua kõigi riigiasutuste finants-, personali- ja palgaarvestuse pidamiseks üks tsentraalne teenuskeskus. Poliitiliste erimeelsuste tõttu valitsuses asendati ühe keskse üksuse loomine valitsemisalade põhiste üksustega. Nende najal töö efektiivsuse suurendamine osutus aga peaaegu võimatuks ülesandeks. Projekti käigus õnnestus ühel hetkel siiski luua keskne üksus Riigi Tugiteenuste Keskuse näol ning tänu sellele on praeguseks vähendatud 21% töötajaid.

Teiseks õnnestumiseks saab lugeda riigitöötaja iseteenindusportaali, mille kasutusele võtmine tehti vabatahtlikuks, kuid selle väga hea kasutajamugavus on portaali teinud populaarseks ning enamus asutusi on portaali kasutajateks liitunud.

Kui seoses projektiga on teil informatsiooni ja mõtteid, millele mina kõrvalseisjana ei oska tähtsust omandada, siis palun osutage neile, et saaksin lõputöös projekti võimali-

kult igakülgsest kirjeldada.

Taoliste suurte paljusid organisatsioone puuduvate projektide korral on äärmiselt tähtis, et organisatsioonide tippjuhid mõistaksid projekti eesmärkide sisulist väärtust ning tunnetaksid seda, et kasu nende organisatsioonile tekib vaid siis, kui kogu loodud meetmetepakett organisatsioonis kasutusele võtta.

3.2 Riigi Tugiteenuste Keskus

Riigi Tugiteenuste Keskuse majandustarkvara arenduse osakonnajuhataja Marek Ilvese intervjuerimise eesmärk on uurida, kuidas toimib tugiteenuste tsentraliseerimise töö ja milliseid raskusi ning võite on see periood kaasa toonud Eesti riigile.

Kuidas kuulutati välja konkurss sobiva tarkvara/programmi leidmiseks, millised programmid konkureerisid ja mis põhjustel võitis SAP programm? Millised eelised on programmil, mida teistel pole?

SAP jõudis riigi sektorisse juba 2001. aastal kui tarkvara valiti Rahandusministeeriumi poolt välja riigikassa riigihanke ja riigieelarve protsesside automatiseerimiseks. Üks põhiline tingimus oli, et kõik protsessid peavad olema realiseeritud ühes ja samas tarkvaras ning tol korral kvalifitseerus pakkujateks ainult SAP. 2001-2009 nägid paljud asutused SAP tarkvaras võimalust ettevõtte arvestuse parandamiseks ning nii toimus SAP-i laienemine järk-järgult. Tugiteenuste projekti alguseks oli Rahandusministeeriumi SAP-i kasutamas juba ligi kolmandik riigiasutusi.

Tugiteenuste projekti algul analüüsisime enda olukorda ning kaardistasime enda vajadusi. Meie vajadusteks oli standardtarkvara, mis oleks varasemalt juurutatud riigi tasemel; Eestis peab olema arenduspartner; peab olema avatud platvorm, mis võimaldaks liidestada ka teiste tarkvaradega; kõik moodulid (ost, müük, eelarve jälgimine, personal, palk, lähetused, jne) peavad olema kõik samas tarkvaras ja omavahel veebipõhiselt integreeritud. Näiteks kui inimene tööle võetakse, on koheselt võimalik teda koolitusele saata, automaatselt palka arvestada ning vara eest vastutajaks panna või kui raamatupidamise kandes kasutada mõnda eelarve tunnust, siis toimub automaatselt eelarve kontroll ja blokeerimine selles ulatuses ning see kõik peaks eelarves toimima veebipõhiselt. Ainukesed tarkvarad, sellistele kriteeriumitele vastasid oli SAP ja Axapta. Eesti väiksemad tarkvarad ei olnud sel põhjusel ülevaatamisel, et riigitasandil ei ole neid kusagil kasutatud, üsna palju oleks tulnud nende puhul arendusi teha,

kuid selline tarkvara arendamine ja juurutamine tooks endaga kaasa suuri riske ja ebaõnnestumise tõenäosus on suur. Alguses oleks esialgne investeering tõenäoliselt väike kuid hiljem on kõikide vajalike liideste eest vaja juurde maksta ning kui programmi arhitektuurilises ehituses midagi valesti teha, võib juhtuda, et mõne aja möödudes ei ole programmiga enam midagi teha.

Axapta oli mõnes riigiasutuses kasutusel, kuid kolmandik riigiasutustest oli juba SAP tarkvaras, kus oli näha koostoimet. Mõne asutuse juurutamise näitel oli näha Axapta puuduseks, et tarkvara eraldi installatsioonid ei andnud palju võimalusi edasiminekuks, pigem oleks pidanud nullist alustama, kuid SAP-l oli edasimineku võimalus. Investeeringud tarkvaradel oli neljal-viiel aastal võrreldes samaväärsed, SAP oli isegi odavam kuna oli ostetud juba piisaval hulgal litsentse. SAP oli laiemalt levinud, kogemus oli suurem ning baas oli võimalik juba ka aluseks võtta, seega osutus see ka valituks.

Kas SAP-ga on olnud ka probleeme?

Vigu on ikka tulnud, nende parandamise ja arendamisega tegeletakse täiendavalt igapäevaselt. Probleemide korral oleme tekkinud olukorrast teavitanud tarkvara tootjat Saksamaal ning nad on alati reageerinud ning vead parandanud.

Kuuldavasti ei sobinud SAP tarkvara täielikult tugiteenuste ühendamiseks, millised muutusi ja kui suurel määral pidite tegema?

Ükski standardtarkvara ei sobi muutmata kujul selliseks otstarbeks. Ka SAP-i on tulnud teha erinevaid arendusi. Igas asutuses on erisused, mida tuleb lahendada, teine kord ei ole asutustel need väga hästi läbi mõeldud. Meie puutume iga päev asutustega kokku ja näeme kõrvalt nende tegevusi ning saame pakkuda neile parimat praktikat, mis kiirendaks nende tööd.

Täieliku tugiteenuste ühendamiseks on iga tarkvara vaja arendada. Uuringud on näidanud, et SAP on suurim tarkvara majandusarvestuse jaoks, mis on paljudes riikides ka kasutusel, kuid ei ole Eestis nii levinud kui mujal. Seega on näiteks asutuste palgaarvestus kõik ise välja arendatud, sest SAP standardeid ei olnud võimalik kasutada. Mõnes olukorras jällegi oleme vaadanud, kuidas SAP on mingit lahendust teinud ja oma tööd sellele vastavalt korraldanud, sest kui on tarkvara tugi olemas, kes on oma tööd juba 43 aastat teinud, siis on see tõenäoliselt ka üks maailma parimaid praktikaid. Seega oleme pidanud mõistlikuks võtta sealt nii palju kui võtta annab, mitte sobitunud osa tuli teha ümber nii nagu asutustele vajalik. Olenevalt

olukorrast tehtigi kompromisse, vahepeal painutati oma tegevusi vastavalt tarkvarale ja vahel ka vastupidi.

SAP-i standardlahendusse on pidanud põhiliselt lisama arendusi mis tulenevad:

- Eesti riigiasutuste vahel kasutatavast andmevahetus keskkonnast x-tee;
- Eesti spetsiifilisest palgaarvestusest- maksuarvestus, liidesed maksuametiga;
- Eestis riigiasutuste poolt kasutatavate pangaliideste erisused.

Puhkuse rahade arvestamisel sätestab seadus, et kui palk ei ole muutunud, tuleb maksta sama summa, muudatuse puhul keskmise järgi. On olukordi, kus see süsteem võib muutuda mingi kombinatsiooni tõttu töötajale kahjulikuks. Selliseid vastuolusid on omajagu ning kõikide asutuste heaolusid arvestades, oleme üritanud seda ikkagi standardiseerida. Eesti jaoks oli vaja arendada ka e-arve liidesed ja e-arve standard, mis erineb teistest riikidest.

Millist tuge pakute asutustele, kes lähevad TUTSE projekti raames üle SAP programmile?

Riigi Tugiteenuste Keskus pakub täies mahus toetust SAP-i poolse tarkvara projekti osas, kuhu kuulub ettevalmistus, analüüs, realisatsioon, arendus, käikuvõtmise tugi, andmeülekanded, koolitused ning kohapealne hilisem kasutajatugi.

Uus valitsus on seadnud eesmärgiks kogu arvestuse tsentraliseerimist Riigi Tugiteenuste Keskusesse, mille ülesandeks on pakkuda ettevõtetele programmi alast tuge. SAP AGi poolset abi saadakse kui asutustes otstarbekaks peetud süsteemi liidestamisel. Näitena võib tuua väikesadamate liidestamise, kus Riigi Tugiteenuste Keskus ei ole teadlik väikesadamate süsteemi toimimisest, seega pakutakse välja, mis puhul see andmevahetus peaks toimuma, saadetakse plaan neile kontrollimiseks.

Kas ettevõtted peavad piisavaks tuge, mida te pakute või võiks seda olla siiski rohkem?

Tunnistan isegi, et võiks olla rohkem, aga arvestama peab sellega, et Riigi Tugiteenuste Keskuse ressursid on piiratud. Ei ole võimalik kiireks ajaks palgata ajutiselt välja õppinud professionaale, kelle saab paari kuu pärast jälle ära saata. Peame kasutama seda, mida meil on ja ressursse jagama. Mõnel ettevõttel on raske aru saada, et nende mugavusaja lahendamine võib võtta meil aega ka neli kuud, sest probleemid lahendatakse siiski kriitilisust järgides.

Koolitusi andes on meil standardprotsessid ja koolituskavad nii oktoobriks, novembriks, detsembriks ja vajadusel mõned ka jaanuariks. Meie kogemus on, et üldjuhul need koolitused

ei ole väga suure kasuteguriga. Aasta lõpus kui toimuvad koolitused, on arvestajatel rohkem tööd ning oma tavatöö kõrvalt ta neid uusi teadmisi üldjuhul väga ei haara. Võimalusena on pakutud välja kasutamiseks ka testbaasid ja võimalused, et kodus neid harjutada, kuid enamasti neid ei kasutata.

Jaauanuaris kui tööd alustatakse, on ikkagi üsna palju läinud meelest. Välja kujunenud praktika on, et alustame jaanuaris ja esimesed neli kuud käime kohapeal vajadusepõhiselt, sest töötades programmiga tekivad reaalsed probleemid, mida lahendatakse üldjuhul kohapeal.

Koolitustel ei pööra me erilist tähelepanu erijuhtumitele, sest võimalikke variante on nii palju, kõiki ei ole võimalik läbi võtta. Mõnedele koolitatavatele teeb siiski pahameelt, et sellest ei räägita, inimeste ootused on erinevad. Oleme teinud juba üle 10 aasta üleminekuid ja ei ole veel sellist olukorda tekkinud, et jaanuaris küsimusi ei tekiks. SAP koolitust saavad ainult need kes hakkavad seda ka reaalselt igapäevaselt kasutama. Oleme lasknud hinnata oma koolitusi üsna süsteemselt. Kui saime tagasisidet, et koolitused ei ole väga heal tasemel, otsustasime lasta pärast koolitust koolitavatel hinnata ja 2014. aastal hinnates saadi tulemuseks 3,3 palli 4 palli süsteemis, mida hinnatakse heaks. Koolitusi tehakse ametiala põhiselt, eraldi on mitmeid koolitused näiteks raamatupidajatele ja personalitöötajale.

Siseministeriumi näitel, kus valitsusalas on üle 200 SAP kasutaja, kokku ligikaudu 10 000 töötajat 23 erinevas asutuses, peetakse üleminekut seal igati edukaks. Eesmärk oli 01.01.2015 vana SAP asemel uus SAP kasutusele võtta ja seda ka tehti. Probleemid tekkisid nii seal kui mujal kommunikatsiooni ja isikutüübi tasandil. Inimestele tuleb erinevat moodi läheneda ja asju selgitada. Näiteks, finantsmooduli koolitust eraldi anda me neile otstarbekaks ei pidanud, kuna nad on vana SAP-i kasutanud ning midagi uut ja olulist rääkida polnud. Koolitusi anti eelarvestamise ja projekti mooduli osas, kus olid suurimad muutused. Nendepoolses tagasisides oleks oodatud finantsmooduli põhjalikumat ülevaadet. Tegime neile saalikoolitusi, kus näitasime, mis muutus ja kuidas muutus ning millised on uued SAP protsessid. Siiski sooviti ise need läbi proovida, mis meile tundus mitte nii vajalik.

Andmeülekandekoolitusi andes käisime asutustes. Näiteks paar korda nädalas Tartus, kus toimuvad kahe päevased koolitused, tööpäevad on pikad ja intensiivsed, nädala keskel veedeti paar päeva Tartus ja siis tehti küsimustikud, millised probleemid tekkisid ja nendega siis tegeleti kas minnes tagasi või lahendati probleeme interneti ja telefoni teel.

Juurutatud on ka kasutajatugi, mis hõlmab kasutustoe spetsialisti ja tarkvara. Kasutajatugi töötab põhimõttel, et kasutajad saavad kirjutada oma muredest e-maili aadressile sap.help@rtk.ee. Sissetulnud kiri registreeritakse ja suunatakse edasi konsultandile. Probleemid lahendatakse ja küsimustele vastatakse reeglina 10 päeva jooksul. Intsidendide korral, näiteks inimesed ei saa palka maksta, tegeletakse kohe esmajärjekorras. Hinnanguliselt saavad 95% probleemidest ja küsimustest 10 päeva jooksul lahenduse. Kõige olulisem meie jaoks on, et kõik kirjavahetus oleksid registreeritud, sest nii tekib teadusbaas meile endile. Seda tuge kasutan ka ise, otsides küsimuse vastust enne tarkvarabaasist otsingumootoriga, selle asemel, et minna teise käest küsima. Riigi Tugiteenuste Keskus on saanud kasutajatelt kasutajatoe haldussüsteemi kohta ka tagasisidet, et ka neile sobib kasutajatoe olemasolu. Kasutajatoe pilootsüsteem rajati 2014.aasta aprillis, aga kasutama hakati laialdasemalt 2014. aasta suvel. Siiski arvan, et hinnanguliselt läheb süsteemi kasuteguri potentsiaalset 20% kaotsi, sest on harjutud pöörduma mure korral kindla lemmiku konsultandi poole. Esineb telefonikõnesid, kus küsitakse üsnagi lihtsakoeline küsimus, mis eeldab kinnist vastust „jah“ või „ei“. Esimeses kvartalis tehti klienditoes üle 2000 pöördumise, sinna hulka ei ole arvestatud lihtsaid kinniste vastustega küsimusi, mida teadustebaasi ei registreerita.

Lisaks SAP programmi juurutamisele oli Riigi Tugiteenuste Keskuse ülesanne ka arvestusteenuse tsentraliseerimine. Peaaegu kõik on sellega tegelenud, näitena ei ole ju koolis enam eraldi raamatupidajat, sest koolide arvestusi tehakse Haridus- ja Teadusministeeriumis. 2015. aastal kasutavad 10 ministeeriumi ja 3 põhiseaduslikku institutsiooni Riigi Tugiteenuste Keskuse poolt administreeritavat majandustarkvara SAP uut versiooni. Neli ministeeriumi (Justiits-, Majandus- ja Kommunikatsiooni-, Rahandus- ja Sotsiaalministeerium) kasutavad ka Riigi Tugiteenuste Keskuse finants-, personali- ja palgaarvestusteenust. Valitsus ootab mai lõpuks keskuselt plaani, kuidas ülejäänud asutuste raamatupidamine tuua ka üle Riigi Tugiteenuste Keskusesse, et kõiki arvestusteenuseid juhitaks ühe asutuse poolt.

Kas on seatud kindel eesmärk kui kokku soovitakse ministeeriume ajada?

Riigi Tugiteenuste Keskusel ei ole täna mingisuguseid kvoote ees. See oleneb ikkagi töö iseloomust. Riigi Tugiteenuste Keskus on algusaastaga 2013 võrreldes arvestajate tööjõudu vähendanud 20% võrra. Seal hulgas on nii pensionile jääjaid kui ka äraminejaid, tsentraliseerimise käigus tulevad inimesed ministeeriumist sellises mahus üle nagu neid on ning siis vastavalt töö mahule tehakse korrektuurid. Ministeeriumites peale SAP juurutamist

väga palju tööjõu kokkutõmbamist tehtud ei ole. Arusaadav on see väikeste asutuste osas nagu Riigikontroll, kus töötab 100 inimest, kuigi seal mõlemale arvestajale tööd piisavas mahus ei ole, peab säilima võimalus dubleerimiseks. Riigi Tugiteenuste Keskuses on võimalusi rohkem, kus dubleerimised on võimalik lahendada teisel viisil. Keskuses hinnatakse oma jõudlust paremaks, näitena teeb keskuse töötaja üksi paari tuhande inimese palgaarvestuse, sel puhul tekivad tal ka erijuhtumid tihemini, millele saab kohe asutusest vastuse ning pikemaajalisel töötamisel jäävad erijuhtumite lahendused meelde. Teises asutuses võivad need erijuhtumid tekkida korra kvartalis, nende lahendamiseks võetakse ühendust toega, arvestaja proovib ja katsetab kuni leiab lahenduse, kuid see kõik võtab aega. Kui üks isik tegeleb iga päev kaheksa tundi ühe kindla tööga, siis on produktiivsus suurem kui sellel, kes tegeleb vahest harva.

Lisaks pakume võimalust liituda riigitöötaja iseteenindusportaaliga, mis on asutustele vabatahtlik. See projekt on tugiteenuste ühendamise projekti TUTSE üks alamprojektidest, mille tulemusena viiakse elektrooniliseks ja automatiseeritakse suur osa infovahetusest riigiasutuste ja neid teenindavate kesksete üksuste vahel. On väga hea tulemus, et 2015. aasta kevadel kasutab 141 riigiasutust iseteenindusportaali ning 125 on selle endale vabatahtlikult valinud. Rahuloluhinnangus on 10 palli süsteemis on tulemuseks saadud 8,3 palli. Portaali on lihtne kasutada, koolitusi selleks vaja läbida ei tule, portaali lihtsus on võrreldav interneti pangaga. Läbi portaali on ise inimesel võimalus saata ennast puhkama. Selleks valib töötaja endale puhkuse aja, juht kinnitab selle ja andmed on automaatselt SAP-s.

Igal ettevõttel on kindel töömetoodika. Milliseid kompromisslahendusi ja erivajadusi te arvestate üleminekul tsentraliseeritud tarkvarale?

Erisuste puhul analüüsime nende vajalikkust, räägime asutustega läbi, kas tegu on mõistlike lahendustega. Meil on riigiülene pilt ning peame enda kogemusi jagama ka kõigile asutustele. Kui kasutatakse ühte tarkvara, ei ole otstarbekas sinna sisse ehitada igapäevaseks erinevat protsessi. Kui leitakse vajadus muutmiseks, siis peab alati kõik erijuhtumid läbi testima, sest vigade tekkimise oht on suur. Näiteks, kui üks asutus tahab oma erilahenduses mingit muudatust teha, peab kontrollima, kuidas see teisi mõjutab, kogu aeg peab jälgima ühtset koondpilti. Kui on üks realiseeritud lahendus, on teada ka mõjukohad ja vigu on lihtne testida.

Teisel juhul kui erisused on tõesti tulenevad asutuste põhitegevusest, pakume tuge liideste näol ning aitame läbi mõelda arvestuslikud nüansid. Erilahendusi realiseerida tuleb palju

odavam SAP-st erinevas tarkvaras. Liidestel asuvad andmed on detailsed, kuid kokkuvõttev osa peab olema kajastatud SAP tarkvaras. Näideteks on Maksu- ja tolliametil maksukohustuslaste register, aga maksunõuded ja kohustused peavad olema ka arvel raamatupidamisarvestus tarkvaras SAP. Kunstimuseumil on müügitegevus (piletid, meened, kinkekaardid) ja selle tulemusena tekkinud tulu peab jõudma SAP-i. Maavalitsustel on maajärelmaksu nõuded, mis peavad kajastuma ka kuulõpus SAP-s. Eri lahenduste rakendamisel minnakse enamasti ikka seda teed, et võetakse kasutusele eraldi tarkvara. Näiteks maksukohustuslaste registris on nõuded üles ehitatud liidestel, kajastatakse finantsarvestuses kogusummana, aga neid üksikasjalikke detaile nagu e-maksuamet, kes palju võlgu on, SAP-i üle tuua pole mõtet.

Selle aasta aprillist hakkasid 141 riigiasutust saatma e-arveid, kuidas on see saavutatud, kas on esinenud tõrkeid, on näha juba töövõite?

Ettevalmistused hakkasid juba 2014 lõpus, kogu protsessi juurutamine, juhendite kirjutamine sattus ajale kui oli ka muud projektid ning seetõttu algus tõesti pisut viibis. Mingeid erakordseid tõrkeid esinenud ei ole, praeguseks hetkeks oleme edastanud paarsada arvet. Väiksemaid probleeme on ikka esinenud. Üks probleem, mida ei osatud ette näha, tuli ilmsiks kohe kui tarkvara tööle pandi. Nimelt ilmnis asjaolu, et kõik registrid ei uuenda end automaatselt ja nii kiiresti kui vaja, sellega seoses tekkis olukordi, kus asutus on tegevuse lõpetanud, kuid talle esitatakse arve, kuna teade tegevuse lõpetamisest ei jõua õigel ajal vajalikele osapooltele.

Millise eesmärgiga olete üles ehitanud kliendirahulolu uuringu ning kas olete sealt saanud häid näpunäiteid parenduste tegemiseks?

Riigi Tugiteenuste Keskus on teenindav organisatsioon, seega on enda tegemiste hindamiseks küsitud tagasisidet. Parim indikaator on meie arvates kliendirahulolu uuring. Puudused, millele on viidatud: SAP-i juhendid, SAP-i alased koolitused, veebipõhised aruanded. Puudused kliendi rahulolu uuringutel on info kesisus, näiteks kirjutatakse uuringul, et juhendid on kehvad ja koolitused on halvad, kuid ainuüksi selle teadmiselega pole midagi peale hakata. Et saada täpsemat informatsiooni, on asutuses ringlusesse saadetud ka ringkirjad, kus palutakse anda teada ideedest ja soovidest, kus midagi parandada võiks. Väga aktiivset osavõttu siinkohal küll kahjuks ei ole. Rahulolu uuringu küsitusi tehakse pärast iga koolitust ja on ka küsitlusvorm, mida viiakse läbi kord aastas. Tagasisidel üleüldiselt on probleem jääda liiga üldiseks ning see ei anna materjali parandamiseks. Infosüsteemide

hindamistulemuseks saadi 7,8 palli 10 võimalikust. Hindan tulemust heaks. Järgmiseks eesmärgiks on parandada tulemust veel 0,5 palli võrra.

On ettevõtted, kes on kriitilisemad olukorra suhtes. Näitena saab tuua välja väikesed ettevõtted, kelle jaoks paratamatult on SAP liiga suur tarkvara. Kui asutus korra kvartalis peab mõnda toimingut tegema, on see tema jaoks keeruline ning lahenduse peab ta küsima üle Riigi Tugiteenuste Keskuselt ning see võtab aega. Väikse asutuse tõhusaks tööks ei ole programm kõige sobivam. Kui oleksid ettevõtted ühes keskusel koos, ei oleks sellist probleemi.

Kas teie töö ja eesmärgid on jaotatud ka kuidagi etappidesse, kui on siis millistesse ja milline aeg on neile omistatud?

Tegevuse ajakavasid etappidena on erinevaid. Ühe variandina on SAP tarkvara juurutamiseks projektiplaan, kus kevadel tegeletakse ettevalmistava analüüsiga, suvel kui asutused puhkavad tegeletakse realisatsiooniga ja sügisel on testid, koolitused, need kõik on plaanis olemas. On olemas eraldi ka ajakava, millal mingit asutust üle võetakse. Kõik siiski ei ole läinud plaanikohaselt, on tekkinud hilinemised. Üks põhjusi ajakava plaanide hilinemisel on vaidlused allasutustega selle üle, kas nad kuuluvad tsentraliseerimise projekti alla või mitte.

Esialgselt plaaniti projekt lõpetada aastal 2013, kuid tänaseks on projekti lõpp viidud 2016. aasta jaanuarisse, millised on need põhjused?

Üks peamisi põhjuseid oli see, et algselt ei planeeritud sellist suuremat standardiseerimise tööd. Kuid asutuse erisused olid suured ja sellisel kujul nende ühtsesse tarkvarasse viimine ei olnud otstarbekas. Pidime tegelema riigi standarditega, näiteks millised on riigis kulukohad; millised on asutuste eelarveüksused, pidi tekkima ühtne vaade üle riigi, et eelarvejuht muuseumis ja ministeeriumis teeks ikka ühesugust tööd. Kõikide asjasse puutuvate detailide kokku panemine, analüüsimine, riigiasutuste olukorrapildi loomine võttis aega. Lisaks alahindasime asutuste vastuseisu. Riigi Tugiteenuste Keskus pidi üsna palju võitlema ja tegema selgitustööd, et miks seda vaja on, millised on eesmärgid, millised võidud jne.

Kuidas on SAP arenenud projekti ajal? 2011. aastal vahetati SAP4,7C SAP 6,0 vastu, mida tol hetkel maailma kõige modernsemaks lahenduseks peeti, kuidas on lood täna?

Uue SAP-ga oleme kasutusele võtnud eesti keelse versiooni, mille tõlge pole küll täielikult õnnestunud, kuid SAP ettevõtte Saksamaal täiendab pidevalt Eesti poole tagasiside toel eesti

keele paketti. Suurim erinevus vana ja uue SAP-i vahel oli arenduste võimalikkus, sest ühel hetkel polnudki võimalust vana SAP-ga jätkata. Võrreldes vana programmiga on areng olnud suur. Tehniliselt kasutame täna tarkvara SAP 6.0, Ehp 6 (väljas on ka Ehp 7). Uus programm on avanud võimaluse võtta kasutusele uusi mooduleid projektide ja välistoetuste arvestamiseks ning rakendanud eelarve limiitide jäiga kontrolli.

2013. aasta suvel võeti esimesena maailmas kasutusele kõige uuemas tarkvara versioonis eelarve+toetused+palk moodulite komplekt. Seetõttu esinesid ka vead, mida Saksamaal SAP AG ettevõttes operatiivselt parandati. Parandamine oli üldjuhul üsna käsitöö mahukas. Hindan Saksamaalt saadavat teenust kvaliteetseks. Samas pakub SAP ka juba enda uut toote perekonda HANA, millel on ülikiire andmebaas ja veebipõhised kliendi rakendused. Sellega avaneb võimalus programmi lihtsalt kasutada ka nutiseadmetes.

Milliseid suurimaid töövõite te olete saavutanud? Millised on suurimad murekohad ning kuidas te need lahendasite?

Võitudeks saab kindlasti pidada arvestajate tööaja kokkuhoidu, lisaks oleme kahe aastaga vähendanud Riigi Tugiteenuste Keskuses arvestajate hulka 20%. Arvestajatel on kaasaegsemad töövahendid ning keskne on pidev arendustöö. Loodud on riigitöötaja portaal, kuhu on võimaldatud ID-kaardiga sisse logimine, digiallkirjade andmine, standardiseeritud aruandlus ja arvestusobjektid.

Mooduliteks integreeritud personali- ja palgaarvestust kasutatakse päris paljudes asutustes eraldi ehk toimub topeltarvestus. Tuli tegeleda sellega, et personaliarvestajad saaksid aru oma vastutusest. Töökohustusena tehti ära küll palga kandmine töötajatele õigeks ajaks kuid seda ei kantud läbi personalitarkvarast. Seda tehti üldjuhul korra kahe kuu tagant, kui oli vaja mingit vastavat aruannet. Uue tarkvaraga ei olnud võimalik palka maksta enne kui andmed on sisse kantud. Üleriigiline vaade on standardiseeritud ning kui riigi personalipoliitika eest vastutav osakond tahab aruandlust, saab ta seda lihtsalt standardiseeritud kujul, ei pea küsima aruandeid asutustest. Enne oli probleeme ka üksteise mõistmisega, kus sama küsimust tõlgendati erinevalt, tekkisid probleemid ning osadest asutustest saadi alles sügiseks eelmise aasta aruanne.

Alates 2015. aastast veate teie Marge Lepa asemel edasi tugiteenuste tsentraliseerimise projekti, millised on teie eesmärgid. Kas te plaanite ka muuta midagi või on teil kindel projekt ees, mille järgi edasi lähete?

Projekt on samasugune, tuleb lihtsalt lõpule viia. Eesmärk on koos hoida asutuse töögrupe, teemasid ning mul on seda isegi lihtsam teha, kuna ettevalmistused on tehtud ja müügitööd teostatud. Aeg ajalt tuleb kokku panna valitsusele aruanded ning teha pressiteateid. Plaan on ikkagi 01.01.2016 projekt lõppenuks lugeda, siit võivad veel küll välja jääda mõned asutused. Nendega tegeletakse kunagi hiljem, sel põhjusel projekti venitama enam ei hakata. Rahad peamisteks töödeks on taotletud ning ka otstarbekalt ära kasutatud.

Riigiasutuste tsentraliseerimist on teostatud juba varem Tallinna Linnakantselei näitel. Kas kunagi on võimalik, et ka Tallinna linna teenuskeskused ühendatakse Riigi Tugiteenuste Keskuse alla?

Siin on selline valitsemise põhimõte, riik on üks ja kohalik omavalitsus on omaette iseseisev organisatsioon, kellel on täielik iseseisvus. Üks erinevusi on ka see, et linnal on tekkepõhine, riigil aga kassapõhine eelarve. Riigi puhul ütleb Riigi Tugiteenuste Keskus millist tarkvara vaja on, kohalikele omavalitsustele seda meie ette öelda ei saa. Riik on üritanud ka Tallinnaga koostööprojekte teha, osasid lahendusi saame laua taga arutada ja kokku leppida, aga lõpp läheb ikka eraldi, sest riigil on ühtmoodi nõudmised ja Tallinna linnal teistmoodi. Spekuleerin siiski, et kunagi saab seda teed ehk isegi minna, kas nüüd päris ühe tarkvaraga läbi saadakse, aga ehk töökorraldust kui sellist annab ühtlustada.

3.3 Tallinna Linnakantselei

Kaasaegset juhtimist ei oodata tänapäeval enam mitte ainult erasektorist vaid ka avalikust. Tallinna linnal on kohustus püsida rahvusvahelises konkurentsisis ning selleks on vaja kaasajastatud ja tõhusat juhtimist. Sellise juhtimise eelduseks on informatsiooni vajadusepõhine kättesaamine ning vastavus kvaliteedi nõuetele.

Riigiasutuste tsentraliseerimine on toimunud kahe suurema eraldiseisva projektina. Esimesena võttis tsentraliseerimise projekti ette Tallinna linna valitsusalasse jäävad asutused. Uurimustöö kolmas osa uurib Tallinna Linnakantselei infosüsteemide osakonna juhatajalt Martin Männilt kuidas on läinud nende projektil ja kuhu on tänaseks jõutud.

Milliseid ettevalmistusi on Tallinna Linnavalitsus teinud üleminekul uuele SAP tarkvarale?

Et saada ülevaatlik pilt olukorrast viidi esimese tegevusena läbi ärianalüüs, selle tulemusena loodi Tallinna linna finantsjuhtimise mudel. See hõlmas metoodilisi juhendeid käsiraamatute näol ja uue finantsjuhtimise organisatsiooni disaini. Käsiraamatud olid sisendiks tarkvara hankimisele. Tarkvara näol on tegu keeruka integreeritud lahendusega, mis koosneb tänasel päeval ligikaudu 15 moodulist ja enam kui 40 liidesest. Projekt on suur ja keeruline ning sellest detailset ülevaadet anda ei ole kuigi lihtne. Loodud terviklahendust nimetatakse Tallinna linna finantsinfosüsteemiks, mis põhineb peamiselt SAP tarkvaral.

Kas olete saanud ettevalmistavaid koolitusi või muud ettevalmistavat teavet üleminekuks (milliseid, kui suures mahus ja mitu töötajat) Kas teile tundub, et antud infot oli piisavalt?

Tallinna Linnakantseleis esindan projektimeeskonda, kes viivad läbi tsentraliseerimise projekti. Meeskonna kõik kasutajad said eelnevalt vähemalt kaks koolitust, samuti on olemas mahukad kasutusjuhendid. Projekti kulg oli pidevalt otsustajatele ja huvipoolte esindajatele kommuникеeritud ning ajakavad lepiti kokku ühiselt. Kui informeeritud oli personal hallatavates asutustes, mille raamatupidamine tsentraliseeriti, sõltus juba konkreetselt neid kureerivast ametiasutusest.

Milliseid raskusi on ette tulnud, ootamatusi, millega alguses ei arvestatud?

Kõigi nende aastate jooksul on olnud sadu väiksemaid probleeme, mida on jooksvalt lahendatud. See ei ole tekitanud ühtki arvestavat tagasilööki ega saanud saatuslikuks ühelegi põhilisele tööülesandele tugiteenusel. Tüüpilise probleemina võib välja tuua asjaolu, et tsentraliseeritavad töötajad on täitnud ka palju muid funktsioone, kui ainult ametijuhendist tulenev. Näiteks raamatupidaja on paljudes organisatsioonides juhi poolt enim usaldatud isik, kes tegeleb ka lepingutega, planeerimisega ja eelarvestamisega, personaliarvestusega jne. Raamatupidamise tsentraliseerimisel tuli nende lisäülesannete täitmine juhtidel ümber korraldada.

Kas üleminekul esines probleeme projektis ja tõrkeid seoses SAP programmi puudustega ja/või käsitlevate andmetega, kuidas need puudused parandati?

Usun, et ei ole olemas nii suuri projekte, kus ei tuleks ette ootamatuid kulutusi, ajutist täiendavat tööjõu vajadust jne. Seda kõike on olnud. Sellise mastaabiga süsteemide puhul on

peaaegu alati võimalik midagi paremaks muuta. Kriitilised vead likvideeritakse esmajärjekorras ja sellega on ka toime tulnud. Kindlasti on sageli tulnud mõne vea tõttu kasutada ebamugavaid töövõtteid kuni probleemi kahandamiseni. Vigade parandamine käib nii, et raporteeritud intsidendid seatakse tähtsuse järjekorda ja seejärel lahendatakse vastavalt vajadusele. Mõnikord on selleks häälestamine, mõnikord programmeerimistöö. Uue funktsionaalsuse juurutamine käib läbi mõne tüüpilise tarkvara arendusprotsessi, mis omakorda sõltub konkreetsest vajadusest.

Kas üleminekul oli prognoositav aeg ja kas see kulges nii nagu ettenähtud?

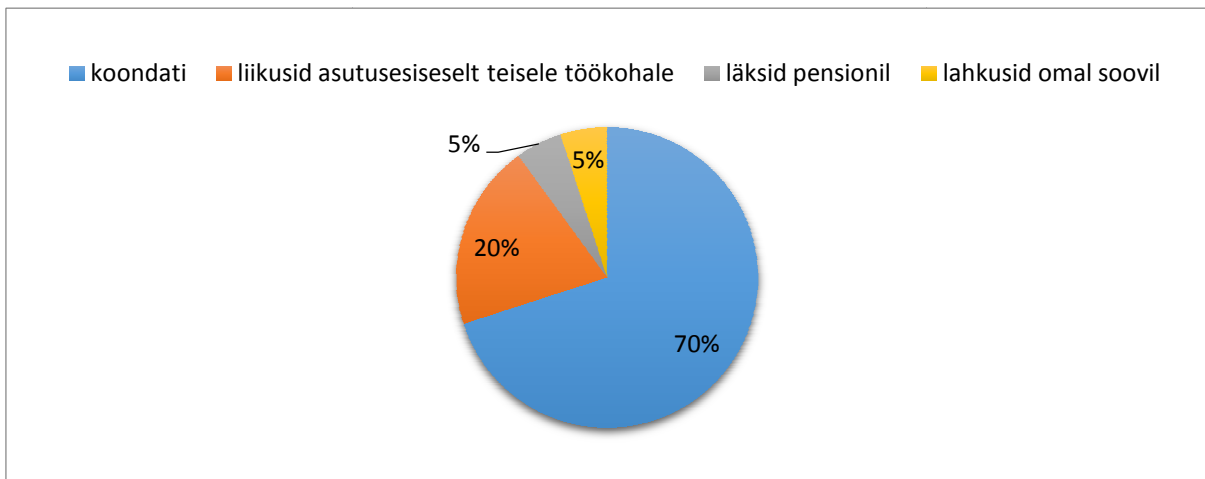
Nii suure projekti puhul on üsna keeruline alati kavas püsida, kuna tööülesanded ja mahud on suured, siiski umbes 90% ulatuses püsiti graafikus.

Kui te peaksite projekti jagama tööd silmas pidades etappidesse, siis millised etapid need oleksid?

Uue meetodika ja tarkvara toel hakati tsentraliseerima raamatupidamise organisatsiooni. Esmalt toimus tsentraliseerimine asutuse tasandilt haldusala tasandile, näiteks kooli või lasteaija raamatupidamine viidi üle Haridusametisse. Esmase tsentraliseerimise tulemusena jäi 280 raamatupidamise üksusest alles vaid 23 üksust. Sellele järgnes täiendav tsentraliseerimine ühte üksusesse, mis hakkas kandma nime Finantsteenistuse raamatupidamiskeskus.

Kuidas toimusid töökohtade ümberhindamised tsentraliseerimise projekti ajal, kas toimus ka töökohtade liikumisi asutusesiseselt või koondamisi, kui toimus, siis mil määral?

Nii suures organisatsioonis on keeruline väga täpselt öelda, kuidas töökohad liikusid, kuid hinnanguliselt on numbrid järgmised: 70% koondati, 20% liikusid asutusesiseselt teistele töökohtadele, 5% läksid pensionile ja 5% lahkusid omal soovil (vt tabelit 3.1). Nii riigi kui Tallinna tsentraliseerimise projektides on kindlasti tulnud ette olukordi, kus juhid jätavad endale töötaja, keda saab usaldada ja kelle töömentaliteedist ilma ei taheta jääda. Seejuures muudetakse ametinimetust ja struktureeritakse töö ümber. Töötaja uuteks tööülesanneteks võivad olla näiteks lepingute haldamine, juriidilistes küsimustes asutuse abistamine, eelarve planeerimine jms, mis ei ole otseselt raamatupidamine, kuid mida raamatupidaja varasemalt tegi. Samuti teeb hinnangu andmist natuke komplitseeritumaks asjaolu, et osad asutused kasutasid varasemalt raamatupidamise teenust, mis kajastub teisel eelarve real, kui kulud raamatupidajale. Kogu linnaorganisatsioonis vähenes raamatupidajate arv ligi kaks korda.



Joonis 3.1 Tsentraliseerimisest mõjutatud lahkumise põhjus asutusest (autori koostatud)

Kas on võimalik ka numbriliselt välja tuua kui palju töötajaid oli ja palju alles jäi pärast tsentraliseerimist.

Need numbrid jaotuvad kümne aasta peale ja täpsete arvude välja toomine oleks väga töömahukas. Konsulterides tollal projekti juhtinud kolleegidega toon välja sellised numbrid: enne tsentraliseerimist oli linna 280 asutuse kohta ligikaudu 350 raamatupidajat, selle sees on ka teenusena sisse ostetud raamatupidamisteenuse osutajad. 2015. aastal on raamatupidajaid linnas 110, aga erinevatesse asutustesse ühel või teisel kujul jäänud finantsvaldkonnaga seotud võib olla veel umbes 70 inimest. Käesolevaks ajaks on Tallina Linnakantseleis järel veel kaks raamatupidamise üksust, lisaks Finantsteenistusele ka Haridusameti oma. Juba 2016. aasta teises kvartalis plaanitakse liita Haridusameti raamatupidamise üksus Finantsteenistuse omaga ning raamatupidajate arv jääb veidi alla 100. Täpsed numbrid on hetkel analüüsimisel. Asutuste arv on kasvanud 290 asutuseni.

Kui rääkida kuluefektiivsusest, siis ei saa vaadata muidugi ainult inimesi. Ka tarkvara pidi varasemalt olema kõikides asutustes ja selle hooldus ja arenduskulud hajusid üle linna ära. Nüüd on see kõik ühes tsentraalses üksuses, millel on võrdlemisi suur eelarve ja terve minu osakond tegeleb sellega, et see tarkvara toimiks ja areneks. Sellist osakonda varem ei eksisteerinud. Hinnanguliselt pakun, et enne oli 350 inimest ja nüüd 190 ning 2016. aastaks umbes 180 inimest.

Suur osa efektiivsuse kasvust tulebki tarkvarast – integreeritud ja automatiseeritud protsessid vajavad vähem inimtööjõudu. E-arve liigub tänapäeval automaatselt raamatupidamisse ja sealt

makse panka. See kõik suurendab efektiivsust. Vanasti tegi seda kõike raamatupidaja ning väiksemates organisatsioonides, kus puudub sellise võimekusega tarkvara, teeb seda siiani inimene. Samas oma roll jääb osaliselt raamatupidajale ikka, ostuarve peale ei kirjuta kauba müüja kunagi raamatupidamiskontot, erisoodustumaksu, põhivarakaardi numbrit, kulukohta jms. See info tuleb kirjendatavale tehingule ikkagi lisada organisatsiooni sees ja osaliselt raamatupidaja poolt.

Millised on suurimad võidud, kas mõni ehk alguses raskena näiv ülesanne läks paremini kui oli oodata?

Lisaks tööjõu kokkuhoiule, tekkis esimest korda linna ajaloos reaalselt ülevaade linna rahandusest. Kuludest, tuludest, kassajäägist jne. Juba läbi tõhusama rahajuhtimise võideti esimesel paaril aastal ligikaudu 15 miljonit krooni aastas, nüüd on küll tänu ülimadalatele intressidele see efekt kadunud.

Mõeldes üleminekule ja SAP programmile kuidas võiks tugiteenust või tarkvara paremaks muuta?

Tänase seisuga keskendutakse finantsinfosüsteemi arendamisel ennekõike terviklikele töövoogudele. Ideaalis peaks müügiga tegelema müügimees mitte müügi- raamatupidaja; ostude ja arvetega ostujuhid, palgaarvestuse algandmed peaksid pärinema personaliarvestusest jne. Kui kõik need tegevused tõhusalt integreerida raamatupidamistarkvaraga, siis peaks raamatupidajate töö maht oluliselt vähenema. Minu nägemuses ei ole raamatupidajat vaja teiste tehtut teistkordselt kirja panema, selle ülesande peaks lahendama integreeritud tarkvara. Tallinna linnas on juurutatud e-arvete menetlussüsteem; arendamisel on personaliarvestuse algandmete e-kanali juurutamine, müügiarvete algandmete automaatne kogumine ja muud funktsionaalsused, mis muudavad töö efektiivsemaks.

Kui seoses projektiga on Teil informatsiooni ja mõtteid, millele mina kõrvalseisjana ei oska tähtsust omandada, palun osutage neile, et saaksin lõputöö projekti võimalikult igakülgsest kirjeldada.

Küsites tsentraliseerimise projektide kohta, kehtib minu kogemuse põhjal universaalne tõde. Mida allapoole organisatsioonis minna, seda rohkem väheneb õnnetunne. Kindlasti on allasutuste juhtide ja raamatupidajate seas olulisel määral pahameelt. Esimeste jaoks kaob ära oluline tugi, kogu vajalik info ei pruugi olla saadaval jne. Samas, näiteks finantsdirektori

rahulolu on oluliselt kasvanud, kuna ta saab nüüd tippjuhina enda käsutusse kiiremini ja kvaliteetsema info. Kas olukord, kus meil on 100 õnnetut raamatupidajat ning õnnelikud finantsdirektor, pearaamat ja linnapea on nüüd hea või halb?

Palun täpsustage mida te mõtlete selle all, et raamatupidajad on õnnetud? Kuidas ja kas üldse on võimalik raamatupidajate stressi vähendada? Koondatavate puhul kasvõi selleks ajaks kuni nad veel Tallinna Linnakantselei haldusalades töötavad.

Väikses asutuses on pearaamatupidaja sageli juhi järel tähtsusetult teine või kolmas inimene, kes kontrollib eelarvet, omab suurt sõnaõigust personalipoliitikas jne. Töö on mitmekesine, raamatupidaja tegeleb ostude, müükide, põhivarade, lao, palgaarvestuse, aastaaruande koostamise ja muude vajaduspõhiste ülesannetega. Tsentraalses raamatupidamiskeskuses on võim olematu, töö on sageli rutiinne, eriti funktsioonipõhise tööjaotuse korral. Sageli kaotatakse ka rahas, sest pearaamatupidaja rolli täitvaid inimesi on vaja võib-olla üks paarikümne asutuse kohta, tavalise ostuarvete sisestaja palk on aga madalam.

Ka töökaotus on loomulikult hirm ja asutuste juhtide jaoks langeb sageli teenuse kvaliteet. On suur vahe, kas sa küsid lihtsalt oma raamatupidajalt küsimuse ja info tassitakse sulle lõhnastatud paberil lauale või pead seda infot otsima kusagilt aruandlusportaalist või küsima tsentraalsest raamatupidamise üksusest. Siin tuleb mõista ka avaliku sektori asutuste juhtide mentaliteeti. Paljude jaoks ei ole kuluefektiivsus mingi teema, sest raha tuleb ju eelarvest. Võetakse ära raamatupidaja ja vähendatakse personalieelarvet, millega juhi olukord halveneb. See, et kogu organisatsioon või terve riik sellest võidab, teda ausalt öeldes eriti ei huvita, mis on ka mõistetav.

Hirme saab vähendada ainult teatud piirini, sest suur osa sellest, mida kardetakse, saabki teoks. Töö lähebki üksluisemaks ja mõni jääbki töötuks. Sageli jäävad töötuks need, kelle võimekus uut tööd leida on kõige madalam. Paljud ei saa enam kunagi varasemaga võrreldavat palka ja elu erasektoris on pahatihti väga palju karmim. Me oleme üritanud muudatustest omajagu ette teavitada, värvanud tsentraalsesse üksusesse inimesi peamiselt asutusesiseselt, lisaks on toimunud ka koolitusi, mis peaks aitama oma karjääri jätkata mujal.

Meile värvatud inimesi üritame võimaluste piires roteerida ja korraldada regulaarselt rutiini leevendada aitavaid üritusi. Lihtne ei ole. See aga taandub meie organisatsioonis selgelt finantsteenistuse juhi Katrin Kendra juhtimisstiilile ja tõekspidamistele, mingit kesket

poliitikat linnas selleks ei ole. Tänaeni on see vähemalt väga hästi toiminud, meil on väga madal tööjõu voolavus ja me oleme populaarne töökoht töötajate jaoks. Põhjus võib muidugi peituda ka asjaolus, et sarnased arengud toimuvad kogu majanduses ja raamatupidajaid ongi turul üle.

Mis põhjustel ei tsentraliseerita Tallina Linnavalitsuse ja ministriumite tugitegevusi koos?

Poliitikud on seda mõtet ikka mõnikord välja öelnud. Kuid minu teada keegi kohalike omavalituste Riigi Tugiteenuste Keskusesse ületoomist tõsiselt analüüsinud ei ole. See kindlasti on teostatav, kuid otstarbekus vajab ilmselt täiendavat analüüsi.

On oluline mõista, et SAP ERP tarkvara on baas, mille peale iga organisatsioon ehitab enda vajadustele vastava lahenduse. Seega Riigi Tugiteenuste Keskuse SAP, Tallinna SAP ja Haigekassa SAP on võrreldavad ainult teatud ulatuses. Lahendused sõltuvad organisatsioonide vajadustest. Siin kohal on hea näide eelarvepõhisusel, Tallinna eelarve on tekkepõhine ja riigil kassapõhine, mis seab eelarve moodulile täiesti erinevad nõuded.

Ja võibolla lõpetuseks üks tähelepanek veel. Nagu eelnevalt kirjeldasin peaks minu nägemuses raamatupidamisest kujunema oma mahult aina vähenev tegevus, mis sünnib suuresti teiste tegevuste tulemusena automaatselt. Mida suuremad on teenuskeskused, seda keerulisem on organisatsioonide põhiprotsesside raamatupidamisarvestusega liidestamine. Näiteks Tallinnas loetakse SAP müügi moodulisse andmeid paljudest süsteemidest, mis tegelevad „müügiga“ nagu väärtegade register, jäätmeveo, parkimise, üüriarvestuse, kohalike maksude infosüsteemid jne. Neil kõigil on mõnevõrra omanäoline toimimisloogika, mida SAP-ga liideseid ehitades tuleb arvesse võtta. Mida suurem on teenuskeskus, seda suurem on paindumatus selliseid lahendusi luua. Kogu riigi raamatupidamise Riigi Tugiteenuste Keskusesse koondamine võib küll kahandada kulusid konkreetselt raamatupidamiselt, kuid samas piirata võimalusi tegeleda raamatupidajate arvu oluliselt mahukama vähendamise läbi tervikprotsesside automatiseerimise. Aga see on ilma põhjaliku analüüsita kõik selline tunde pealt vastamine.

3.4 Organisatsioonid, kes on hiljuti üle läinud SAP tarkvarale

Organisatsioonid, kes on hiljuti üle läinud SAP tarkvarale mäletavad värskest milliseid ettevalmistusi tuli teha. Kuigi Põllumajandusministeerium on varasemalt kasutanud vana SAP tarkvara on siiski uue SAP-ga väljakutseid omajagu. Põllumajandusministeeriumi finantsosakonna juhtivtöötajatega intervjuu tegemise eesmärk oli uurida kuidas kulgesid nende ettevalmistusprotsessid ning milliseid muutusi uus SAP endaga kaasa tõi.

Milliseid ettevalmistusi tegi teie asutus üleminekul SAP tarkvarale?

SAP ei olnud ministeeriumile võõras, seda oli kasutatud juba aastaid varem. 2009. aastal võttis selle kasutusele Põllumajandusuuringute Keskus ja õige varsti pärast seda ka Põllumajandusmuuseum. Need asutused kasutasid juba enne SAP-i kui nad tsentraliseerimise käigus Põllumajandusministeeriumiga liideti. Põllumajandusministeeriumi tsentraliseerimise protsess sai alguse kõikide teiste valitsemisala asutuste SAP-i toomisel. Nende raamatupidamist peetakse tänagi Põllumajandusministeeriumis. 01.01.2008 toodi korraga üle Põllumajandusministeeriumisse 14 organisatsiooni. Hiljem tsentraliseerimise käigus oli vaja ka teised asutused liita SAP tarkvaraga. Selle aja jooksul on olnud ka asutuste liitmisi ning hetke seisuga on kokku asutusi 11 koos Põllumajandusministeeriumiga. Kogu valitsemisala tsentraliseerimise protsessis on eraldi seisvaid asutusi meie raamatupidamise arvestusega kokku liidetud ja siia tsentraliseeritud 25.

Kas standardid olid selleks ajaks juba välja mõeldud või oli teil endal vaja mingid süsteemid välja arendada?

Selle süsteemi, kuidas dokumendivood, asutuste vaheline aruandlus ja suhtlus Põllumajandusministeeriumis toimis, loodi ikka ise. See oli vajalik kuna kõikidel haldusalade asutustel oli siiski oma direktor ja finantsinimene. Loomulikult ei olnud algus kerge, sest ei olnud mugavaid süsteeme nagu tänapäeval.

Selleks ajaks kui Põllumajandusministeeriumil veel kaks asutust tsentraliseerimata, jõudis kätte aeg, kus Riigi Tugiteenuste Keskuses oldi seisukohal, et vanasse SAP-i asutusi enam ei tsentraliseerita. 2014. aasta alguses uue SAP programmi projekti pihta hakkamisega taheti üle tuua ka PRIA raamatupidamine, millel ei olnud varasemat SAP programmiga kokkupuudet.

Riigi Tugiteenuste Keskusega, kui riigi raamatupidamise juhtivat rolli omava organisatsiooniga, käib siiani pidev suhtlus. Keskus arendab Põllumajandusministeeriumile tarvilikke programme ning vajadusel koolitab. Projekti ettevalmistusperioodis anti ette kindlad parameetrid, mis koos SAP-ga tulid ning kuhu oli vaja ka ministeeriumil end ära mahutada.

Kas saite ettevalmistavaid koolitusi või muud ettevalmistavat teavet üleminekuks? Milliseid ja kui suures mahus? Kas teile tundub, et antud infot oli piisavalt?

Ettevalmistavat teavet hindasime piisavaks. Kevadel kui hakati tegema ettevalmistusi üleminekuks, moodustati töögrupid, mis koos käisid. Paika oli pandud ajakava, kus oli kirjas mis ajaks midagi valmis peab jõudma. Uue SAP-i koolitusi hakati saama 2014. aasta sügisel.

Toimusid parameetrite koosolekud, kus arutati millised parameetrid olid vanas SAP-s ja millised on uued parameetrid ja kuidas sinna ära mahtuda. Neid koosolekuid ja arutelusid oli päris palju ja piisavalt, et saada üleminekuks vajalikud asjad paika. Projektiplaan oli detailselt kuulise täpsusega ära planeeritud, ülesandeid oli palju. Teatud perioodi tagant käidi koos ning vaadati üle tegevused, mis on tehtud, mis pooleli ja mida on vaja veel teha ning analüüsiti olukorda. Oli ära jaotatud ülesanded nii Riigi Tugiteenuste Keskuse, Põllumajandusministeeriumi kui ka haldusalade vahel.

Kui töö uue programmiga lahti läks, kuidas siis olukord oli?

Tundsime tuge, mida nad andsid. Hullemaks läks 2014. aasta sügisel, kui hakkasid koolitused. Palju oli uut materjali, lisaks olid uued moodulid, koolituse maht. Koolitustel käidi küll kõik läbi, kuid samal ajal pidi ära tegema ka jooksva töö. See tempo oli nii kiire ja intensiivne, et oli raske süveneda. Saime arvuti taga nelja tunniseid koolitusi ja eelnevat juhendamist, kuid kui 01.01.2015 töö lahti läks, ei olnud arusaadavalt töö kohe sujuv, tekkisid takistused ja küsimused.

Tekkinud küsimuste ja probleemide lahendamiseks oli Riigi Tugiteenuste keskus pannud välja ka tugiisiku, kes käis asutuses kohapeal ja lahendas tekkinud olukordi. Siiski oleks soovitud Põllumajandusministeeriumis tugiteenust rohkem. 2015. aasta jaanuaris oli vaja eelnev aasta lõpetada ühes programmis ja uut aastat alustada teises programmis, saldod oli vaja üle viia, kontrollida, tegema pidi topelttööd, see koormus oli meeletu. Töö venis ka seetõttu, et oli harjumus vana programmiga, töö oli niiõelda käe sees, siis uue programmiga

töötamine ja vanade tööharjumuste vahetus tegi töö protsessi kiiruse aeglasemaks. Uue SAP-i suur miinus on ka see, et kui vana SAP oli raamatupidaja sõbralikum, siis uus programm on rohkem ülemuse sõbralikum. Käsitsi sisestamisi on kohati rohkem. Plussiks on see, et palju asju on juurde pandud lisamoodulitega. Kõiki ei ole täies mahus Põllumajandusministeeriumis ja haldusala asutustes rakendatud, kuid kui need rakenduvad, peaks ka kergemaks minema. Uute asjade kasutuselevõtt eeldab väga suurt, täpset ja põhjalikku eeltööd. Küsimused tekivad ikkagi alati töökäigus, neid ei ole võimalik ennetavalt ette küsida.

Milliseid läbirääkimisi pidasite moodulite osas?

Parameetrid olid sätestatud ikkagi riigi üleselt, vastavalt sellele, milliseid andmeid riigil vaja on. Seejärel hakati allapoole vaatama, et millised moodulid on riigi mõistes mõttekad ja millised mitte. Mõistame, et riigitasandil alla tulemine on raske, seda pudistamist asutusesiseselt on kohati siiani. Parameetreid ei saadud enam sellisel kujul anda nagu on harjutud. Lõpuks on siiski üks suur raamatupidamise kohustuslane riik, kes soovib standardiseerida tugiteenuseid ning sel põhjusel ei ole võimalik ka kõikidele soovidele vastu tulla.

Milliseid raskusi, ootamatusi tuli ette, millega alguses ei arvestatud?

Kõige ehmatav oli töötajate jaoks töömaht. Teadvustati küll, et see tuleb mahukas, kuid ei osatud ette näha, et nii suurel määral. Tavatöö kõrvalt pidi käima koolitustel, õppima mooduleid jne. Üle tuli viia kõik asutused, kes olid liitunud vana SAP-ga, sinna juurde toodi samal ajal veel suur PRIA. Eesmärgid olid väga kõrgele seatud.

Kas üleminekul esines tõrkeid ka seoses SAP programmi puudustega või käsitlevate andmetega, kuidas need puudused parandati?

Peeti läbirääkimisi parameetrite osas ning kokkulepete teel saavutati kompromiss kogu süsteemis. Kõiki ministeeriumi poolt pakutuid ideid muidugi vastu võtta ei olnud võimalik, kuid samas tehti ka järelandmisi kui ettepanek oli hästi argumenteeritud ning igapäeva tööks vajalik.

Kui te peaksite projekti jagama tööd silmas pidades etappidesse, siis millised etapid need oleksid?

Projektiplaanis oligi töö juba eelnevalt jagatud etappidesse, oli ettevalmistav töö, koolitused, üleminek. Tekkinud probleemid kõikides etappides lahendati jooksvalt töökäigus. Projekti alguses teadvustati, millistele infosüsteemidele tuleb liidesed tellida ja paigaldada. Protsess kui selline pandi algusest peale kohe käima, et see võimalikult palju siiski tõrgeteta sujuks. Eesmärk projektis oli 2014. aasta teises kvartalis hakata juba liideseid katsetama ning tegema näidiseid kuidas infovoog liigub. Projektiväliselt tehti mõned lisakoosolekud, kui tekkisid uued ideed ja oli vaja vahetada uut kiireloomulist informatsiooni.

Kas projekti ajal toimus ka töökohtade liikumisi asutusesiseselt või koondamisi, kui toimus siis mil määral?

Tööjõudu vähendati pärast seda kui võeti SAF programmi asemel kasutusele vana SAP programm. Vana ja uue SAP-i vahelist tööjõu vähendamist väga enam ette ei kujutata, kuna sel juhul võib tööjaotus jõuda kriitilise punktini, kus vajadusel pole võimalik leida töötajale enam asendajat. Tulevikus võib finantsalal töötajate suurt töökoormust vähendada ainult uute moodulite ja iseteenindusportaali kasutusele võtt.

Projekti üks eesmärkidest oligi viia raamatupidajate ametikohtade arv nii madalale kui võimalik. Kuid siinkohal saab tuua näite väikestest asutustest nagu näiteks muuseumid. Algul oli seal üks inimene, kes töötas raamatupidajana ja eelarvestajana. Eelarvestamine ja juhtimise info edastamine juhile oli ikkagi tähtis ja vajalik, jäi ka ametikoht alles. Vastupidiselt Põllumajandusministeeriumis töötavale ühele raamatupidajale, kes tegi kõiki muuseumite raamatupidamisi ja lisaks veel ka ministeeriumile teatud töid. Muuseumis jagati tööd lihtsalt ümber, enne raamatupidamise eest vastutanud isik sai uued tööülesanded lisaks eelarvestamisele. Sel puhul erilisest kokkuhoiust kui sellisest rääkida ei saa.

Põllumajandusministeeriumi siseselt on asutuste liitmisega tööd juurde tulnud, kuid töötajaid juurde võetud ei ole. Teiste haldusalade asutuste töötajad koondati ning nende tööülesandeid jaotati omavahel lihtsalt ära.

SAP raamatupidamise programm pidi töötajate elu lihtsamaks tegema, samas kasvas üsna palju teie töökoormus, kuidas te hindate oma praegusi töötingimusi?

Siin puhul tuleb arvestada ministeeriumi sisese tasandiküsimusega. Kuna programm ja aruandesüsteem on niivõrd uus, siis aruande kokkupanemine võtab rohkem aega kui vanasti. Seega hetkel on töökoormus siiski kasvanud. Sama on ka tavaraamatupidajate poole pealt.

Töökoormus peaks siiski vähenema uute moodulite kasutusele võtmisega. Hetkel pole veel mooduleid palju kasutusele võetud kuna põhiorhk läheb programmi tundma õppimisele ja endale käepäraseks harjutamisega. Praeguseks ei ole ka veel kõiki protseduure nii läbimängitud, et töö sujus tõrgeteta, see puudutab eriti selliseid tegevusi, mida tehakse harvemini. Sel juhul on Riigi Tugiteenuste Keskuse tugisiku kohalviibimine vajalik.

Millised eesmärgid on teile seatud ajaks kui olete programmile täielikult üle läinud?

Esimesed ülesanded sel aastal olid PRIA üle toomine ja SAP programmiga harjumine ning siis moodulitega tegelemine. Töösse on plaan võtta kolm iseteenindusportaali moodulit, mida SAP-ga seostatakse. Puhkuste moodulit Põllumajandusministeeriumis juba kasutatakse. Töös on ka teised moodulid, kuid nad ei ole hetkel automaatselt SAP-ga seotud ja näiteks lähetusmoodulite andmeid tuleb hetkel käsitsi sisestada. Järgmises etapis ei olegi enam oluline kumb moodul enne automatiseerida, kas lähetuste või varade oma. Eesmärk selle aasta lõpuks on, et töö oleks sujuv ja tõrgeteta.

Kuidas olete senini rahule jäänud programmiga?

Seni kuni peab ise tegema käsitsi sisestusi on mõistetavalt ka rahulolematust rohkem. Kuid samas mõistame, et see on riigiülevalt otsustatud, vana programm oli oma võimalused juba ammendatud ja ei jäänudki muud üle kui kasutusele võtta uus SAP. See on loomulik protsess, millega minnakse kaasa. Kuigi nagu ka eelnevalt räägitud ei ole töö poole pealt midagi väga kergemaks läinud, peab tunnistama, et mõningaid aruandeid on ikkagi ka lihtsam programmist välja võtta.

Mõeldes üleminekule ja SAP programmile kuidas võiks tugiteenust või tarkvara paremaks muuta? Kuidas lihtsustada tööülesandeid?

Initsiatiiv tuli Riigi Tugiteenuste Keskusest ja lootust on, et ei pea enam tegema ministeeriumi ja haldusalade põhists majandusaasta aruannet. Täna teevad raamatupidajad valitsusala konsolideeritud raamatupidamist, nad on töö jaotanud teksti- ja numbrilisteks osadeks ning tööülesanded on omavahel ära jaganud. Keskus nägi ja pakkus välja, et ministeeriumidel aastaruannet sellisel kujul, nii suures mahus enam teha poleks vajalik. Seda nii mitmel põhjusel, esiteks ei ole sellel aruandel tarbijat, selle vaatab üle riik ja riigikontroll ning rohkem huvipooli ei olegi. Tulemid on negatiivsed, otseselt vaadata polegi midagi ega järeldusi teha, pealegi tehakse riigi konsolideeritud aruanne niikuinii. See on riigitasandil kindlasti optimeerimine.

3.5 Organisatsioonid, kes on töötanud SAP programmiga kauem kui üks aasta

Milliseid raskusi, ootamatusi tuli ette, millega alguses ei arvestatud? Kuidas neid probleeme lahendati?

Kuigi valmistusime üleminekuks põhjalikult ette, ei suutnud me tavakasutajana aimata, kui suur ja võimas uus SAP tegelikult on. Siiski on meil mõnevõrra lihtsam uuele tarkvara versioonile üle minna, kuna oleme vana SAP-i kasutanud, seega tarkvara loogika päris võõras ei olnud. Meie valitsemisala läks uuele SAP-le esimesena üle 2013. aasta juunist, seega alguses olid rasked absoluutselt kõik ülesanded.

Raskused tekkisid uute moodulite kasutuselevõtuga, näiteks lähetuste moodul, müügimoodul, grantidega seotud tehingud, uuendused põhivara kajastamisel jne. Lähetuste ja müügimoodulit me vanas SAP-i versioonis ei kasutanud. Suurimaks probleemiks oli korralike juhendite puudumine, kuid koostöös majandustarkvara osakonnaga lahendasime selle probleemi üsna ruttu ära. Tehingute kajastamisega seotud muresid lahendati jooksvalt tarkvarakonsultantide abiga.

Millised on suurimad võidud, kas mõni ehk alguses raskena näiv ülesanne läks paremini kui oli oodata?

Minu jaoks on suurimaks võiduks raamatupidamisega seotud tegevuste süstematiseerimine kõigis riigiasutustes. Ühtlustati eelarvete ja kannete sisestamise reeglid, nüüd ei saa iga asutus omaloomingut teha. Varem toimus eelarve vabade vahendite olemasolu kontroll alles e-riigikassas maksekorralduste saatmisel, mis oli ebamugav. Uues tarkvara versioonis viidi see e-riigikassast SAP-i, mis tähendab, et juba kande sisestamisel kontrollitakse, kas arve tasumiseks on piisavalt raha.

E-riigikassas oli vana SAP-i ajal igal valitsemisala asutusel eraldi mitmed kulu- ja tulukontod, uue SAP-i kasutuselevõtu tulemusel jäi valitsemisala peale üks kulukonto, üks tulukonto ja mõned kontod riigilõivude kogumiseks. Seega kogu rahavoogude juhtimine ja kontroll eelarve täitmise üle toimub nüüd raamatupidamisprogrammis ja e-riigikassa täidab ainult panga funktsiooni, võimaldab teha ülekandeid ja võtta laekumised vastu.

Kuidas olete senini rahule jäänud programmiga?

Olen uue tarkvara versiooniga väga rahul. On rohkem võimalusi rahavoogude jälgimiseks, sest eelarve on SAP-i sisestatud. Olen kuulnud, et mõni peab SAP-i väga jäigaks programmiks, kus ei saa juba tehtud kannet parandada jms, kuid minu meelest just sellepärast on SAP teistest tarkvaradest parem. Parandustest jääb alati jälg ja raamatupidajal on väiksem võimalus eksida, kuna reeglid on paika pandud ja omaloomingu puhul annab SAP veateate.

Mil viisil lihtsustus teie igapäevane töö, kas midagi muutus ka raskemaks?

Osaliselt vastasin sellele küsimusele eelnevates punktides: e-riigikassa, eelarve täitmine. Raamatupidajal on lihtsam teha rutiinset tööd, kui reeglid paika pandud ja neid ei ole võimalik eirata. Tänu võimalusele menetleda arveid elektroonselt eArvekeskuses ja riigitöötaja iseteenindusportaali kasutuselevõtule vähenes oluliselt käsitsi sisestatud kannete osakaal. Andmed tulevad arvekeskusest ja iseteenindusportaalist otse SAP-i, raamatupidaja vaatab kande üle ja salvestab selle.

Mõeldes üleminekule ja SAP programmile kuidas võiks tugiteenust või tarkvara paremaks muuta?

Hetkel on oluline, et kõik riigiasutused võtaksid uue SAP-i kasutusele. Liituvad asutused ja nende soovid on väga erinevad, seetõttu läheb tarkvara paremaks ka teiste kasutajate jaoks.

3.6 Ettepanekud

Tugiteenuste ühendamise projekti eesmärgid olid Eesti riigi heale käekäigule tarvilikud. Projekti sihi saavutamiseks oli plaanis ette võtta radikaalsed toimingud, kuid suurte muutuste puhul oleks pidanud võtma rohkem aega vajalike protsesside ja tarkvara läbitöötamiseks ja elluviimiseks, sest projekti põhiülesannete täitmisele said hiljem koormavaks mitmed tegevused, mida algselt kavas ette ei nähtudki, kuid olid ometi vajalikud edukaks kulude kokkuhoidmiseks. Siinkohal soovitab autor edaspidi võtta korruga väiksema etapilised plaanid ja eesmärgid või leida lisaressurss tööjõu näol.

Uurimustöö osas selgus, et koolitused on küll heal tasemel, kuid ei oma väga suurt kasutegurit. Lähemal uurimisel tuli välja ka põhjus, milles seisnes töötajate ülekoormus. On arusaadav, et kui töö aasta lõpus on kahekordistunud ning kohustuste kõrvalt on vaja käia koolitustel ja vastu võtta suurel hulgal uut informatsiooni, ei ole võimalik viimasele täiel

määral pühenduda, sest selleks ei ole lihtsalt aega. Autor kiidab võimalust töötada ettevalmistusperioodil vabast ajast pilootprojektiga, mis kinnitab koolitustel saadud teavet. Siiski ei saa pilootprojekti koju kaasa andmisest oodata suur tulu, sest inimeste kohustused ei lõppe töölt ära minnes, neid võib olla ka kodus sama suurel määral. Autor spekuleerib, et samal viisil jätkates ei ole ka edaspidi oodata koolituste ja pilootprojektide kasuteguri suurenemist. Eelnevad annavad küll eelteadmised, kuid asutustes oodatakse rohkem tugiisiku kui praktiku nõuandeid. Seega on see teine põhjus, miks tuleks leida lisatööjõudu.

On arusaadav, et ei ole lihtne leida vajalikku personali, kes oleks nõus hooajaliselt projektis kaasa lööma. Kuid tasub kaalumist võimalus, et selline inimene siiski leitakse nende koondatute seast, kes on saanud enne töö lõppemist ka vajaliku SAP koolituse. Näiteks võiks pakkuda töövõtulepinguga tööd pensionärile, kes ettevõttest lahkudes endale täiskohaga tööd leida ei soovi, kuid on siiski piisavalt entusiastlik, et lüüa kaasa projektis. Piisava koolituse ja motiveerimisega on võimalik saada keskusele väärtuslik abiline.

Riigi Tugiteenuste Keskus on loonud endale sissetulnud probleemide ja küsimuste vastustest korraliku teadusbaasi, mida kiidavad ka töötajad ise. Kui seda mõtet edasi arendada on võimalik luua kõikidele tsentraliseerimise asutustele midagi sarnast, näiteks oma foorum. Tema eelis tavaliste kasutusjuhendite ees oleks, et internetilehel välja ehitatud struktuur ning otsingumootor, mis aitaksid kiiresti leida vajalik teema. Palju lihtsamaid ja kindla suunaga lahenduskäike oleks võimalik üle tuua ka teadusbaasist. Kasutusjuhendite miinus ilmneb mõnikord ka asjaolus, et käsklustest ei ole võimalik alati aru saada, sellisel juhul tuleks proovida luua selgem kujund videoõpetustena. Võimaluse korral võib kaaluda ka reaajas tugiisikut, kellega on võimalik oma muredest rääkida Skype teel ja piisava usalduse korral kasutada „Remote Desktop“ funktsiooni, mis võimaldab konsultandil teha ise töötaja eest vajalikud nupuvajutused.

Riigi Tugiteenuste Keskuse majandustarkvara arenduse osakonnajuhataja mainis, et tagasisidelehtedelt saadavat informatsiooni ei ole võimalik kasutada teenuse parandamiseks kuna vastused on väga üldised ning põhjustena midagi konkreetset välja ei tooda. Vajaliku informatsiooni saamiseks soovib autor mõelda ümber esitatavad küsimused. Näiteks kui küsitakse kuidas jäite rahule koolitusega, siis avaneb täitjatel lihtne võimalus vastamiseks kirjutada, et oldi rahul või ei oldud rahul. Kui küsimused esitada kujul: mis teile koolituse puhul meeldis, mis ei meeldinud ning millise koolituse osa kohta soovite veel täpsemalt informatsiooni saada jne, peavad inimesed siiski midagi konkreetset välja tooma. Inimeste

paremaks motiveerimiseks tagasisidet andma, tuleks tagasisidelehel rõhutada, kui suurt rolli mängivad nende vastused koolituse arendamisel. Tagasiside lehed tuleks anda juba koolituse alguses, et oleks aega küsimustega tutvuda, koolitust kuulates avaneb neil võimalus vastused enne läbi mõelda.

Valitsusalade vahel võiks arendada paremat koostööd kogemuse edasiandmise näol. Need valitsemisalad, mis juba kasutavad SAP tarkvara, kus on tekkinud kogemused töökorralduse, raamatupidamise ümberkorraldamise ja uute võimaluste kasutamise osas, peaksid „laenutama“ oma spetsialiste üleminevatele valitsusaladele, et ei tekiks jalgratta leiutamise fenomeni, mis raiskaks asjatult ressursi ja aega. Kindlasti oleks laiem koostöö ministriumide vahel üks kulude kokkuhoiu koht projekti ellurakendamisel.

KOKKUVÕTE

Lõputöö teemaks on tugiteenuste ühendamise projekti kulgemisest riigiasutustes. Teema on viimastel aastatel olnud aktuaalne ning kuna projekt läheneb lõpule, on hea vaadata tagasi, kuhu projektiga jõutud on ning hinnata mõjusid ja tulemusi. Lõputöö eesmärk oli saada ülevaade projekti käigust ja kasutegurist riigile. Jõuda informatsioonini tekkinud probleemidest ja nende lahenduskäikudest ning empiirilise uurimuse teel saada vastused küsimustele, kas tugiteenuste ühendamise põhieesmärgid nagu riigi tugiteenuste efektiivsuse ja kvaliteedi tõstmine, teenuste dubleerimise vältimine ning riigi kulude kokkuhoid on tänaseks hetkeks, kui projekti lõpuni on jäänud pool aastat, saavutatav.

Majanduskriisi ajal alanud projektile seati algselt eesmärgiks isegi 40% kokkuhoidu, mida täita ei suudeta, kuid projekti arenguga kaasnevate muutuste tõttu ei ole see ka enam eesmärk omaette. Uute asjaolude ilmnemisega, mis pikendas projekti kulgu, muutusid ka eesmärgid, mille poole püüeldi ning kulude kokkuhoiuga vähemalt sama tähtsaks hakati pidama ka kvaliteedi tõusu. Reaalselt on täna saavutatud Riigi Tugiteenuste Keskuses 20% tööjõu kokkuhoid. Võib öelda, et ka tegevustega püsitakse uues graafikus, kuid tõenäoliselt 100% siiski kõiki haldusala asutusi 01.01.2016 seisuga tsentraliseerida ei ole realistlik.

Märkimisväärsete muutuste elluviimisega nagu tugiteenuste ühendamise projekt, kaasnevad arusaadavalt ka raskused ja probleemid. Kõige tähtsam on, et põhieesmärgid saaksid täidetud. Kuus aastat kestnud projekt ja kaasnevad ümberkorraldused on jõudnud staadiumi, kus võib öelda ja hinnata projekti õnnestunuks: tsentraliseeritud asutuste tugiteenused on viidud haldusalade keskustesse või Riigi Tugiteenuste Keskusesse; juurutatud on suuremahuline SAP tarkvara, millel on ka edaspidi suur arengu potentsiaal. Saavutatud on olulised muudatused majandusarvestuses, saadav informatsioon on ühtne, kvaliteetne ja kiiretoimeline.

Raamatupidamise tsentraliseerimine ning ühtsete standardite loomine on aruandlust muutunud läbipaistvamaks, selgemaks ning tõusnud on ka üldine tase. Positiivset kajastust väärrib ka asjaolu, et klientide rahuolu tugiteenuste tsentraliseerimist toetavatele teenustele tõuseb iga aastaga.

Riigi Tugiteenuste Keskus annab oma klientidele võimaluse keskenduda põhitegevusele, tagades tugiteenuse kvaliteedi ja efektiivse korralduse. Tugiteenused on põhitegevust toetavad tegevused, mida on mõistlik riigiasutustes korraldada ühiselt.

Suur võit, mille ministriumid saavutasid koostöös Riigi Tugiteenuste Keskusega oli raamatupidamise aastaaruande sisunõude lihtsustamine põhjusel, et aruande tegemine on väga töömahukas, kuid aruandele kasutajaid ei leidu, tähtsamaks peetakse riigi koondaruannet.

Tsentraliseerimise üks tähtsamaid aluseid on õige tarkvara valik. Hanget tarkvara valikuks ei korraldatud, hinnati erinevate võimalike variantide funktsionaalset ja tehnilist sobivust, mis toetaksid projekti eesmärke. Kõige sobivamaks tarkvaraks osutus SAP kuid täielikuks sobivuseks tuli siiski ka palju kohandusi teha.

Töömahtu vähendavad ja protsessi kiirendavad ka tavaliste PDF-vormingus arvetelt üleminek e-arvetele. Tööd hõlbustavad lisaks e-dokumendid ja iseteenindusportaal, mis võimaldab töötajatel ise oma puhkus programmis ära registreerida. Lisaks on töös ka lähetuste ja varade moodulid.

Projekti eesmärgid on üllad ja seda üldjuhul teadvustatakse ka tsentraliseeritavates asutustes, kuid just tegevused, mille läbi eesmärke soovitakse saada, on osaliselt põhjutanud pahameele ja seda õigustatult, kuna otsuseid tehes ei ole läbi mõeldud täielikult kaasnevaid muutusi ja kohustusi, mis neile osaks said. Projekti plaani muutused ja hiljem selgunud puudujäägid, millega ei arvestatud, viitavad asjaolule, et suurelt osalt oli projektiga kaasnenud probleemid tingitud liigsest kiirustamisest ning ei ole analüüsitud piisavalt tõhusalt läbi muutuste suurust ja eesmärkide saavutamiseks vajalikke süsteeme.

Tsentraliseerimisele kuuluvate asutuste juhtide pahameele põhjuseks on suur töökorralduse muutus ja nende usaldusväärse töötaja koondamise soov. Raamatupidaja ei teinud enamasti asutuses ainult finantsalast tööd vaid oli asendamatu juhile ka muudes valdkondades. Siinkohal alahinnati raamatupidaja tähtsust asutuses, mis andis tagasilöögi ka projektile endale.

Koolituste tagasihoidlik kasutegur ei olene mitte halvast ülesehitusest või ajast. Kasutegurit tõstvaid parandusi on raske leida, sest koolitused on läbimõeldult ülesehitatud ning ette heita

pole väga võimalik midagi. Kuid nagu ka ettepanekutes mainitud, tuleks leida rohkem tugiisikuid ja kaasata praktikuid, kellel oleks võimalik käia asutustes kohapeal abiks. Selle tulemusel kiireneks ka asutustes töö, sest taksitustest saadakse koos kiiremini üle.

Projekti negatiivseks kõrvalmõjaks peetakse ka asutuste töötajate võimalikku koondamist ja sellega kaasnevat kommunikatsiooni probleeme. Asutuse raamatupidamise- ja personalitöötajate tööülesannetes toimuvad olulised muutused: paljud senised funktsioonid kaovad, mitmed uued ülesanded lisanduvad ning esile kerkivad uued prioriteedid asutuse töös. Seega on tulnud tsentraliseerimise käigus paljudel töötajatel otsustada, kuidas ja kellena edasi jätkata või suunduda tööle võimaluse korral teenuskeskustesse, uuele tööle, kohandada ja ümberkvalifitseeruda ennast asutuse uutele vajadustele, et tagada normaalne ja kvaliteetne informatsiooni kättesaadavus asutuse juhtimiseks.

Tsentraliseerimise praktika on näidanud selle protsessi veel üht nõrkust. Kui majandusarvestuse suurem ühtlustamine toob valitsemisala üleselt ainult häid tagajärgi, siis asutuse tasandil muutub saadav informatsioon liiga üldiseks, kaob asutuse eripära ning oma eripäraste probleemide lahendamise võimalus. Liiga üldine aruandlus ei anna piisavalt teavet asutuse juhile. Siin lahendatakse probleem paljudel juhtudel sellega, et asutuses rakendatakse finantsspetsialisti ehk veidi muundatud raamatupidamistöötajat, kes tõlgendab saadavat aruandlust konkreetse asutuste vajaduste kohaselt. Seega võib tööjõu kokkuvõtte olla näiline, sest teenuskeskustesse värvatakse ka üsna rohkearvuline töötajaskond ja asutustes säilitatakse oma finantsspetsialisti ametikoht.

Autori lõputöö pakub huvi intervjuueeritavatele. Projekti teostavatele osapooltele võib lõputöö anda mõtteid, kuidas projekti käiku paremaks muuta ja samas on siit võimalik järeldada, et vaatamata tekkinud probleemidele, ollakse projekti eesmärkide saavutamise poolt. Kuna lõputöö eesmärk oli anda võimalikult ülevaatlik pilt projekti kulgemisest, on võimalus üleminevatel projektis osalejatel, saada täpsemat informatsiooni toimuvast ja edasisest.

Tugiteenuste ühendamise projekt on kahtlemata suurejoonelisemaid projekte riigi majanduse juhtimisel ja tutvudes selle projekti käekäiguga viimase kuue aasta jooksul, võib autor täie kindlusega väita, et tegemist on eduka ja vajaliku projektiga. Jõudu tööle kõigile projektis osalevatele asutustele!

KASUTATUD ALLIKAD

1. Laegreid, P, Sarapuu, K; Rykkja, L H; Randma-Liiv, T. Organizing for Coordination in the Public Sector: Practices and Lessons from 12 European Countries. Macmillan Publishers Limited, 2014.
<https://books.google.ee/books?id=i2WpBQAAQBAJ&pg=PA42&lpg=PA42&dq=estonian+public+company+consolidation+SAP&source=bl&ots=5ax5agqm7u&sig=3eV-pFi1hNOpLl8sxcp01YI-v7w&hl=et&sa=X&ei=C0w2VeyCHISZsAGY04GABA&ved=0CEwQ6AEwBg#v=onepage&q&f=false>
2. Lepp, M. Projektist 2014. aastal. <http://www.fin.ee/tugiteenused>
3. Lepp, M. Ülevaade kahest SAP tarkvara lahendusest Tallinnas ja Eesti riigis.
<https://www.google.ee/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCQOQFjAB&url=http%3A%2F%2Fcloud.id.ttu.ee%2Fidu0010%2FPortals%2F0%2FTT%25C3%259C-le%2520-%2520%25C3%259Clevaade%2520SAP%2520projektidest%252024.11.2010%2520v01-1.pdf&ei=NTM2VfCZM6XCywP0ioCwCQ&usg=AFQjCNFuCTPQWyCu5STMihT-1V7i38X30Q&sig2=nq5KverofEdsblPgRCvWyQ> (24.11.2010)
4. Projektorganisatsiooni kirjeldus. <http://www.fin.ee/tugiteenused> (27.01.2010)
5. Quality management at SAP <http://www.sap.com/corporate-en/about/our-company/quality-at-sap/overview.html> (2014)
6. Rakenduskava. <http://www.fin.ee/tugiteenused> (07.01.2010)
7. Riigieelarvestrateegia 2012-2015. <http://www.fin.ee/riigi-eelarvestrateegia> (27.04.2011)
8. Riigi raamatupidamine. Rahandusministeerium.
<http://www.fin.ee/riigi-raamatupidamine-2/?highlight=tugiteenuste.keskus>
9. SAP history, 1972-1981: the early years. <http://www.sap.com/corporate-en/about/our-company/history/1972-1981.html>
10. SAP history, a 42-year history of innovation. <http://www.sap.com/corporate-en/about/our-company/history/index.html>
11. SAP solutions <http://go.sap.com/solution.html#additionalsolutions>
12. Toimemudel. <http://www.fin.ee/tugiteenused> (04.12.2009)

13. Tugiteenuste konsolideerimine 2010-2011 ja edasised tegevused.
<http://www.fin.ee/tugiteenused> (28.05.2012)
14. Tugiteenuste konsolideerimise projekti plaan 2010-2014.
<http://www.fin.ee/tugiteenused> (09.06.2011)
15. Tugiteenuste ühendamise 2012. aasta ülevaade ja edasised tegevused.
<http://www.fin.ee/tugiteenused> (18.04.2013)
16. Tugiteenuste ühendamise 2013. aasta ülevaade ja edasised tegevused.
<http://www.fin.ee/tugiteenused> (25.04.2014)
17. TUTSE eesmärkide täitmise kokkuvõte aprill 2014. <http://www.fin.ee/tugiteenused>
(25.04.2014)
18. Vabariigi Valitsuse 29.12.2009 kabinetinõupidamise otsus
<http://www.fin.ee/tugiteenused> (29.12.2009)
19. Ülevaade tugiteenuste konsolideerimise projektist 2010. aasta kohta.
<http://www.fin.ee/tugiteenused> (09.06.2011)

SUMMARY

The subject of this thesis is „Consolidation process of support services project in public enterprises“. The work consists of 61 pages and 3 chapters. It contains 2 graphs and is based on 19 sources. It is written in Estonian and the information for this paper was obtained from Estonian and English literature, websites and documents.

The objective of this thesis is to get an overview of the support services project's progress and benefits to Estonia's well-being. Through the study the author wants to reach information about the problems encountered and their solutions exploits, as well as find the answer to the question if the consolidation project's main goals have already been achieved.

The research is built on the empirical method. Author interviewed five representatives of the organizations, who are related in various ways to the project. These interviews are an excellent way to compare the information reported in media and literature to the real work behind the project.

The study was supported by two first chapters of theoretical information. The first chapter is divided into years of the project's existence. Information there is given on an annual basis. In addition the author has brought out structures of the support services consolidation development organization and the customer service organization, to give a clear image of the size of a team that is working towards the main goal. The second part is dedicated to SAP's introduction - it is important to understand how powerful is the history behind the software. In addition it gives a theoretical overview of the stages in organisations centralization and transition to SAP software.

Based on the thesis, as a conclusion it can be said that the project is successful. There are some errors and problems with the ways that goals are achieved, therefore there is room for improvement. However most of the goals, like joining up financial and payroll accounting and personnel records, standardizing support services and adopting the same software in selected public enterprises today, are largely achieved.