

Prioriteetse suuna 12 „Haldusvõimekus“ meetme 12.1  
“Riigi võimekuse tõstmine inimressursside arendamise ja  
institutsionaalse suutlikkuse parendamise kaudu“  
tegevuse 12.1.1 „Inimressursi koolitus ja arendamine“  
käskkirja seletuskiri

# Sisukord

<b>Mõisted .....</b>	<b>3</b>
<b>Sissejuhatus .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Meetme tegevuse eesmärk ja oodatav tulemus.....</b>	<b>4</b>
1.1. Meetme tegevuse eesmärgi seos ühtekuuluvuspoliitika fondide rakenduskava ja meetme eesmärgi ning riigisiseste arengukavadega.....	4
1.2. Oodatav tulemus .....	6
<b>2. Eesmärkide saavutamiseks kavandatud tegevused .....</b>	<b>7</b>
2.1 Riigivalitsemisemisalaste baaskompetentside arendamine ning personalijuhtimise ja tugitegevuste kvaliteedi tõstmine.....	8
2.2 Eesti eesistumise läbiviimiseks vajalike teadmiste ning oskuste arendamine.....	16
2.3 Keskastmejuhtide juhtimiskvaliteedi tõstmine .....	19
<b>3. Tegevuste algatamine .....</b>	<b>21</b>
<b>4. Tegevuste eeldatav mõju läbivatele teemadele.....</b>	<b>21</b>
<b>5. Eelarve .....</b>	<b>22</b>
<b>6. Abikõlblikud ja mitteabikõlblikud kulud .....</b>	<b>22</b>
<b>7. Toetuse maksmise ja elluviimise kord .....</b>	<b>23</b>
<b>8. Elluviija kohustused .....</b>	<b>23</b>
<b>9. Tegevuste elluviimise seire.....</b>	<b>24</b>
<b>10. Tegevuste ja nende elluviimise tingimuste muutmine.....</b>	<b>24</b>
<b>11. Finantskorrektsioon.....</b>	<b>24</b>

## Mõisted

**Hallatavad asutused** – valitsusasutusi teenindavad või teisi riiklikke ülesandeid kultuuri, hariduse, sotsiaal- või muus valdkonnas täitvad riigiasutused. Hallatavad asutused ei teosta otseselt riigivõimu. Sellised asutused on näiteks teatrid, muuseumid, hooldekodud ja riigikoolid.

**Keskvalitsus** – keskvalitsusse kuuluvad põhiseaduslikud institutsioonid ja neid teenindavad asutused, ameti- ja hallatavad asutused, riigi asutatud sihtasutused, äriühingud, avalik-õiguslikud institutsioonid, mittetulundusühingud ja riigiettevõtted.

**Koolitus- ning arendustegevus** – koolitused kui ka arendustegevused laiemas tähenduses (nt nõustamine, seminarid, konverentsid, individuaalsed arenguprogrammid jne).

**Valitsusasutus** - riigi eelarvest finantseeritav asutus, millele seadusega või seaduse alusel on antud põhiülesandeks täidesaatva riigivõimu teostamine. Valitsusasutused on ministriumid, Riigikantselei, maavalitsused, ametid ja inspeksioonid ning nende kohalikud täidesaatva riigivõimu volitusi omavad asutused ja muud seadusega ette nähtud valitsusasutused.

**Valitsussektor** – valitsussektor hõlmab avaliku sektori üksusi, keda ei loeta turutootjateks ja keda finantseeritakse peamiselt kohustuslike maksete abil, mida teevad teistesse sektoritesse kuuluvad üksused. Eestis jagatakse valitsussektor omakorda kolmeks allsektoriks: 1) keskvalitsus; 2) kohalik omavalitsus; 3) sotsiaalkindlustusfondid.

# Sissejuhatus

Toetuse andmise tingimuste käskkirja (edaspidi *käskkiri*) eesmärgiks on sätestada toetuse andmise tingimused meetme tegevusele „Inimressursi koolitus ja arendamine“ perioodil 2015-2017.

Käesolev seletuskiri avab käskkirja peatükkide sisu ning põhjendab toetuse vajadust.

Tegevuste planeerimiseks, käskkirja ja selle seletuskirja koostamiseks analüüsi ministriumide valitsemisala ning Riigikantselei poolt esitatud koolitusvajaduse analüüsi kokkuvõtteid ning strateegilisi dokumente, võeti arvesse riigisekretäri, Justiitsministeeriumi, Haridus- ja Teadusministeeriumi ning Sotsiaalministeeriumi kantsleritega, Tervise Arengu Instituudi, Maksu- ja Tolliameti ning Sotsiaalkindlustusameti peadirektoritega peetud arutelusid. Arendus- ja koolitusvajaduste osas küsiti sisendit ka Maaomavalitsuste Liidult ning Linnade Liidult ning tagasiside laekus vaid Harju Maavalitsuselt. Niisamuti viidi läbi mõttevahetus väliste ekspertidega (Koostöö Kogu, Poliitikauuringute Keskuse Praxis, Tallinna Tehnikaülikooli Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituudi esindajatega ning Eesti kvaliteediühingu liikmega) ning kohtumisi teiste sama prioriteetse suuna meetmete sisustajatega.

## 1. Meetme tegevuse eesmärk ja oodatav tulemus

### 1.1. Meetme tegevuse eesmärgi seos ühtekuuluvuspoliitika fondide rakenduskava ja meetme eesmärgi ning riigisiseste arengukavadega

Käskkiri koondab Euroopa Liidu Sotsiaalfondist rahastatavaid ühtekuuluvusfondide rakenduskava 2014-2020 prioriteetse suuna 12 „Haldusvõimekus“ meetme tegevusi inimressursi koolitamise ja arendamise suunal eesmärgi „Valitsussektoris on suurenenud ameti- ja erialane pädevus ning juhtimisvõimekus“ saavutamiseks. Lisaks käskkirjas kirjeldatud tegevustele, toetavad eesmärgi saavutamist ka teised sama prioriteetse suuna meetme tegevused (tippjuhtide arendamine, institutsionaalse ja organisatsioonide võimekuse ning kohaliku ja regionaalse arendusvõimekuse tõstmise kaudu) ning niisamuti poliitikakujundamise kvaliteedi arendamise ning avalike teenuste pakkumise arendamise meetme tegevused. Eesmärgi saavutamisele aitavad lisaks kaasa asutuste endi poolt korraldatud ja tellitud koolitus- ja arendustegevused.

Tegevused lähtuvad eelkõige Eesti Euroopa Liidu (edaspidi *EL*) Nõukogu eesistumise personalistrateegiast<sup>1</sup>, tegevuskavast<sup>2</sup> ning koolituskavast<sup>3</sup>, 2011. aasta OECD

<sup>1</sup> Riigikantselei (2014), Eesti EL Nõukogu eesistumise personalistrateegia. Kättesaadav:

[https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/Failid/EL/el\\_eesistumise\\_personalistrateegia.pdf](https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/Failid/EL/el_eesistumise_personalistrateegia.pdf)

<sup>2</sup> Riigikantselei (2014), Eesti EL Nõukogu eesistumise ettevalmistumiste tegevuskava. Kättesaadav:

[https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/eesistumise\\_ettevalmistuste\\_tegevuskava.pdf](https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/eesistumise_ettevalmistuste_tegevuskava.pdf)

<sup>3</sup> Riigikantselei (2014), Eesti EL Nõukogu eesistumise koolituskava. Kättesaadav:

[https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/Failid/EL/eesistumispersonali\\_koolituskava.pdf](https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/Failid/EL/eesistumispersonali_koolituskava.pdf)

riigivalitsemise raporti „Ühtsema riigivalitsemise suunas“<sup>4</sup> soovitudest ning lisaks panustavad käskkirja tegevused haldusvõimekuse arendamise ja OECD riigivalitsemise raporti soovitude rakendamise tegevuskava<sup>5</sup>, Eesti avatud valitsemise partnerluse tegevuskava 2014-2016<sup>6</sup> ning riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamatu<sup>7</sup> eesmärkide saavutamisse.

OECD 2011. a raporti „Ühtsema valitsemise suunas“ hinnangul on Eestil vaja maksimaalselt ära kasutada oma piiratud inim- ja finantsressursse, tulemaks paremini toime Eesti ees seisvate väljakutsetega. Pikaajaliste ja valdkonnaüleste probleemide lahendusena nähakse riigivalitsemise paindlikkuse suurendamist ja ühtsema valitsemise suunas liikumist. Eesti Arengufondi analüüsi (2012<sup>8</sup>) kohaselt on riikide eduteguriks suutlikkus meelitada, hoida ja arendada vajalike oskustega tööjõudu. Ka OECD riigivalitsemise raport tähtsustab inimeste juhtimise taseme olulisust avaliku halduse reformimisel.

Kokkuvõtlikult, inimressursi arendamise alased tegevused mõjutavad otseselt riigi konkurentsivõimet. Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamatu kohaselt on kvaliteetse personalijuhtimise eelduseks ühiskonna muutuvate vajaduste ja võimalustega kohanduva ning võimeka valitsussektori töötajaskonna olemasolu. Eesseisev Euroopa Liidu Nõukogu eesistumine (edaspidi *Eesti eesistumine*) 2018. aastal lisab täiendavaid väljakutseid, mis eeldab kompetentseid teenistujaid ning asutustevahelist head koostööd ja koordineeritud tegutsemist.

Meetme tegevuste eesmärgiks on valitsussektoris ameti- ja erialase pädevuse tõstmine ning juhtimisvõimekuse parendamine. Eesmärgi saavutamiseks on kavandatud ameti- ja erialase pädevuse ning juhtimisvõimekuse arendamist toetavate koolitus- ja arendustegevuste läbiviimine.

Rakenduskava tulemusnäitajateks on:

- 1) Keskvalitsusest ja mittetulundussektorist koolituse läbinute osakaal, kelle asjatundlikkus on suurenenud;
- 2) Kohalikest omavalitsustest ja mittetulundussektorist koolituse läbinute osakaal, kelle asjatundlikkus on suurenenud.

Tulemusnäitaja puhul kasutatakse mõõtühikuna läbinute osaluskaalu. Osakaal arvestatakse planeeritud arendatavate ja/või koolitatavate osaluskindade arvu ja koolituse läbinute osaluskindade arvu näitajate pinnalt. Planeeritud arendatavate ja/või

---

<sup>4</sup> OECD (2011), Estonia: Towards a Single Government Approach, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. Kättesaadav: [https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/Failid/oeed\\_public\\_governance\\_review\\_estonia\\_full\\_report.pdf](https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/Failid/oeed_public_governance_review_estonia_full_report.pdf)

<sup>5</sup> Haldusvõimekuse arendamise ja OECD riigivalitsemise raporti soovitude rakendamise Tegevuskava (2014). Kättesaadav: [https://riigikantselei.ee/sites/default/files/riigikantselei/strategiaburoo/haldusvoimekuse\\_ja\\_oeed\\_riigivalitsemise\\_raporti\\_tegevuskava\\_10.12.2014.pdf](https://riigikantselei.ee/sites/default/files/riigikantselei/strategiaburoo/haldusvoimekuse_ja_oeed_riigivalitsemise_raporti_tegevuskava_10.12.2014.pdf)

<sup>6</sup> Riigikantselei (2014), Eesti tegevuskava avatud valitsemise partnerluse osalemisel 2014-2016. Kättesaadav: [https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/Failid/AVP/avp\\_tegevuskava\\_2014-2016.pdf](https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/Failid/AVP/avp_tegevuskava_2014-2016.pdf)

<sup>7</sup> Rahandusministeerium (2014), Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat. Kättesaadav: <http://www.avalikteenistus.ee/index.php?id=42486>

<sup>8</sup> Eesti arengufond (2012). Väliskeskmond 2020: Olulised trendid ja nende tähendus Eestile. Kättesaadav: <http://www.arengufond.ee/upload/Editor/Publikatsioonid/valistrendid2020-est-fookuses-arengufond.pdf>

koolitatavate arv määratletakse ära hankes ja/või lepingus. Tulemusnäitaja arvutamiseks seiratakse ka arendus- ja/või koolitustegevuse läbinute osaluskordade näitajat. Tulemusnäitaja arvutamise käik on järgmine:

*arendus- ja/või koolitustegevuse läbinute osaluskordade arv x 100 / arendus- ja/või koolitustegevuse planeeritud arendatavate ja/või koolitatavate arv.*

Näitaja algväärtus 88% on seatud eelmisel struktuuritoetuse perioodil (2007-2013) läbiviidud keskse koolituse programmi koolitus- ja arendustegevuste andmete pealt.

Tulemusnäitaja meetodika on ühtlustatud Riigikantselei tippjuhtide kompetentsikeskuse poolt läbiviidava tippjuhtide arendamise tegevuste tulemusnäitajaga.

Täiendavalt rakenduskava tulemusnäitajale mõõdetakse läbiviidavate tegevuste mõju loodava meetodika alusel ning läbiviidavate tegevuste rahulolu. Täiendavate siseriiklike tulemusnäitajate eesmärgiks on anda hinnang koolitus- ja arendustegevustes osalenute asjatundlikkuse suurenemisele. Loodavas meetodikas täpsustub millal, kuidas ning millise valimi alusel hinnatakse tegevuste mõju. Niisamuti hinnatakse läbiviidavate tegevuste tagasisidet ning rahulolu. Koolitustel osalejate tagasisidelehtede kogumise ja esmase analüüsi eest vastutab konkreetse tegevuse täitja, kellelt teenuse osutamine tellitakse. Osalejatelt ja koolitajatelt laekunud tagasiside alusel koostatakse koondkokkuvõtted iga tegevuse lõikes. Laekunud infost ja ettepanekutest lähtutakse järgnevate koolitustegevuste kavandamisel, koolituste tulemuslikkuse suurendamiseks ning võimalike tegevusriskide ennetamiseks.

## 1.2. Oodatav tulemus

OECD toob välja, et personalipoliitikaga tegelemine on otsustava tähtsusega ning mõjutab riigi konkurentsivõimet<sup>9</sup>, kuna avalike teenistujate asjatundlikkus, sh juhtimisvõimekus on üheks oluliseks tugelemendiks teiste puudujääkide korrastamisel<sup>10</sup>. Soovitud tulemusteni ning sihtideni jõudmine saavutatakse läbi inimeste targa tegutsemise ning vaid vajalike teadmiste ja oskustega avalikud teenistujad on siinkohal edasiviivaks jõuks. Oluline on ka inimressursside juhtimise arendamine, kuna toimiv inimressursside juhtimine aitab tõsta avalike teenuste osutamise võimekust.

Analüüsides erinevaid strateegilisi dokumente ning arengukavasid ja arvestades ministeeriumide ja Riigikantselei koolitus- ja arendusvajadusi, on meetme käskkirjas seatud eesmärgid valitsussektori asjatundlikkuse ja juhtimisvõimekuse suurendamiseks. Perioodil 2015-2017 on eesmärkideks:

---

<sup>9</sup> OECD 2011. *Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*. OECD Publishing. Vt [http://www.oecd-ilibrary.org/governance/public-servants-as-partners-for-growth\\_9789264166707-en](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/public-servants-as-partners-for-growth_9789264166707-en).

<sup>10</sup> Ühtekuuluvuspoliitika fondide rakenduskava 2014-2020

1. parandada riigivalitsemise baaskompetentside ning personalijuhtimise ja tugitegevuste kvaliteeti;
2. parandada teadmiste, oskuste ning rahvusvahelise koostöö võimekust Eesti eesistumise edukaks läbiviimiseks ja avalikus teenistuses töötamiseks;
3. parandada riigi ametiasutuste keskastmejuhtide teadmiste, oskuste ja juhtimis- ning eestvedamise alast võimekust.

## 2. Eesmärkide saavutamiseks kavandatud tegevused

Eesmärkide saavutamiseks keskendutakse perioodil 2015-2017 järgmistele tegevustele:

1. riigivalitsemise baaskompetentside arendamine ning personalijuhtimise ja tugitegevuste kvaliteedi tõstmine;
2. Eesti eesistumise läbiviimiseks vajalike teadmiste ja oskuste arendamine;
3. keskastmejuhtide juhtimiskvaliteedi tõstmine.

Alategevuste raames kavandatud arendus- ja koolitustegevuste läbiviimise tulemusena on valitsussektoris suurenenud ameti- ja erialane pädevus ning juhtimisvõimekus.

Tabel 2 annab ülevaate 2015-2017 perioodi toetatavatest tegevustest ja nende näitajatest.

Väljundnäitajana kasutatakse tegevuste puhul lihtsustatud näitajat „osaluskordade arv“. Loetakse osaluskordi, mitte ühe indiviidi osalemist arendus- ja/või koolitustegevusel, st kui sama isik osaleb kahel erineval arendus- ja/või koolitustegevusel, panustab see väljundnäitajasse kahe ühikuga. Osaluskordi loetakse iga arendus- ja koolitustegevuse kohta tervikuna, v.a programmide puhul, mis on jaotatud eraldi mooduliteks, millel on eraldiseisvad eesmärgid ning kõikides moodulites ei ole kohustus osaleda.

Väljundnäitaja meetodika on ühtlustatud Riigikantselei tippjuhtide kompetentsikeskuse poolt läbiviidavate tippjuhtide arendamise tegevuste väljundnäitajaga ning meetme 12.2 „Poliitika kujundamise kvaliteedi arendamine“ õigusloome juristide arendamise tegevuse väljundnäitajaga.

Lisaks jälgitakse statistilise näitajana vahetult inimeste arendamise tegevuste osas läbiviidud arendus- ja koolitustundide arvu<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Ei jälgita nõustamiste, konsultatsiooni ning uuringute ja analüüside tunde. Arendus (sh koolitus)tund – astronoomilised tunnid, mis on kulunud vahetult inimeste arendamisele. Arvestame arendustunde läbivalt astronoomilistes tundides koos kohvipauside ja lõunaga, kuna ka need võivad olla osa arendustegevusest (nt vabamas vormis paneeldiskussioon). Ühe keskmise koolituspäeva pikkuseks on 8 astronoomilist tundi koos kohvipauside ja lõunaga.

Aastaks 2018 on rakenduskava kohaselt eesmärgiks arendada ja koolitada 9780 keskvalitsuse ja MTÜ töötajat ning 618 kohalike omavalitsuste ja MTÜ-de töötajat. Mõlemad väljundnäitajad sisaldavad MTÜ-sid. Rahandusministeerium näitab MTÜ-sid keskvalitsusega seotud näitaja all ning Siseministeerium, kes sama meetme raames on vastutav kohalik ja regionaalse arendusvõimekuse tegevuste elluviimise eest, kajastab MTÜ-sid kohalike omavalitsusega seotud näitaja all.

Arvestades perioodile 2015-2017 kavandatud tegevusi ja nende mahtu, siis on 2017. aasta lõpuks täidetud 91% 2018. aastaks seatud sihttasemest. 2015-2017 on oluline rõhk just keskvalitsusel, kuna toetatakse Eesti eesistumise personali arendamist.

Lisaks viiakse järgmisel kolmel aastal läbi neli nõustamis- ja arendustegevust ühisprojekti vormis ning töötatakse välja kaks meetodikat.

## 2.1 Riigivalitsemisemisalaste baaskompetentside arendamine ning personalijuhtimise ja tugitegevuste kvaliteedi tõstmine

Valitsussektorile on oluline pakkuda süsteemselt riigivalitsemisalaseid keskseid arendus- ja koolitustegevusi, kuna seeläbi tuvastatakse ühised vajadused ja tervikpilti omades viiakse läbi valitsemisalade ülesed arendusprogrammid, ühtlustades inimeste oskuseid, kuid pidades sealjuures silmas sihtgruppide erinevaid vajadusi.

Riigivalitsemisalaste baaskompetentside arendamis- ja koolitusvajadus on selgitatud välja riiklike prioriteetide ehk strateegiliste dokumentide pinnalt ning ministeeriumide ning Riigikantselei poolt esitatud valitsemisala koolitusvajaduse alusel. Sellest tulenevalt toetatakse meetmes järgmisi tegevusi:

- 1) Ühtsete põhiväärtuste ja eetilise käitumise tugevdamine:
  - a. uute ametnike ja töötajate sisseelamise toetamise koolitus- ja arendustegevused;
  - b. eetikaalased koolitus- ja arendustegevused;
  - c. avaliku sektori üleseid muudatusi ja seaduste rakendamist toetavad koolitus- ja arendustegevused.
- 2) Poliitika kujundamise ja elluviimise oskuste parandamine, sh:
  - a. poliitikakujundamises vajalikku mõjude hindamist, analüüsimise võimekust toetavad koolitused;
  - b. kaasamise ja kommunikatsiooni koolitused ning arendustegevused;
  - c. ELi otsustusprotsessis osalemise alased koolitus- ning arengustegevused<sup>12</sup>;
  - d. teised koolitus- ja arendustegevused poliitika elluviimise toetamiseks.
- 3) Lihtsama ja tõhusama riigivalitsemise tagamine:

---

<sup>12</sup> See tegevus on laiemale sihtrühmale kui eesistumispersonal, mistõttu on seda eesistumise blokist ka eraldi käsitletud riigivalitsemise baaskompetentside osas.



- a. organisatsiooni tugitegevuse arendamist toetavad koolitus- ja arendustegevused.
- 4) Personalijuhtimise võimekuse tõstmine ja koolitussüsteemi arendamine:
- a. personalijuhtimise arendamist toetavad koolitus- ja arendustegevused;
  - b. koolitussüsteemi arendamist toetavad koolitus- ja arendustegevused.

### 2.1.1. Toetatavad tegevused

#### Ühtsete põhiväärtuste ja eetilise käitumise tugevdamine:

- a. uute ametnike ja töötajate sisseelamise toetamise koolitus- ja arendustegevused;
- b. eetikaalased koolitus- ja arendustegevused;
- c. avaliku sektori üleseid muudatusi ja seaduste rakendamist toetavad koolitus- ja arendustegevused.

Arvestades Eesti avaliku teenistuse detsentraliseeritud iseloomu, on sisseelamiskoolitustel kriitiline roll ühiste väärtuste ja tegutsemispõhimõtete loomisel ning uute inimeste kiire sisseelamise tagamisel. Need on omakorda eelduseks ühtse valitsemise saavutamisel<sup>13</sup>. Sisseelamiskoolitustega jätkamise olulisuse toob välja ka Praxise ja TTÜ poolt läbiviidud koolitussüsteemi ja arenguvajaduste analüüs. Sisseelamiskoolitused on oluliseks mehhanismiks avaliku teenistuse ühtsete väärtuste ja tegutsemispõhimõtete juurutamisel ning uute inimeste kiire sisseelamise tagamisel. Ka kaardistatud koolitusvajadusest selgus, et vajalik on jätkata uute ametnike ja töötajate sisseelamise toetamist, et anda avalikku teenistusse astunud uutele riigi- ja kohaliku omavalitsuse ametnikele ning töötajatele süsteemne ja praktilise suunitlusega ülevaade avaliku sektori ja avaliku teenistuse toimimispõhimõtetest, põhiprotsessidest ja õiguslikest alustest. Perioodil 2012-2013 koostati ka pikem ülevaatlik koolitusmaterjal, mille alusel liigitakse edasi interaktiivse sisseelamise e-õppevahendi koostamisega.

Vabariigi Valitsuse tegevusprogramm 2014-2015 näeb ette arengukava „Korruptsioonivastane strateegia aastateks 2013–2020“ elluviimist. Korruptsioonivastase strateegia üheks tegevuseks on ametnike ja teiste avaliku sektori sihtgruppide eetikaalaste koolituste korraldamine. 2013. a muutusid uue avaliku teenistuse seaduse ja korruptsioonivastase seadusega avaliku sektori eetilised nõuded ja piirangud. Seaduste rakendamine eeldab avaliku sektori töötajate teadlikkust muutunud reeglitest ning senisest paremaid oskusi eetilisi probleeme ära tunda ja analüüsida. Perioodil 2012-2013 kaeti kesksete koolitustega ära väike osa sihtrühmast ning mõju saavutamiseks on vajalik tegevustega jätkata. TTÜ poolt 2013. a uuringust "Riigi ametiasutuste eetika juhtimise süsteemide analüüs" ilmnes, et keskseid eetikakoolitusi peavad vajalikuks ka üle 90% riigi ametiasutustest. Samuti rõhutatakse eetika-alaste koolituste olulisust eetika-alase kompetentsi parandamisel ja korruptsiooni ennetamisel Transparency Internationali raportis<sup>1</sup> ja OECD raportis "Ühtsema valitsemise suunas" (2011). 2014. a kiidab ametnikueetika nõukogu heaks uue ametniku eetikakoodeksi, mis

---

<sup>13</sup> OECD (2011), Estonia: Towards a Single Government Approach, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. Kättesaadav: [https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/Failid/oecd\\_public\\_governance\\_review\\_estonia\\_full\\_report.pdf](https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/Failid/oecd_public_governance_review_estonia_full_report.pdf)

määratleb avaliku teenistuse põhiväärtused ja ametniku käitumispõhimõtted. Avaliku teenistuse eetikakoolitused on olulisim kanal uue koodeksi ühetaolise rakendamise toetamiseks ja eetikanõukogu seisukohtade tutvustamiseks võimalikult suurele hulgale avalikele teenistujatele. Lisaks eetikakoolitustele on oluline toetada ametiasutusi korruptsiooni ennetamise süsteemide arendamisel. Rahandusministeerium koostab korruptsiooni- ja eetika-alaste riskide hindamise metoodika ning „Keskse koolituse programmist“ toetatakse metoodika kommunikeerimist riigi ametiasutuste korruptsiooni ennetamise eest vastutavatele teenistujatele ja asutusevälistele konsultantidele. Vajadusel toetatakse enesehindamise metoodika rakendamiseks elektroonilise analüüsikeskkonna loomist.

Keskselt viiakse läbi ka tegevusi, mis on suunatud avaliku sektori üleste ümberkorralduste ja seaduste rakendamise toetamisele, et saavutada mõjus muutuste läbiviimine.

### **Poliitika kujundamise ja elluviimise oskuste parandamine, sh:**

- a. poliitikakujundamises vajalikku mõjude hindamist, analüüsimise võimekust toetavad koolitused;
- b. kaasamises, sh koostöö ja kommunikatsiooni koolitused ning arendustegevused;
- c. ELi otsustusprotsessis osalemise alased koolitus- ning arengustegevused;
- d. teised koolitus- ja arendustegevused poliitika elluviimise toetamiseks.

Professionaalne poliitika kujundamine eeldab, et õigusaktide ettevalmistamise, arengukavade väljatöötamise või ELi asjades Vabariigi Valitsuse seisukohtade kujundamise või õigusaktide ülevõtmisega tegelevad ametnikud tunnevad poliitika elluviimise ja hindamise protsessi ning kaasavad otsuste tegemisse erinevaid huvipooli. Kvaliteetse poliitika kujundamise tulemusena on riigi poliitikavaldkonnad omavahel kooskõlas ja asutused teevad koostööd ühiste eesmärkide nimel. Mõjude hindamise süsteemne rakendamine poliitika väljatöötamise ja ümbervaatamise (hindamise) protsessis suurendab otsustusprotsessi läbipaistvust ning tõstab seeläbi seadusandluse legitiimsust ja kvaliteeti.

2011. aastal võttis Vabariigi Valitsus vastu „Hea õigusloome ja normitehnika eeskirja“, parandamaks õigustloovate aktide kvaliteeti ning tagamaks laiemat arutelu ja huvigruppide kaasamist õigusloomesse. Et integreerida mõjude hindamise süsteemiga kaasamise korraldus, võttis Vabariigi Valitsus 2011. aasta lõpus vastu ka „Kaasamise hea tava“, mis viitab kaasamise seostele mõjude hindamise metoodikaga. „Mõjude hindamise metoodika“ kinnitas Vabariigi Valitsus 2012. aastal. Metoodika eesmärk on anda valitsusasutustele juhiseid mõjude analüüsi korraldamiseks, et parandada ja ühtlustada valitsusasutuste võimekust Vabariigi Valitsuse poliitikate kavandamisel, elluviimisel ja hindamisel. Olenemata sellest, et perioodil 2012-2014 toetati eelnevalt nimetatud dokumentides seatud eesmärkide saavutamist, on vajalik varasemalt kesksete tegevuste raames nt mõjude hindamise, kaasamise, EL otsustusprotsessis osalemise, memode koostamise jt teemadel välja töötatud arendus- ja koolitusprogrammidega jätkata. Koostöös valdkonna eest vastutajatega uuendatakse programme vajadustest lähtudes (nt mõjude hindamisel moodulite põhine lähenemine ning spetsiifiliste praktiliste

koolituste läbiviimine) ja eelmise rakendusperioodi tulemustele tuginedes, määratakse tegevuste eesmärgid ning väljundid.

Toetatavate tegevuste hulka kuuluvad mõjude hindamise ja analüüsivõimekuse suurendamise koolitused, mis toetavad „Hea õigusloome ja normitehnika eeskirja“ mõjude hindamise nõuete järgimist ja nende eesmärgiks on analüüsioskuste parandamine, mis omakorda on eeldus valitsusasutuste poliitikate kavandamise ja elluviimise võimekuse tõstmiseks ning ühtlustamiseks. Keskelt pakutakse ka kaasamise teemalist koolitust, mis abistab uuendatud „Kaasamise hea tava“ rakendamist ja keskendub kaasamise praktilistele aspektidele. Kaasamiskoolitustega toetatakse ka kodanikuühiskonna arengukava 2015-2020 eesmärkide saavutamist. Huvirühmade oskuslik kaasamine lubab välja töötada tasakaalustatud strateegilisi dokumente, tõstab otsuste kvaliteeti ja ühiskondlikku legitiimsust ning hõlbustab otsuste elluviimist.

Poliitikakujundamise protsessi lahutamatu osa on valitsuskommunikatsioon – Vabariigi Valitsuse eesmärkide, otsuste ja tegevuste selgitamine. Ka Riigikantselei arengukava 2014-2018 toob välja arendamist vajavaid kohti valitsuskommunikatsioonis. Seetõttu on vajalik tõsta ja ühtlustada valitsuskommunikatsiooni korraldavate ametnike valdkonnaspetsiifiliste teadmiste ja oskuste taset iga-aastase valitsuskommunikatsiooni erikursusega.

Riigikantselei arengukava aastateks 2014-2018 toob ühe võimalusena välja, et Eesti EL poliitika ja suurem EL poliitika elluviimise suutlikkus (sh EL koordineerimisüsteemi arendamine) võimaldab Eestil olla ELis eestkõnelejaks ning mõjutada arenguid endale olulistel küsimustel (nt e-teenused). Edukas Eesti huvide esindamine ELis eeldab ametnikkonnalt ühtset arusaama Eesti eesmärkidest ja prioriteetidest ELi poliitikas, ELi väljakujunenud headest tavadest ja praktikast ning päevakajalistest teemadest. Eesseisev Eesti esistumine 2018. aastal lisab täiendavaid väljakutseid, mistõttu jätkatakse teenistujate arendamist ELi otsustusprotsessides osalemise teemadel.

Toetatakse ka teisi poliitika elluviimise toetamiseks kavandatud tegevusi nt nn memode koolitused, kus käsitletakse otsustamiseks vajalikku teavet sisaldavaid dokumente poliitika kujundamise protsessis, et tõsta ja ühtlustada ametnike poolt otsustustasanditele antava sisendi kvaliteeti.

### **Lihtsama ja tõhusama riigivalitsemise tagamist toetavad tegevused:**

- a. organisatsiooni tugitegevuse arendamist toetavad koolitus- ja arendustegevused.

Riigivalitsemise lihtsamaks ning tõhusamaks muutmiseks on kavandatud organisatsiooni tugitegevuste parendamist abistavad koolitus- ja arendustegevused. Rahandusministeeriumi valitsemisala arengukava aastateks 2015–2018 toob halduspoliitika valdkonna ühe nõrkusena välja tugisüsteemide hajususe ja ebaühtsuse ning kesksete lahenduste vähese olemasolu. Tugitegevuste arendamine võimaldab avaliku sektori haldussuutlikkust tõsta. Keskse koolituse programmi raames on välja töötatud mitmed organisatsiooni tugitegevusi toetavad koolitusprogrammid (nt strateegilise juhtimise, finantsjuhtimise, nõukogu liikmete, riigi kinnisvara juhtimise ja siseauditi valdkonna koolitused), millega pärast nimetatud koolitusprogrammide

värskendamist jätkatakse ka perioodil 2015-2017, et tagada ühtsete teadmiste ja oskuste omandamine teenistujate hulgas laiemalt, toetada tugisüsteemides toimuvate muutuste läbiviimist ning suurendada lõpptulemusena tegevuste mõju.

Riik panustab täna palju ressursi avalike teenuste IKT lahendustele. Selleks, et tõhustada IKT lahenduste tellimise eesmärgistatust ja protsessi, vältida võimalikke vigu ning olla seeläbi kuluefektiivne ja tõsta avalike teenuste arendamise kvaliteeti, on kavandatud toetada IT toodete ja teenuste sisseostmise teemalist koolitus- ja arendustegevust. Nimetatud tegevuste läbiviimine panustab Eesti avatud valitsemise partnerluse tegevuskava 2014-2016 eesmärkide saavutamisse.

### **Personalijuhtimise võimekuse tõstmist ja koolitussüsteemi arendamist toetavad tegevused:**

- a) personalijuhtimise arendamist toetavad koolitus- ja arendustegevused;
- b) koolitussüsteemi arendamist toetavad koolitus- ja arendustegevused.

Mitmed olulised strateegilised dokumendid viitavad, et personalijuhtimise tase on Eesti avaliku teenistuse asutustes ebaühtlane ning samuti pole sidusus asutuse juhtimise ja personalijuhtimise vahel piisav. Avaliku teenistuse ees seisvad väljakutsed on seotud riigi kui terviku väljakutsetega ja avaliku teenistuse ning laiemalt avaliku sektori personalijuhtimise valdkond toetab organisatsiooni eesmärkide saavutamist ning aitab sellel paremini arvestada keskkonnas toimuvaid arenguid. Võttes arvesse püsivalt kõrgeid ootusi ametnikkonna kompetentsusele, on läbimõeldud ja eesmärgipärane inimressursijuhtimine ja -arendamine jätkuvalt Eesti avaliku teenistuse arendamise võtmevaldkond, sellepärast on oluline personalijuhtimise ning koolitussüsteemi arendamise toetamine. Ühtsetel alustel toimiv personalijuhtimine toetab nii avaliku teenistuse kui kogu riigi konkurentsivõimet ning loob eelduse riigi personalipoliitika kohandamiseks demograafiliste trendidega.

Arvestades järgmise kolme aasta tegevuste mahtu ning Eesti eesistumise ettevalmistamist, keskendutakse perioodil 2015-2017 personalistrateegiate, personaliplaanide, hindamissüsteemide ning karjääri- ja talendijuhtimise süsteemide väljatöötamisele ja/või parendamisele. Sh toetatakse vajadusel hindamise ning karjääri- ja talendijuhtimist toetavate IT lahenduste arendamist.

Strateegiline personalijuhtimine on oluline, kuna demograafiliste ja tööjõuturu arengute tõttu on vaja valitsussektori töötajaid vajadusele vastavalt paindlikult kasutada ja koolitada, kui ka nende arvu vähendada. Täna on strateegilise personalijuhtimise kompetents soovitusel madalam ning ei horisontaalsete ega ka valdkondlike arengukavade koostamisel ei arvestata sageli vajaliku inimressursiga. Ka on personalijuhtimisega seotud otsused tihti oludele reageerivad, mitte probleeme ennetavad. Strateegiline personalijuhtimine peab siduma personalijuhtimise erinevad valdkonnad tervikuks ning need peavad haakuma üleriigiliste eesmärkide ning välise tegevuskeskkonna arengutega. Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat on esimeseks selle valdkonna arengudokumendiks, mille alusel juurutatakse strateegilise personalijuhtimise protsess ja asutused lõimivad oma personalipoliitilised eesmärgid riigiülestele. Eelnevalt kirjeldatud olukorra parandamiseks, strateegilise

personalijuhtimise võimekuse tõstmiseks ning strateegilise personalijuhtimise protsessi juurutamiseks viiakse läbi asutustes personalijuhtimise strateegiate väljatöötamiseks ning parendamiseks nõustamis- ja konsultatsioonitegevusi.

Ka ei aita tänane personalipoliitika kindlustada riigi eesmärkide täitmiseks piisaval hulgal nõutava kvalifikatsiooniga töötajaskonda, kuna personalijuhtimise valdkondade kooskõla on ebarahuldav ning personaliplaneerimise korraldus on väljaarendamata. Puudub kogu avalikku teenistust hõlmav nägemus ja tähelepanu tööjõu vajaduse prognoosimiseks. Olukorra parandamiseks ning personaliplaneerimise kvaliteedi tõstmiseks on kavandatud institutsionaalse ja organisatsioonide võimekuse tõstmise tegevuste raames töötada välja riigispetsiifiliste tööde personalivajaduse planeerimise mudel. Lisaks viiakse käesoleva meetme tegevuste raames asutustes läbi nõustamis- ja arendustegevusi personaliplaanide koostamiseks. Personaliplaneerimise nõustamis- ja arendustegevuste eesmärgiks on jõuda selgusele, milliseid kompetentse, millisel hetkel ja millistes asutustes tarvis on ning kus on inimesi üle ja kus puudu. Süsteemne tööjõu vajaduse prognoosimine peaks saama osaks riigi strateegilisest planeerimisest, eelarvestamisest ning valdkonna juhtimisest.

Täna tegeletakse ka teenistujate hindamisega ebasüsteemselt. Pideva ja süsteemse hindamiseta aga ei kasutata olemasolevat personalipotentsiaali, võidakse sh raisata koolitusvahendeid ning seejuures vähendada ka teenistujate pühendumist. Hindamine tuleb muuta regulaarseks ning seejuures tuleb tähelepanu pöörata kompetentside hindamise võimekuse arendamisele. Kompetentsipõhine hindamine annab tulemuslikkuse hindamisele vaate tulemuste saavutamise viisist. Seetõttu viiakse läbi tegevusi, mis on suunatud hindamis- ja arenguveestluste põhimõtete väljatöötamisele, hindamissüsteemide arendamisele ja rakendamisele (nt kompetentside hindamine jmt). Niisamuti toetatakse vajadusel hindamist toetavate IT lahenduste arendamist.

Hindamissüsteemi olemasolu loob eelduse süsteemseks ametnike ja töötajate arendamiseks, järelkasvu kaardistamiseks ning karjääri planeerimiseks. Karjääri- ja talendijuhtimine on senini ebarahuldavat tähelepanu saanud. Kuna senini sellele valdkonnale ei ole süsteemselt lähenetud, siis kaardistatakse esmalt karjääri- ja talendijuhtimise süsteemide rakendamise rahvusvaheline praktika ja sellest saadud sisendi alusel töötatakse välja Eestile sobiv mudel (sh (juhtide) järelkasvu tagamise põhimõtted riigi tasandil). Väljatöötatud mudeli rakendamiseks toetatakse seejärel karjääri- ja talendijuhtimise põhimõtete ning süsteemide (nt võtmeametikohtade määratlemine, juhtide järelkasvu kaardistamine jmt) väljatöötamist ning parendamist.

Arvestades, et vähene koostöö on Eesti haldussüsteemis üheks kriitiliseks probleemiks, siis riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamatu eesmärkide rakendamiseks viiakse personalijuhtimise alaseid nõustamis- ja arendustegevusi ellu mitme organisatsiooni/valitsemisala ühisprojekti vormis.

Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamatu kohaselt on värbamine ning valik liiga passiivne ning kandidaatide tulemused sageli ebarahuldavad. Samas võistleb avalik sektor ülejäänud tööturuga ning parimate oskuste, võimete ja motivatsiooniga inimeste ligimeelitamiseks peab tõstma värbamisalast võimekust, toetama laialdasemat värbamismeetodite kasutuselevõttu ning arendama värbamisinimeste võrgustikke. Seega viiakse läbi värbamist arendavaid tegevusi. Tegevuste läbiviimisega toetatakse ka

suurema teadlikkuse tõstmist EL institutsioonide konkurssidest, et soodustada ka juurdekasvu EL institutsioonidesse töölesaamiseks.

Tegevuskeskkonna muutuste tõttu korraldavad asutused üha enam sisekoolitusi. Ka iga-aastane koolitusstatistika näitab, et kompetents koondub avalike teenistujate kätte ja sisekoolituste maht on aasta-aastalt kasvanud. Seetõttu toetatakse tegevusi, mille eesmärgiks on täiendada avalike teenistujate koolitamise teemalisi teadmisi ja oskusi, et seeläbi veelgi paremini jagada teadmisi ja oskusi nii organisatsioonides endas, kui ka asutuste vahel.

Avaliku teenistuse süsteemse arendamise eelduseks on toimiv koolitussüsteem ning selge arusaam selle arendamise vajadustest ja eesmärkidest. Viimastel aastatel on tehtud mitmeid arendusi koolitussüsteemi toimimiseks, kuid vaatamata mitmetele edasiminekutele, on süsteemis veel olulisi puudusi ning selle paremaks toimimiseks ning kvaliteeditõusuks on oluline jätkata süsteemi arendamist ka edaspidi.

Avaliku teenistuse koolitussüsteemi edendamisele aitavad kaasa mitmed väljatöötatavad õppematerjalid, sh e-õppematerjalid, mis lubavad laiendada arendustegevuste kasusaajate ringi ning võimaldab sihtrühmal teadmisi omandada iseseisvalt. Erinevate e-õppematerjalide täiendav eesmärk on vähendada ametnikest koolitajate koormust ning suurendada veelgi koolituste mõju. Teisalt on kavandatud süsteemis kvaliteedihüppe saavutamiseks vajalike juhiste (nt koolituse mõju hindamine, koolitusvajaduse analüüsimine jne) väljatöötamist, kaardistada riigivalitsemise baaskompetentsid ning arendada koolitusjuhte tulenevalt keskse koolituse korralduse analüüsi raames valminud põhimõtetest ning protsessist.

Eestis on stabiilse baaskoolituse järele suur vajadus tulenevalt Eesti ametnikkonna suhteliselt lühikesest avaliku teenistuse staažist ja võrdlemisi kõrgest tööjõu voolavusest. Keskset pakutavate koolituste järjepidevus võimaldab tagada ühtsete teadmiste ja oskuste omandamise programmi sihtrühmade hulgas laiemalt ja suurendada seeläbi programmi mõju.

2015-2017 kavandatavate tegevuste alla kuuluvadki nii jätkutegevused kui ka uued algatused, mis toetavad strateegilistest dokumentidest tulenevate eesmärkide saavutamist ning avalikus teenistuses toimivate muudatuste rakendamist. Niisamuti panustatakse arendus- ja koolitustegevustega personalijuhtimise ja tugiteenuste kvaliteedi tõstmisele. Mitmed läbiviidavad tegevused toetavad ka erinevates valdkondades koostööd ning võrgustumist (nt kommunikatsioonijuhid ja -spetsialistid, siseaudiitorid, personalijuhid jne).

Pidades silmas lähenevat Eesti eesistumisperioodi, on oluline leida tasakaal tegevuste mahus, et sihtrühmasid tegevustega liigselt mitte ülekoormata.

### 2.1.2. Tegevuse sihtrühm

Käskkirjas on välja toodud tegevuse sihtrühm. Oluline on siinkohal koostöö valdkonna vastutajatega, kuna iga alategevuse elluviimisel piiritletakse iga konkreetse tegevuse sihtrühm käskkirjas toodud loetelust lähtudes ning valdkonna vastutajatega koostöös. Valdkonna vastutaja omab teadmist, kes ja mil määral konkreetse valdkonnaga seotud on ning kokku puutub. Kuna esimene blokk tegevusi sisaldab paljude kompetentside komplekti, siis on valdkonna vastutajaid mitmeid, nt mõjude hindamine – Riigikantselei; personalijuhtimise tegevustel – Rahandusministeeriumi riigihalduse ja avaliku teenistuse osakond (edaspidi *RIHATO*) jne, mistõttu on käskkirjas viidatud valdkonna vastutajatele, kuna ühte vastutajat ei saa siinkohal välja tuua.

Personalijuhtimise alaste nõustamise- ja konsultatsiooni ehk ühisprojektid on suunatud keskvalitsuse ameti- ja hallatavatele asutustele ning põhiseaduslikele institutsioonidele. Tegevustes osalevad personalijuhtimise ja personalijuhtimise alavaldkondade arendamisega seotud teenistujad erinevatest ameti- ja hallatavatest asutustest ning valitsusvälised partnerid.

Kuna personalijuhtimise ühisprojektide puhul toetust ei jagata, vaid tegevusi viiakse ellu Rahandusministeeriumi valdkonna vastutajate koordineerimisel, siis ei ole käskkirjas kirjeldatud toetuse edasi jagamise tingimusi. Ühisprojektis osalevate asutuste väljaselgitamiseks koostatakse konkreetsed valikukriteeriumid ning moodustatakse valikukomisjon koostöös ministeeriumide personalijuhtidega.

Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamatu läbiva põhimõtte, ministeeriumide kompetentsikeskusteks kujunemise toetamiseks viiakse personalijuhtimise alaseid ühisprojekte ellu kas ühe valitsemisalapõhise või mitme valitsemisala ühisprojekti vormis konsultatsiooniteenuse osutamisenä. Ühisprojekti vormi eesmärgiks on sh soodustada koostööd, suhtevõrgustiku kujunemist ja kogemuste vahetamist asutuste vahel valitsemisala sees ja/või valitsemisalade vahel. Ühisprojektide raames koostatakse ka praktilised juhendmaterjalid, mis on abistavateks tööriistadeks teistele asutusele, kes ühisprojektis ei osalenud, samalaadsete tegevuste teostamiseks. Praktiliste juhendmaterjalide kaudu suurendatakse tegevuse mõju veelgi.

Ühisprojektidesse kaasatavad asutused selguvad asutuste ideekavandite ning vajaduse põhjenduse alusel. Konkreetsed valikukriteeriumid ning valikukomisjoni koosseis lepatakse kokku personalijuhtidega. Valikukomisjoni otsused vormistatakse protokollina. Ühisprojektis osalevad asutused peavad esitama RIHATO-le asutuse juhi allkirjaga ideekavandi ja vajaduse põhjenduse, mis koosneb ülevaatest hetke olukorrast ning oodatavast tulemusest, milleni soovitakse jõuda ühisprojektis osalemisest.

## 2.2 Eesti eesistumise läbiviimiseks vajalike teadmiste ning oskuste arendamine

### 2.2.1. Toetatavad tegevused

2018. a I poolaastal seisab Eestil ees EL Nõukogu eesistumine. Kuue kuu jooksul veab Eesti riik EL seadusandlikku menetlust EL Nõukogus kokkulepete suunas. Eesti eesistumiseks ettevalmistumine hõlmab lisaks eesistujariigi sisuliste poliitiliste prioriteetide läbimõtlemisele ka kõigilt Eesti eesistumises vahetult osalejatelt EL suutlikkuse tagamist ehk pädevat ametkonda. Eesistujariigil on oluline roll EL-i seadusloome sujumisel ning ministrite nõukogude, COREPER-i<sup>14</sup> ja suure hulga töögruppide juhatamisel. Eesti eesistumise edukaks läbiviimiseks on vajalik tõsta Eesti ametnike ja poliitikute rahvusvahelise koostöö võimekust. Eesti eesistumisega seotud personali arendamise eesmärgiks on inimeste võimalikult hea ettevalmistamine eesistumise edukaks läbiviimiseks ning ametialase võimekuse tõstmine avalikus teenistuses töötamiseks.

Tugev sisuline panus Eesti eesistumise ajal eeldab nii ametnikelt, kui ka poliitikutelt EL teemade ja otsustusprotsesside tundmist, samuti ekspertteadmisi ja häid kogemusi oma poliitikavaldkonnas. Hea tulemuse saavutamine tähendab sh väga head kontaktvõrgustikku EL-i institutsioonides, Euroopa kultuurikonteksti tundmist, suhete ja võrgustike olemasolu, mille loomine ja hoidmine on pikaajalisem protsess. Eesti eesistumisel on peamiseks võõrkeeleks inglise keel ning ka selle valdamine heal tasemel on üheks sammuks heade tulemuste saavutamisel.

2014. aasta alguses kiitis Vabariigi Valitsus heaks Eesti EL Nõukogu eesistumist ettevalmistava komisjoni esitatud Eesti EL Nõukogu eesistumise ettevalmistuste tegevuskava. Tegevuskavas tuuakse välja personaliarendusprogrammide loomise olulisus ning Vabariigi Valitsuse poolt kinnitatud Eesti eesistumise personalistrateegias on detailsemalt kirjeldatud eesistumispersonali arendamist. Lisaks eesistumiskomisjonile on Eesti eesistumiseks valmistumisel vajalikke arendus- ja koolitustegevusi arutanud Eesti EL Nõukogu eesistumist ettevalmistava komisjoni poolt moodustatud ning Riigikantselei Euroopa Liidu sekretariaadi (edaspidi *ELS*) poolt koordineeritav personalistrateegia töörühm ja ministriumide koolitusjuhtide töörühm<sup>15</sup>. Peale selle on arvesse võetud ka varasemate eesistujariikide kogemused ja soovitud, 2013. aastal poliitikauuringute keskuse Praxis läbiviidud eesistumispersonali koolitusvajaduse uuringu tulemused ja aasta jooksul riigiasutustega konsulteerimise põhjal kogutud teave. Mõttetöösse on erineval ajal ja määral olnud kaasatud ministriumide kantslerid, EL asjade koordineerijad. Kogu eelneva töötulemusena on eraldi koostatud Eesti EL Nõukogu eesistumise koolituskava.

Eesistumispersonali arendamine on laiaulatuslik ettevõtmine ning on seotud teiste Eesti avaliku teenistuse personali arendamise kokkulepete ja arengukavadega. Näiteks jälgitakse, et läbiviidavate arendus- ja koolitustegevustega toetatakse mh horisontaalset

---

<sup>14</sup> Alaliste esindajate komitee Coreper vastutab nõukogu töö ettevalmistamise ja talle nõukogu pandud ülesannete täitmise eest. Coreperi tööd juhivad sõltuvalt päevakorrakohasest eesistujariigina tegutseva liikmesriigi alaline esindaja (Coreper II) või tema asetäitja (Coreper I).

<sup>15</sup> Moodustati Rahandusministeeriumi poolt koordineeritava koolitusjuhtide kogu liikmetest.



kaas- ja koostööd ning juhtimise ja eestvedamise alaseid teadmisi ja oskusi. Arendus- ja koolitustegevused on mitmekülgsed, võimaldades korraga rõhku pöörata mitme kompetentsi arendamisele.

Eesti eesistumisega tegelevate töötajate enesetäiendamiseks ning oskuste arendamiseks kavandatakse arendus- ja koolitustegevused hõlmavad koolitustegevusi, stažeerimisi, õppereise ja teisi koolitus- ja arendustegevusi Eesti eesistumise ettevalmistuste toetamiseks.

Eesti eesistumiseks vajalik personal jaguneb sisupersonaliks ning tugi- ja tehniliseks personaliks. Sisutöötajatele pakutavad koolitus- ja arendustegevused jagunevad Eesti eesistumise kompetentsimudeli ülesehitusest tulenevalt eesistumise kompetentside arendamise mooduliks, teadmiste ja oskuste arendamise mooduliks ja võõrkeeleoskuse arendamise mooduliks. Iga mooduli alla kuulub hulk koolitus- ja arendustegevusi sõltuvalt eesistumisrollist. Eesti eesistumise edukust enim mõjutavad tegevused on keelekoolitused, läbirääkimis- ja esinemisoskusi arendavad koolitused ja kõik arendustegevused, mis sisaldavad praktiliste kogemuste, teadmiste ja võrgustike arendamist (stažeerimine, õppeviisid, koostöökohtumised Euroopa Parlamendi liikmetega (edaspidi *MEP*), teiste liikmesriikide ministrite ja tippametnikega, osalemine tööruhmades).

Eesti edukust hinnatakse ka avalikkuse ja meediaga suhtlemise alusel, mistõttu tuleb tähelepanu pöörata nii avaliku esinemise oskuse kui keeleoskuse arendamisele.

Eesistumise tugi- ja tehnilisele personalile korraldatakse sõltuvalt nende taustast брифингид või koolitusi, lisaks on vähesel määral arvestatud stažeerimisvajadustega.

Läbiviidavad koolitus- ja arendustegevuste läbiviimine aitab kaasa sh Riigikantselei arengukava 2014-2018 ning Vabariigi Valitsuse tegevusprogrammi eesmärkide saavutamisele, tõstes Vabariigi Valitsuse EL tegevuse terviklikkust ning tagades tõhusa ja kompetentse EL personali väljakujundamise.

#### 2.2.1.1. Stažeerimine ja õppereisid

Eraldi on käskkirjas välja toodud ning kirjeldatud stažeerimise ning õppereisidega seonduv, kuna nimetatud tegevuste puhul on tegemist toetuse edasijagamisega.

##### 2.2.1.1.1. Tingimused stažeerimisele

Stažeerimises osaleb kokku kolme aasta jooksul kuni 90 inimest. Stažeerimisprogrammi puhul ei ole tegemist passiivse ja ette äraorganiseeritud õppereisiga, vaid stažeerijalt oodatakse iseseisvalt suhtevõrgustiku loomist, näiteks omaalgatuslikult EL institutsioonide ametnikega kontakteerumist. Iga stažeerija programm on unikaalne ning valmib ELS-i, AEEL-i ning osaleja ja lähetaja asutuse koostöös tulenevalt osaleja eesmärkidest peale osaleja väljavalimist. Programm täpsustab stažeerimise ajal jooksvalt, sh tulenevalt osaleja enda aktiivsusest ja tegevuste ajalistest võimalustest,

saavutatud kokkulepetest, kokkulepitud kohtumistest jms. Programmi raames on võimalik kombineerida sisulist koostööd erinevate institutsioonide või üksustega lähtuvalt individuaalsetest vajadustest ja eesmärkidest, näiteks:

- AEEL (töörühm, Coreper, ministrite nõukogu,);
- Euroopa Parlament (EP komisjon, EP plenaaristungid, EP üksus(ed), kohtumised vastava valdkonna EP eestlasest ametnikuga, olulise EP mitte-eestlasest ametnikuga, stažeerimine EP liikme kontoris kui osalejale on valdkondlik puutumus kaasotsustusega);
- Nõukogu sekretariaat (NKS üksused, kohtumised NKS eestlasest ametnikuga, mitte-eestlastest ametnikuga);
- Komisjon ja kabinet (KOM üksused, kabinet, kohtumised KOM ametnike, sh eestlastega);
- EEAS (Euroopa välisteenistus);
- Kohtumised tulevase eesistuja esinduses, teise olulise LR esinduse või kontaktisikute külastused, mõne mõttekojaga tutvumine, KOM pressiteenistuse tööga tutvumine.

Asutustelt küsitud vajadustest ja ministeeriumide valitsemisalasse jäävatest töörühmade arvu alusel annab ELS taotlusvooru kutses asutustele ette miinimumkvoodid, millest asutused lähtuvad kandidaatide esitamisel. Asutused esitavad kandidaadid paremusjärjestuse alusel. Juhul kui asutus ei täida talle antud kvooti, siis antakse teistele asutustele võimalus esitada rohkem kandidaate.

#### *2.2.1.1.2. Tingimused õppereisidele*

Õppevisiitidel osaleb kokku kolme aasta jooksul kuni 330 inimest ja läbi viiakse kuni 22 õppereisi. Õppereisi puhul on tegemist lühiajalise (tavaliselt kolm kuni neli päeva, millele lisandub sõiduaeg) Brüsseli ja teiste EL eesistumise kogemusega EL liikmesriigi külastusega, eesmärgiga vahetada vastastikuseid praktikaid, õppida teiste riikide kogemustest ja arendada kontaktvõrgustikku.

Õppevisiidi puhul ei ole tegemist ette äraorganiseeritud visiidiga, vaid osalejatelt oodatakse iseseisvalt projektitaotluse kirjutamist, suhtevõrgustiku loomist, näiteks omaalgatuslikult EL institutsioonide ametnikega kontakteerumist. Iga õppevisiit on unikaalne ning õppereisi programm valmib osalejate grupi koostöös tulenevalt osalejate grupi eesmärkidest peale taotluste väljavalimist.

Programmi raames on võimalik kombineerida sisulist koostööd erinevate institutsioonide või üksustega, lähtudes individuaalsetest vajadustest ja eesmärkidest näiteks:

- AEEL (töörühm, Coreper, ministrite nõukogu,);

- Euroopa Parlament (EP komisjon, EP üksus(ed), kohtumised vastava valdkonna EP eestlasest ametnikuga, olulise EP mitte-eestlasest ametnikuga);
- Nõukogu sekretariaat (NKS üksused, kohtumised NKS eestlasest ametnikuga, mitte-eestlastest ametnikega);
- Komisjon ja kabinet (KOM üksused, kabinet, kohtumised KOM ametnike, sh eestlastega);
- Kohtumised EL eesistumise läbinud liikmesriigi või tulevase EL eesistuja esindajatega, teise olulise LR esinduse või kontaktisikute külastused, mõne mõttekojaga tutvumine.

Õppereisi maksumuses on arvestatud õppereisi osalejate maksimaalseks arvuks 15 inimest. Juhul kui õppereisil osaleb vähem inimesi, siis on õppereisi maksumus väiksem. Õppereisi maksumus sõltub lisaks õppereisi grupi suurusest, ka õppereisi pikkusest. Toetust antakse vastavalt tegelikele kuludele, kuid maksimaalne määr on nimetatud käskkirjas.

### *2.2.2. Tegevuse sihtrühm*

Käskkirjas on välja toodud tegevuse sihtrühm. Oluline on siinkohal koostöö valdkonna vastutajaga ehk ELSiga, kuna iga alategevuse elluviimisel piiritletakse iga konkreetse tegevuse sihtrühm käskkirjas toodud loetelust lähtudes ning valdkonna vastutajatega koostöös. Valdkonna vastutaja omab teadmist, kes ja mil määral konkreetse valdkonnaga seotud on ning kokku puutub. Tegevused on suunatud eesistumispersonali arendamiseks.

Arendus- ja koolitustegevuste prioriteetseim sihtrühm on töörühma juhid ja asejuhid. Teisteks sihtrühmadeks on sisuexpertsid, teemajuhid, sisukoordineerijad, ministrid, alaline esindaja ja tema asetäitjad ning eesistumisega seotud tugi- ja tehniline personal.

## 2.3 Keskastmejuhtide juhtimiskvaliteedi tõstmine

### *2.3.1. Toetatavad tegevused*

Mitmed strateegilised dokumendid (nt haldusvõimekuse arendamise ja OECD riigivalitsemise raporti soovitude rakendamise tegevuskava, riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat, Rahandusministeeriumi valitsemisala arengukava aastateks 2015–2018 jt) ning analüüsid (nt inimressursi arendamise rakenduskava prioriteetse suuna 5 „Suurem haldusvõimekus” tulemuslikkuse hindamise ja mõjude analüüs jt) on märkinud vajadust keskastmejuhtide süsteemse arendamise järele. 2012. aastal alustati esmakordselt keskselt keskastmejuhtide arendamisega. Esmalt telliti uuring, mille eesmärgiks oli keskastmejuhi definitsiooni määratlemine; asutuste seniste koolitus- ja arendustegevuste kaardistamine; keskastmejuhte iseloomustavate andmete kogumine ning sihtrühmale püstitatud nõuete, ootuste ja väljakutsete kaardistamine. Keskastmejuhi profiilikirjeldus lõi raamistiku inimressursi juhtimise alase

kompetentsimudeli ning sellel baseeruva keskastmejuhtide tervikliku arendamise programmi koostamiseks. Kompetentsimudeliga loodi raamistik, mis võimaldab ühetaolisemalt sisustada juhtimiskvaliteedi mõistet ning mis kõige olulisem, seda ka ühtselt arendada ja hinnata. Uuringu läbiviimisega ning mudeli väljatöötamisega paralleelselt käivitati esmakordselt keskastmejuhtide *coachingu*-programm, mille edukas läbiviimine innustas ka järgneval aastal arendusmeetodit sihtrühmani viima ning programmi rahastama. Ühtlasi alustati 2014. aastal ka kompetentsimudelil põhineva moodulitepõhise kursusega.

Läbiviidud tegevustega loodi alused keskastmejuhtide süsteemseks arendamiseks ning alustati ka edukalt õnnestunud ja positiivset tagasisidet saanud pilootprojektidega. Edaspidised tegevused on ühest küljest seotud algatatud tegevuste jätkamise ning kompetentsimudeli põhise hindamise ja arendamise juurutamisega. Uuel perioodil lisanduvad ka teised terviklikku arengukontseptsiooni toetavad koolitus- ja arendustegevused.

Keskastmejuhtide sihtrühma suurust (üle 2000 inimese) ning olemasolevaid ressursse ja EL eesistumisperioodi ettevalmistavaid tegevusi silmas pidades panustatakse peamiselt kvaliteedile ning pakutakse pigem vähem ja mõnevõrra personaalsemat ja kvaliteetsemat koolitus- ja arendustegevust. Eesmärk on sihtrühma mitte üle koormata, kuid samas võimaldada motiveeritud ja huvitatud osapooltel ennast proovile panna ja oma arengut teadlikult juhtida, kasutades selleks oma ala professionaalide tuge. Teisalt võimaldab taoline lähenemine ka konkurentsimomenti, mis aitab kaasa osalusdistsipliinile ja paneb ehk rohkem pingutama, et koolitus- ja arendustegevustest osa saada. Seeläbi tagatakse kõrgemalt motiveeritud ning sihipärasem osalejate valik.

Toetatakse järgmisi keskastmejuhtide arendamist toetatavaid koolitus- ja arendustegevusi:

- a. keskastmejuhtide arenguprogrammid;
- b. juhioskuste treenimise valikmoodulid;
- c. meistriklässid;
- d. keskastmejuhtide konverents;
- e. *coachingu* programmid;
- f. avalike teenuste disainiprojekt.

Kõik koolitus- ja arendustegevused toetavad suuremal või vähemal määral võrgustumist (eelkõige konverentsid ja meistriklässid), kontaktide loomist, koostööd, parimate praktikate ning rahvusvahelise kogemuse jagamist. Tegevused on suunatud eelkõige praktilisusele, omandatud teadmiste ja oskuste vahetu rakendamise võimalusele, juhtimise taseme ühtlustamisele ning valdkonnapõhise ja valdkondadevahelise koostöö edendamisele. Arendustegevused, mis on suunatud suuremale hulgale keskastmejuhtidest, toetavad teadmiste ühtlustamist, võimaldavad avaliku sektori probleeme ning valikuid paremini teadvustada ja aitavad kujundada avaliku sektori ühtset identiteeti. Suuremale inimhulgale suunatud konverentsid on oluliseks vahendiks poliitika kujundamisel ning soovitud sõnumite sihtrühmani viimisel. Kokkuvõtlikult aitab keskastmejuhtide süsteemne arendamine kaasa terviklikule ja sidusale riigivalitsemisele, kujundades sarnaseid väärtuseid ja hoiakuid ning toetades tõhusat ja mõjusat halduskorraldust asutustes.

Läbi avalike teenuste disainiprojekti panustatakse sh Eesti avatud valitsemise partnerluse tegevuskava 2014-2016 lubaduste täitmisele ning avaliku teenistuse korraldamise rohelises raamatus toodud probleemide lahendamisele kaasa, kujundades ümber 3-4 avalikku teenust ning anda selle käigus keskastmejuhtidele võimalus saada uusi teadmisi disainmeetodite ja -töövahendite kasutamisest ning soodustada seeläbi vastava mõtteviisi laienemist avalikus teenistuses.

Tegevustesse kaasatakse võimalusel keskastmejuhtide definitsiooni väliseid juhte (nt ametite ja inspeksioonide peadirektorite asetäitjad, hallatavate asutuste tippjuhid, peaprokurör, kohtute juhid, juhid vanglates ja politseis jne).

### *2.3.2. Tegevuse sihtrühm*

Käskkirjas on välja toodud tegevuse sihtrühm. Iga alategevuse elluviimisel piiritletakse iga konkreetse tegevuse sihtrühm käskkirjas toodud loetelust lähtudes ning RIHATO vastava valdkonna nõunikuga koostöös.

## 3. Tegevuste algatamine

Tegevusi algatatakse jooksvalt. Igal aastal koostatakse jooksva aasta kohta täpsem tegevusplaan, millest teavitatakse peamiselt Rahandusministeeriumi kodulehe ja personali- ning koolitusjuhtide, sh teiste võrgustike kaudu.

Toetavate tegevuste puhul toimub nende ettevalmistamine ning läbiviimine tihedas koostöös valdkonna vastutaja/arendajaga, kes omab aktuaalset infot valdkonnas olevatest peamisest probleemidest, tunnevad valdkonda süvitsi ning on teadlikud sihtrühmadest, kes valdkonnas tegutsevad. Nt Eesti eesistumise läbiviimiseks vajalike teadmiste ning oskuste arendamisel on valdkonna vastutajaks ELS, keskastmejuhtidele suunatud tegevuste puhul RIHATO keskastmejuhtide eest vastutab nõunik. Riigivalitsemise baaskompetentside suuna tegevuste valdkonna vastutajad on erinevad ministeeriumid (Rahandusministeerium, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, Justiitsministeerium jne) ning Riigikantselei.

Personalijuhtimise alaste nõustamis- ja arendustegevuste ehk ühisprojektide puhul on valdkonna vastutajaks RIHATO ning sisend saadakse tegevuste ettevalmistamiseks ning läbiviimiseks RIHATO vastava valdkonna nõunikelt ja/või osakonna juhatajalt. Tegevused algatatakse pärast valikukriteeriumide koostamist ja valikukomisjoni moodustamist ning kokkuleppimist ministeeriumide personalijuhtidega.

## 4. Tegevuste eeldatav mõju läbivatele teemadele

Viiest kokku lepitud läbivast teemast panustavad toetatavad tegevused nelja läbivasse teemasse. Riigivalitsemise läbivasse teemasse panustavad kõik meetme tegevused. Riigivalitsemise läbivale teemale on meetme tegevustel ka kõige tugevam mõju, sest kõik tegevused on suunatud valitsussektori ameti- ja erialase pädevuse tõstmiseks ning juhtimisvõimekuse arendamiseks.

Panus võrdsete võimalustesse, infoühiskonna arendamisse ja regionaalarengusse, tuleb kaaluda iga ettevõetava tegevuse puhul, kuid sellega arvestamine sõltub tegevuse iseloomust. Kõik projektid ei pruugi läbivasse teemasse panustada.

Keskonnahoiu ja kliima läbivasse teemasse meetmega ei panustata.

## 5. Eelarve

Esitatakse meetme tegevuste eelarve kooskõlas valituses kinnitatud meetmete nimekirjale. Tegevuste maksumused on kujunenud perioodil 2007-2014 läbiviidud keskse koolituse programmi arendus- ja koolitustegevuste läbiviimise kogemuse pinnalt ning tegevuste keskmiste hindade alusel. Arvesse on võetud ka mõningast hindade muutumist ning ÜKP rakenduskavas seatud väljundnäitajate saavutamisega.

Seni läbiviidud kogemus näitab, et tasuta arendus- ja koolitustegevused toovad endaga kaasa mõningase katkestamise, viimasel ajal on probleem üha süvenenud. Suuremahulise katkestamise vältimiseks jäetakse Rahandusministeeriumile õigus seada tegevustele kas omaosalus või kohustada katkestaja asutust katma kulud, mis on kaasnenud arendus- ja koolitustegevusega, kui tegevusele registreerunu katkestab tegevuse. Täpsemad tingimused ja põhimõtted räägitakse läbi koolitusjuhtidega ning valdkonna vastutajatega ning tehakse teatavaks iga tegevuse kutses ka osalejale ja/või asutustele. Omaosaluste ning kulude katmisel on arvete väljastajaks koolitus- ja arendustegevuste teenuseosutaja.

Horisontaalseks tegevuseks on programmi administreerimine, mis sisaldab programmi administreerijate personalikulud vastavalt Vabariigi Valitsuse 1. septembri 2014. a määruse nr 143 "Perioodi 2014–2020 struktuuritoetusest hüvitatavate kulude abikõlblikuks lugemise, toetuse väljamaksmise ning finantskorrektsioonide tegemise tingimused ja kord" §-le 3.

## 6. Abikõlblikud ja mitteabikõlblikud kulud

Peatükis loetletakse tegevuste raames lubatud kulud. Kõik meetme tegevuste raames tehtavad kulud peavad olema seotud tegevuse eesmärkide saavutamisega ning kulude tegemisel tuleb silmas pidada nende kuluefektiivsust.

Abikõlblikud on järgmised kulud:

- a) personalikulud vastavalt ühendmääruse § 3 – abikõlblikud on tegevuse elluviijate palgakulud või tegevusse elluviimist toetavate ekspertide eksperttasud või tugipersonali kulud (nt riigihangete spetsialisti tugi, juristi tugi, tõlke tugi). Ametnike ja töötajate senise ametijuhendi- või töölepingujärgsete ülesannete täitmise seonduvaid kulud ei hüvitata;
- b) uuringud, analüüsid ja küsitlused ning nende tulemuste avalikustamise kulud – st uuringu, analüüsi või küsitluse läbiviimise teenuse tellimine ning

nende tulemuse avalikustamisega seonduvad kulud. Ka küsitlus keskkondade kasutamise kulud, kuna mitmete keskkondade kasutamine on tasuline;

- c) konsultatsioon ja nõustamine – konsultatsiooniteenuse tellimine;
- d) koolituste, arendustegevuste, konverentside, seminaride, infopäevade ja koosolekute korraldamine - nende üritustega seotud kulud nagu koolitaja, moderaatori, projektijuhtimise kulud, ruumide ja tehnika rent, toitlustamine jne;
- e) arendus- ja koolitusprogrammide, metoodikate, juhiste, õppematerjalide väljatöötamine ning nende avalikustamine;
- f) osalemistasud temaatilistel konverentsidel, seminaridel ja koolitustel – tegevuse eesmärkidega seotud osalemine konverentsidel, seminaridel ja koolitustel;
- g) lähetuse kulud – sh transpordi, majutuse, päevarahade kulud;
- h) transport ja majutus – eksperdi, koolitaja, tegevuses osaleja transpordi ja majutuse kulud;
- i) tõlke kulud – tegevuse tulemuste saavutamiseks vajalikud suulise või kirjaliku tõlke kulud;
- j) trükised – tegevuste tulemuste saavutamiseks vajalike trükiste tellimine, sh kujundus ja küljendus;
- k) teavitamiskulud, sh veebidisain ja –majutus;
- l) tarkvara litsentsid või veebipõhised tarkvaralahenduste teenustasud;
- m) infotehnoloogilised lahendused – tegevuse tulemuste saavutamiseks ja tõhusaks rakendamiseks vajalikud lahendused.

## 7. Toetuse maksmise ja elluviimise kord

Punktis viidatakse väljamaksete aluseks olevatele asjakohastele paragrahvidele struktuuritoetuste seaduses ja ühendmääruse.

## 8. Elluviija kohustused

Peatükis viidatakse asjakohastele paragrahvidele perioodi 2014–2020 struktuuritoetuste seaduses ning tuuakse eraldi välja täpsustamist või rõhutamist vajavad kohad. Punkt 5 sätestab kohustuse kooskõlastada VRO-ga kulud, mida soovitakse taotleda meetme eelarvest ning mis on seotud asutuse ametnike või töötajate personalikuludega. Sätte eesmärgiks on vältida asutuse igapäevaste kulude asendamist struktuurivahenditest. Üldjuhul ei rahastata ametniku ja töötaja töötasu, kui tasustatav

töö on seotud senise ametijuhendi- või töölepingujärgsete ülesannete täitmisega ning kui meetme tegevuste elluviimisega seotud töö lisanduvus ei ole eristatav.

## 9. Tegevuste elluviimise seire

Sätetab seire korra. Korda täpsustavad rakendusasutuse protseduurireeglid.

## 10. Tegevuste ja nende elluviimise tingimuste muutmine

Sätetab tegevuste ja nende elluviimise tingimuste muutmise korra. Korda täpsustavad rakendusasutuse protseduurireeglid.

## 11. Finantskorrektsioon

Peatükis viidatakse asjakohastele paragrahvidele perioodi 2014–2020 struktuuritoetuste seaduses.