

**Prioriteetse suuna 12 „Haldusvõimekus“
meetme „Riigi võimekuse tõstmine inimressursside arendamise ja
institutsionaalse suutlikkuse parendamise kaudu“
tegevuse „Tippjuhtide arendamine” käskkirja seletuskiri**

Sisukord

Sissejuhatus	3
1. Toetuse eesmärk ja oodatav tulemus	4
1.1 Meetme tegevuse seosed ühtekuuluvuspoliitika fondide rakenduskava ja meetme eesmärgiga ning siseriiklike arengukavadega	4
1.2 Oodatav tulemus	5
2. Eesmärkide saavutamiseks kavandatud tegevused	5
2.1. Tippjuhtide juhtumis- ja koostöövõimekuse arendamine	6
2.2. Tippjuhtide järelkasvu tagamine	10
2.3. Tippjuhtide värbamise ja valiku ning hindamise ja arendamise uuendamine	12
3. Tegevuse sihtgrupp	14
4. Tegevuste eeldatav mõju läbivatele teemadele	15
5. Tegevuste kooskõla valikukriteeriumitega	16
6. Eelarve	17
7. Kulude abikõlblikkus	17
8. Toetuse maksmise tingimused ja kord	19
9. Elluviija kohustused	19
10. Tegevuste tulemuslikkuse seire ja hindamine	19
11. Tegevuste ja nende elluviimise tingimuste muutmine	19
12. Finantskorrektsioon i mõju tegevuse eelarvele	19

Sissejuhatus

Toetuse andmise tingimuste käskkirja (edaspidi käskkiri) eesmärgiks on sätestada toetuse andmise tingimused meetme „Riigi võimekuse tõstmine inimressursside arendamise ja institutsionaalse suutlikkuse parendamise kaudu“ tegevusele „Tippjuhtide arendamine“.

Käskkiri koosneb järgmistest peatükkidest:

1. Toetuse eesmärk ja oodatav tulemus
2. Eesmärkide saavutamiseks kavandatud tegevused
3. Tegevuse sihtgrupp
4. Tegevuse elluviija
5. Tegevuse mõju läbivatele teemadele
6. Tegevuse eelarve
7. Kulude abikõlblikkus
8. Toetuse maksmise tingimused ja kord
9. Elluviija kohustused
10. Tegevuste ja nende elluviimise tingimuste muutmine
11. Tegevuste elluviimise seire
12. Finantskorrektsioon

Mahukaim neist on teine peatükk, mis määratleb, milliseid tegevusi eesmärkide saavutamiseks toetatakse.

Käesolev seletuskiri avab peatükkide sisu ja põhjendab toetuse vajadust.

Tegevuste planeerimisel analüüsiti erinevaid strateegiadokumente, perioodi 2005 – 2014 tippjuhtide värbamise, valiku, hindamise ja arendamise kogemusi ning toimunud arendustegevuste kokkuvõtteid ja koolitajate ettepanekuid.

Kavandatud tegevused arutati läbi Riigikantselei strateegiabüroo, Euroopa Liidu sekretariaadi ning julgeoleku ja riigikaitse koordinatsioonibüroo esindajatega ja Rahandusministeeriumi riigihalduse ja avaliku teenistuse osakonna esindajatega. Samuti võeti arvesse ministeeriumides tegevuste tutvustamiseks läbiviidud kohtumistel tehtud ettepanekuid.

Tegevuse elluviijaks on Riigikantselei tippjuhtide kompetentsikeskus. Tippjuhtide kompetentsikeskuse ülesandeks on avaliku teenistuse seaduse § 18 lõikes 4 nimetatud ametnike (avaliku teenistuse tippjuhtide) värbamise, valiku, hindamise ja arendamise korraldamine, sealhulgas avaliku teenistuse tippjuhtide valiku komisjoni töö korraldamine.

Tegevuste kavandamise ja elluviimise eest vastutab tippjuhtide kompetentsikeskuse juhataja, keda abistab toetatavatest vahenditest osaliselt tasustatav konsultant. Vajadusel kasutatakse hankespetsialisti abi.

Tegevuste planeerimisel ja elluviimisel koostööd teiste sama prioriteetse suuna meetme tegevuste sisustajatega ning lähtutakse valdkondliku komisjoni prioriteetidest.

Tegevusi kavandatakse läbi viia perioodil 1.01.2015 – 31.detsember 2023.a.

Eelnõu ja selle seletuskirja koostasid Riigikantselei tippjuhtide kompetentsikeskuse juhataja Eve Limbach-Pirn (e-post: eve.limbach-pirn@riigikantselei.ee, telefon 693 5452) ja tippjuhtide kompetentsikeskuse nõunik Merle Nurmoja (e-post: merle.nurmoja@riigikantselei.ee, telefon 693 5457).

1. Tegevuse eesmärk ja oodatav tulemus

1.1 Meetme tegevuse eesmärgi seosed ühtekuuluvuspoliitika fondide rakenduskava ja meetme eesmärgiga ning siseriiklike arengukavadega

Käesoleva käskkirjaga toetatakse struktuurifondide rakenduskava 2014 – 2020 prioriteetse suuna nr 12 „Haldusvõimekus“ meetme „Riigi võimekuse tõstmine inimressursside arendamise ja institutsionaalse suutlikkuse parendamise kaudu“ eesmärgi „Suurenenud on inimeste ameti- ja erialane pädevus, juhtimis- ja koostöövõimekus ning institutsionaalne suutlikkus“ elluviimiseks tegevust „Tippjuhtide arendamine“. Meetme eesmärgiks on suurendada inimeste ameti- ja erialast pädevust, juhtimis- ja koostöövõimekust ning institutsionaalset suutlikkust. Toetatava tegevuse eesmärk, kompetentsed ja pühendunud avaliku teenistuse tippjuhid, kes aitavad kaasa valitsuse eesmärkide saavutamisele, panustab otseselt meetme eesmärkide saavutamisse.

Koosmõjus meetme „Haldusvõimekus“ teiste tegevustega ja meetmega „Poliitikakujundamise kvaliteedi arendamine“ aitab tegevus kaasa kogu prioriteetse suuna eesmärkide saavutamisele.

Kavandatud tegevused lähtuvad 2011. aasta OECD riigivalitsemise raporti „Ühtsema riigivalitsemise suunas“ soovitudest, Vabariigi Valitsuse tegevusprogrammist 2015 – 2019, Eesti Euroopa Liidu poliitikast 2015 – 2019, Eesti Infoühiskonna arengukavast 2020 ning Riigikantselei arengukavast 2017 – 2020. Ühtlasi panustavad käskkirja tegevused Eesti säästva arengu riikliku strateegia „Säästev Eesti 21“, uuendatud konkurentsivõime kava „Eesti 2020“, Riigikaitse arengukava 2013 - 2022 ning Eesti avatud valitsemise partnerluse tegevuskava 2016 – 2018 eesmärkide saavutamisse.

Eesti riigivalitsemist põhjalikult analüüsinud 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. OECD raporti hinnangul suudab Eesti oma pikaajalisi ja valdkonnaüleseid probleeme lahendada paremini, kui täiustatakse riigivalitsemise paindlikkust ja liigutakse ühtsema valitsemise suunas. Ministeeriumidevahelise koostöö, innovatsioonivõimekuse ning kaasava poliitikakujundamise olulisust rõhutavad ühel või teisel moel ka sellised strateegiadokumendid nagu Uuendatud konkurentsivõime kava „Eesti 2020“, Eesti säästva arengu riiklik strateegia „Säästev Eesti

21“ ning Eesti teadus- ja arendustegevuse ning innovatsiooni strateegia 2014 – 2020 „Teadmistepõhine Eesti“. Pingestunud julgeolekuolukord ja eesseisev Euroopa Liidu Nõukogu eesistumine 2017. aastal lisavad täiendavaid väljakutseid, mis eeldavad kompetentseid tippjuhte ning nendevahelist head koostööd ja koordineeritud tegutsemist.

1.2 Oodatav tulemus

Ühtsema valitsemise suunas liikumine eeldab tegelemist nii formaalse kui ka mitteformaalse poolega - strateegiate, struktuuride ja protsesside kujundamise kõrval tuleb edendada mitteametlikku koordineerimist, koostööd ja eestvedamist.

Haldusvõimekuse arendamise ja OECD riigivalitsemise raporti soovitude rakendamise tegevuskavas on välja toodud seitse olulist sammu, mis on vajalikud raporti soovitude elluviimiseks. Nendeks on:

- 1) paindlikum valitsemiskorraldus
- 2) valdkonnaüleste programmide rahastamine ja tegevuspõhine eelarve
- 3) poliitikakujundamise võimekuse arendamine
- 4) temaatiliste rakkerühmade ja horisontaalsete võrgustike kasutamine
- 5) õiguskeskkonna ja õigusloome kvaliteedi arendamine olulistes valdkondades
- 6) riigi personalpoliitika kohandamine demograafiliste trendidega
- 7) personali haldussuutlikkuse arendamine.

Soovitud eesmärkideni on võimalik jõuda vaid asjatundlike avalike teenistujate abil, võtmetähtsusega on siinkohal tippjuhtide kompetentsus ja pühendumus. Tippjuhid on need, kes saavad kujundada ühtset ja tugevat väärtuste baasi, muuta organisatsioonikultuuri, edendada koostööd ja viia ellu valitsuse eesmärgid. Sisulisele ja aktiivsele koostööle orienteeritud, asjatundlik, pühendunud ja uuendusmeelne tippametnikkond on seatud eesmärgiks ka käesoleva toetuse andmisel.

2. Eesmärgi saavutamiseks kavandatud tegevused

Tegevuste kavandamisel on aluseks võetud ülalnimetatud strateegidokumentide analüüs, perioodi 2005 – 2014 kogemus tippjuhtide värbamisel, valikul, hindamisel ja arendamisel ning nn. *tippjuhi elukaare lähenemine*, mis kirjeldab ära võimalikud probleemid alates ametikoha täitmise vajadusest kuni tippjuhi lahkumiseni ametikohalt.

Tippjuhi elukaar algab värbamisest ning potentsiaalsete kandidaatide ligitõmbamisest avalikel konkurssidel osalemiseks. Ametisse nimetatud tippjuht vajab tuge võimalikult kiireks sisseelamiseks ametikohal ning edaspidi regulaarset tagasisidet ja võimalust saada kõrgel tasemel arendustegevusi oma kompetentside arendamiseks. Ühtse valitsemise poole liikumiseks on oluline toetada tippjuhtide suhtevõrgustumist ning koostööd; tippjuhtide pühendumust aitab hoida karjäärivõimaluste olemasolu ning rotatsioonivõimaluste loomine

avalikus teenistuses. Samuti on oluline hoida kontakte nende tippjuhtidega, kes on avalikust teenistusest välja liikunud või muul põhjusel teenistusest lahkunud ning tagada süsteemse talendijuhtimise abil tippjuhtidele väärikas järelkasv.

Eesmärkide saavutamiseks keskendutakse kolmele alategevusele.

2.1 Tippjuhtide juhtimis- ja koostöövõimekuse arendamine

Esimese alategevuse alla koondatakse kõik tegevused, mis toetavad ametis olevate tippjuhtide kompetentside arendamist, ühtsete väärtuste ja koostöö kujunemist valitsemisalade ja – tasandite vahel ning ühtsete eesmärkide saavutamist. Täpsem sisendinfo arenguvajaduste määratlemiseks tuleneb tippjuhi kompetentside hindamise tulemustest või tippjuhtide valikukomisjoni soovist, arendustegevused peavad olema kooskõlastatud tippjuhi juhiga ning fikseeritud tippjuhi arengumapis. Arengumapp on tippjuhi ja tema juhi poolt allkirjastatud dokument, millega on kokku lepitud tippjuhi arendustegevused järgmiseks arenguaastaks. Arenguaastana peetakse silmas perioodi arengumapi allkirjastamisest tippjuhi juhi poolt kuni järgmisel tööaastal toimuva arenguestluse ja arengumapi uuendamiseni.

Toetuse tulemusena soovitakse saavutada olukord, kus tippjuhtide hindamine ja arendamine toimub süsteemselt ja eesmärgipäraselt ning arendustegevused toetavad tippjuhtide kompetentsuse ja pühendumuse kasvu ning koostööd.

Kuivõrd tippjuhtide arv avalikus teenistuses püsib stabiilsena (praegu 96 ametikohta) ning ei iseloomusta tegevuse väljundit piisavalt, on väljundnäitajaks, millega alaeesmärgi saavutamist mõeldetakse, seatud *osaluskordade arv arendustegevustes*. Osaluskorraks loetakse ühe inimese osalust ühes arendustegevuses, v.a. mitmest moodulist koosnevate programmide puhul, kus osaluskorraks loetakse ühes moodulis osalemist. Toetusperioodi sihttasemeks on seatud 2100 osaluskorda, mis tähendab keskmiselt 3,1 osaluskorda tippjuhi kohta aastas. Sellist arendustegevustes osalemise mahtu võib tippjuhi puhul pidada optimaalseks. Lisaks osaluskordadele jälgitakse ka arendustundide mahtu aastas. Arendustunniks loetakse ühte astronoomilist tundi arendustegevuses; arendustundideks loetakse ka kohvipausid, lõuna- ja õhtusöögid, kuivõrd nende jooksul toimub osalejate aktiivne suhtlus ja sageli ka diskussioon või vestlus külalisega.

Pakutavad arendustegevused võib tinglikult jaotada kaheks: 1) tippjuhtide juhtimisvõimekust arendavad tegevused (nii individuaalsed- kui grupiviisilised arendustegevused) ning 2) koostööd ja ühtseid väärtusi suurendavad ning ühtse valitsemise poole liikumist toetavad tegevused.

Tippjuhtide juhtimisvõimekust arendavad tegevused.

Tippjuhtide juhtimisvõimekuse arendamiseks on kavas pakkuda erinevaid individuaalseid arendustegevusi nagu coaching, mentorlus, töö konsultandiga, töövarjutus, stažeerimine ja võõrkeeleõpe.

Töötamine *coachi* ehk juhtimistreeneriga või mentoriga võimaldab tippjuhil saada vajalikku juhtimistuge, analüüsida ja arutada läbi tekkinud probleemid, elada kiiremini sisse uuel ametikohal või arendada hindamisel nõrgemaks osutunud kompetentse. Sobiv juhtimistreener, konsultant või mentor leitakse iga tippjuhi jaoks personaalselt, arvestades just selle tippjuhi arenguvajadusi ja tegutsemiskonteksti. Juhtimistreenerite leidmiseks on läbi viidud hange, mille tulemusena on sõlmitud raamlepingud enam kui kahekümne Eesti parema juhtimistreeneriga. Erijuhtudel on juhtimistreeneritena kasutatud ja on edaspidi kavas kasutada teiste riikide tippametnikke. Mentoritena tegutsevad reeglina Eesti staažikaimad tippjuhid.

Mentorite ja juhtimistreenerite tugi on rohkesti kasutust leidnud eelkõige inimeste juhtimise ja protsesside juhtimise kompetentside arendamisel. Tänu sellele on tippjuhid senisest enam teadvustanud võimalusi, mida pakuvad mentorlus ja coaching kaasaegse organisatsiooni juhtimisel ning avaldanud soovi end selles valdkonnas täiendada. Programmi raames kavatakse toetada tippjuhtide mentorluse või coaching'u alast väljaõpet eesmärgiga arendada inimeste juhtimise alast kompetentsi avalikus teenistuses ning pakkuda seeläbi tuge ka kesktaseme juhtidele.

Konsultandid, kelle ülesandeks on konsulteerida tippjuhte erinevate valdkondade või teemade osas, leitakse iga kaasuse puhul eraldi otsinguga. Ühe arenguaasta jooksul toetatakse ühe tippjuhi töötamist maksimaalselt ühe juhtimistreeneri ja ühe konsultandiga.

Töövarjutamine on hõlbus viis, kuidas õppida kolleegide kogemustest ning jagada parimaid praktikaid. Lõppenud perioodil oli töövarjutamine kasutusel peamiselt erinevate arenguprogrammide raames, algaval toetusperioodil on kavas töövarjutamise osa suurendada ning pakkuda võimalust varjutada ka erasektori tippjuhte ja teiste riikide tippametnikke. Esimene sellelaadne kogemus leidis aset ka 2014. aastal, kui vastastikku olid töövarjudeks avaliku teenistuse ja *Swedbank*'i tippjuhid.

Stažeerimise all peetakse silmas teise riigi avaliku või erasektori asutuse külastamist, eesmärgiga õppida külastatava asutuse kogemustest. Tegevuse raames toetatakse stažeerimisprogrammi ettevalmistamist, transpordikuluseid ning ühe nädala majutuskuluseid (kuni seitsme päeva ulatuses). Asutused, kus stažeerimine aset leiab, leitakse tippjuhi ja tippjuhtide kompetentsikeskuse koostöös.

Juhuks, kui tippjuhil on vajadus süsteemsete teadmiste järele sellise kompetentsi raames, mille arendamise järele teistel sihtrühma liikmetel vajadus puudub, on reserveeritud võimalus toetada tippjuhi tasemeõpet kõrgkoolis maksimaalselt viie ainepunkti ulatuses. Reeglina võib selliseks kompetentsiks olla õigusteadlikkus või finantsjuhtimine; seni on vajadust sellise arengutoe järgi ette tulnud väga harva.

Võõrkeeleõppe raames toetatakse tippjuhtide keeleõpet nelja Euroopas enim levinud võõrkeele – inglise, prantsuse, saksa ja vene keele – osas. Kavas on jätkata lõppenud toetusperioodil väga edukaks osutunud võõrkeeleõppe süsteemi ja toetada nii individuaalset

keeleõpet Eestis kui ka keelekeskkonnas toimuvat intensiivõpet. Käesoleval perioodil toetame Eestis toimuvat individuaalset keeleõpet kuni 80 akadeemilise tunni ulatuses ning keelekeskkonnas toimuvat intensiivõpet ühe õppenädala ulatuses aastas. Keelekeskkonnas toimuva õppe puhul toetatakse ainult koolituse ja vajaliku testimise maksumusega seotud kulusid. Keelekeskkonnas toimuvat õpet võimaldatakse tippjuhile, kelle vastava võõrkeeleskuse tase on vähemalt B1 Euroopa Keelemapi järgi. Arvestades Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistujakohustust 2017. aastal, langeb kõige intensiivsem keeleõppeperiood ilmselt vahetult eesistumisele eelnevatele aastatele. Aastateks 2016 ja 2017 vaadatakse toetatavad keeleõppemahud üle ja muudetakse vastavalt vajadusele. Täiendavalt arendatakse tippjuhtide võõrkeeleskusi ka võõrkeeles toimuvate koolituste kaudu. Võimaluste olemasolul toetatakse ka tippjuhtide individuaalset osalust väljaspool Eestit toimuvatel koolitustel ja konverentsidel.

Individuaalseid arendustegevusi on tippjuhtidele pakutud alates 2007. aastast ning järk-järgult on kasvanud nende tippjuhtide osakaal, kes individuaalsetes arendustegevustes on osalenud. Aastatel 2013–2014 osales individuaalsetes arendustegevustes ca kolmandik tippametnikkonnast ning tagasiside individuaalsele arengutoele on olnud väga hea. Individuaalsetes arendustegevustes osalemise kasvu võib prognoosida ka algavaks toetusperioodiks.

Individuaalse arengutoe kõrval on tippjuhtide kompetentside ja juhtimisvõimekuse arendamisel oluline roll ka grupikoolitustel. Grupikoolitused töötatakse välja ja viiakse läbi siis, kui on selgunud, et sihtrühma hulgas on piisav arv tippjuhte, kes antud teemal koolitust vajavad. Möödunud perioodil töötati välja ja viidi edukalt läbi grupikoolitusi peamiselt kolmel teemal – õigusteadlikkus, finantsjuhtimine ja avalik esinemine. Nende koolitustega on kavas jätkata ka uuel perioodil. Lisaks nimetatutele on kindlasti kavas suurendada koolituste ja treeningute arvu nende kolme kompetentsi – koostöö, kommunikatsioon ja suhtevõrgustike loomine – osas, mis toetavad enim eesistumise edukat läbiviimist.

2017. aasta teises pooles toimuv Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumine on tippjuhtide jaoks keeruline ja keskmisest pingelisem juhtimisülesanne, sest just neil on juhtroll suhtumise kujundamisel EL eesistumisse üldiselt, nemad peavad muutma eesistumise atraktiivseks oma töötajatele ning nemad on ka paljuski nõ Eesti nägu tervele Euroopale. EL eesistumise ettevalmistamisel teeb tippjuhtide kompetentsikeskus tihedat koostööd Euroopa Liidu sekretariaadiga, eesmärgiga pakkuda kõigile parimat võimalikku ettevalmistust ning vältida arendustegevuste dubleerimist.

Koostööd ja ühtseid väärtusi suurendavad ning ühtse valitsemise poole liikumist toetavad tegevused.

Eesti avaliku sektori haldussuutlikkus ja paindlikum valitsemiskorraldus sõltuvad väga palju sellest, kuivõrd suudavad avaliku sektori tippjuhid teha omavahel koostööd, kuivõrd jagavad nad ühiseid väärtusi ning mõistavad seatud eesmärgid ühtmoodi. Üheks oluliseks sihiks selle alategevuse raames ongi toetada ühtset valitsemist ühiste väärtuste ja eesmärkide teadvustamise ning koostöö edendamise kaudu.

2014. aastal läbi viidud Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumuse uuringu tulemus näitas, et tippjuhid on jätkuvalt väga pühendunud (pühendumuse indeks oli 2011.a. 78 ja 2014.a. 77), kuid avalikku teenistust ei tajuta piisavalt ühtsena ning eesmärkidest võidakse erinevalt aru saada (TNS Emor, 2011, 2014). Selgelt ja positiivselt eristus siinkohal kantslerite ametigrupp, kelle hinnangud avaliku teenistuse ühtsusele olid asestantslerite ja peadirektorite omadest kõrgemad. Põhjusteks, miks kantslerid tajuvad ühtseid eesmärke selgemini, on tõenäoliselt nii igapäevased töökoosolekud kui ka alates 2006. aastast toimunud regulaarsed töövisiidid, mille käigus just strateegilisi sihte ja teemasid arutatud on.

Hoidmaks kantslerite pühendumust ja meeskonnatunnet jätkuvalt kõrgena, on kavas jätkata regulaarselt üks või kaks korda aastas toimuvate töövisiitidega. Tavapäraselt toimub igal kevadel töövisiit Brüsselisse; teiste visiitide sihtkohtadeks saavad kavandataval perioodil olema riigid, kelle EL eesistumiskogemustest õppida või kellega vahetada kogemusi julgeolekuteemadel.

Jätkuvad ka 3 -4 korda aastas toimuvad töötoad, kus võimalik õppida üksteise kogemustest ja jagada parimaid praktikaid. Senisest rohkem on kavas tähelepanu pöörata konkreetsete koostöömudelite õppimisele ja väljaarendamisele; töövormidena sobivad selleks seminarid, õppevisiidid ja stažeerimine. Töötoad ja seminarid on sobivalt paindlik töövorm, mis võimaldab kiirelt reageerida ka töö käigus üles kerkinud teemadele ja probleemidele.

Tippjuhtide konverents on saanud seni väga hea tagasiside osaliseks kui suurepärase võimalus avaliku teenistuse ülest teemade teadvustamisel ja läbiarutamisel ning jätkub kindlasti ka algaval perioodil.

Nii OECD poolt läbiviidud analüüsist kui ka tippjuhtide pühendumuse uuringutest järeldub, et tippjuhtide hulgas võiks olla rohkem eestvedajaid ja innovaatilisi liidreid. Suurendamiseks innovaatiliste eestvedajate osakaalu tippametnike hulgas, on kavas aastatel 2015 – 2023 läbi viia arenguprogramme erinevatel teemadel, mille tulemusena peaks kasvama osalejate innovatsiooni- ja juhtimisvõimekus, s.h. digijuhtimise võimekus. Vastavalt programmide eesmärkidele on kavas osadesse neist osalejatena kaasata ka teiste riikide tippametnikke. Oluline teema, millega tegelemine aitab tuntuvalt kaasa meetme eesmärkide saavutamisele, on tippjuhtide poliitikakujundamise võimekus. Poliitikate kujundamine on eelkõige asestantslerite ülesanne. Vaadates volavust erinevate tippjuhtide ametigruppide lõikes näeme, et just asestantslerite grupis on volavus kõige kõrgem ja staaž ametikohal kõige lühem, see tähendab, et poliitikakujundajate meeskond on väga ebaühtlaste teadmiste ja kogemustega grupp. Vajadus tegelda eraldi just asestantslerite grupiga tuleneb ka pühendumuse uuringu tulemustest, mille järgi on asestantslerite pühendumus langenud möödunud uuringuga võrreldes kaheksa palli võrra (TNS Emor, 2014). Arendamiseks poliitikate kujundamise võimekust ja edendamaks koostööd asestantslerite vahel, on kavas välja töötada ja läbi viia poliitikate kujundamise teemaline arenguprogramm, kuhu oleksid kaasatud kõik asestantslerid.

Kolmas oluline teema, millega alustati juba 2014. aasta alguses, on strateegiline kommunikatsioon. Kommunikatsioon on kaasajal üks olulisemaid tippjuhi kompetentse; strateegilisel kommunikatsioonil on oluline osa poliitikate kujundamisel ja eesmärkide teadvustamisel. 2014 - 2015. aastal viidiläbi strateegilise kommunikatsiooni seminare, kus koolitajate ja ekspertidena astusid üles Suurbritannia valitsuse kommunikatsioonijuhid ja – eksperdid ja mis said väga hea tagasiside. Kommunikatsioonikoolitusi on rohkem kavandatud eesistumise eelsesse perioodi.

Edasiste karjäärperspektiivide olemasolu avalikus teenistuses oli 2011. aasta uuringu tulemuste kohaselt üks olulisemaid tegureid tippjuhtide pühendumuse ja motivatsiooni kujunemisel. Uue avaliku teenistuse seaduse vastuvõtmine 2013. aastal lõi võimalused tippjuhtide roteerumiseks ning esimesed roteerumised on lõppenud toetusperioodil ka toimunud. Selleks, et oleks võimalik rääkida süsteemse rotatsiooni toimimisest Eesti avaliku teenistuse tippametnikkonnas, tuleb algaval perioodil senisest enam tegelda tippjuhtide karjääri planeerimise ja rotatsioonivõimaluste teadvustamisega.

2.2 Tippjuhtide järelkasvu tagamine

Teise alategevuse alla koondatakse tegevused, mis tagavad piisava kandidaatide arvu tippametikohtadele korraldatavatel avalikel konkurssidel, s.h. riigi kui tööandja maine parandamine, tippjuhtide järelkasvuprogrammid, tippjuhikandidaatide arvestuse pidamine jm.

Toetuse tulemusena soovitakse saavutada olukord, kus tänu riigi kui tööandja maine kasvule ning süsteemsele tippjuhtide järelkasvu kasvatamisele on kandidaatide arv tippjuhi ametikohtadele korraldatavatel konkurssidel tõusnud perioodi lõpuks vähemalt seitsmele. Väljundnäitajaks, millega alaeesmärgi saavutamist mõõdetakse, on samuti osaluskordade arv arendustegevustes. Sihttasemeks on seatud 500 osaluskorda. Ka selle alategevuse juures on täiendavaks väljundnäitajaks arendustundide arv.

Aastatel 2013–2014 on keskmine kandidaatide arv tippjuhtide ametikohtadele korraldatud avalikel konkurssidel olnud 4,5 kandidaati ametikohale. See on oluliselt madalam kui eelnevatel aastatel (näiteks 2012.a. keskmine oli 11,5 kandidaati). Suur osa kandidaatidest on olnud avaliku teenistuse sisesed kandidaadid, mis iseenesest pole halb näitaja ja tõestab ka erinevate avaliku teenistuse siseste järelkasvuprogrammide tulemuslikkust, kuid kindlustamaks asjatundlike ja uuendusmeelsete juhtide nimetamist tippametikohtadele, on algava perioodi üheks oluliseks ülesandeks kandidaatide, s.h. väljastpoolt avalikku teenistust tulevate kandidaatide, arvu suurendamine avalikel konkurssidel. Analüüsides põhjuseid, miks inimesed ei soovi kandideerida tippametnike ametikohtadele, võib välja tuua nii erasektori palgatasemest tunduva madalama töötasu, avalike konkursside kehvavõitu maine kui ka riigi kui tööandja maine tervikuna. 2011. ja 2014. aastal läbiviidud tippjuhtide pühendumuse uuringud näitasid, et tippjuhte motiveerib töötama võimalus teenida Eesti riiki, teha huvitavat tööd ja töötada heas meeskonnas. Kahjuks on need motivatsioonitegurid olnud seni konkurse

läbi viies ebapiisavalt kommuniqueeritud. 2014. aastal muudeti küll radikaalselt konkursikuulutuste stiili, kuid see on vaid üks osa erinevatest võimalikest tegevustest, millega riigi kui tööandja maine tõusule on võimalik kaasa aidata. Toetuseperioodil on kavas proaktiivsemalt tegelda riigi kui tööandja maine teemaga. See tähendab nii teadlikumat sise- kui ka väliskommunikatsiooni ning eeldab avaliku teenistuse ülest koostööd.

Teine oluline tegevuste grupp, kindlustamaks tippjuhtide järelkasvu, on süsteemne talendijuhtimine. Eelmistel perioodidel algatatud ja läbiviidud arenguprogrammid on osutunud väga tulemuslikeks ning ka uuel perioodil on see jätkuvalt oluliseks tegevussuunaks. Tippjuhtide järelkasvuprogrammi *Newton* on praeguseks läbi viidud kolm korda; selle on lõpetanud ühtekokku 67 avaliku teenistuse keskastmejuhti või tippspetsialisti, kellest ca 70% on programmi lõppedes teinud läbi olulise karjäärimuutuse, sh seitse on saanud tippjuhiks. *Newton* programmi eesmärgid on läbi aastate jäänud samaks: a) süsteemselt arendada juhipotentsiaaliga avalike teenistujate juhtimisalaseid kompetentse ning valmistada seeläbi ette tulevasi potentsiaalseid tippjuhte Eesti avalikule teenistusele; b) motiveerida osalejaid siduma oma tulevikuplaane avaliku teenistusega ning tõsta nende valmisolekut võtta suuremat vastutust oma töövaldkonnas; c) kujundada ühtseid väärtusi ja arendada koostööoskusi. Algaval toetusperioodil on *Newton* programmi kavas läbi viia ühel korral, aastatel 2015 – 2016. Arvestades EL Nõukogu eesistumisele eelnevat suurenenud töökoormust avalikus teenistuses, ei ole kavandatud uut algavat järelkasvuprogrammi 2017. aastasse. 2015. aastal algava programmi väljatöötamisel arvestatakse kindlasti keske koolituse raames toimuva keskastmejuhtide arenguprogrammiga. Oluline on rõhutada, et ehkki mõlemad programmid on mõeldud keskastmejuhtidele, on rõhuasetused selgelt erinevad - keskastmejuhtide programm KAJA on loodud eesmärgiga arendada keskastmejuhtide üldist juhtimisvõimekust ning *Newton* programm eesmärgiga kasvatada järelkasvu tippjuhtidele, tegeldes just selle osaga keskastmejuhtidest, kellel on kõrgem potentsiaal ning valmisolek astuda järgmine samm. Maksimaalseks osalejate arvuks *Newton* programmis on kavandatud 20 osalejat.

Juhtimistalentide programmi eesmärgiks on tuua avalikku teenistusse juurde väga heade juhieeldustega noori, kellel on kandideerimise hetkel olemas või omandamisel tippjuhi ametiks vajalik haridustase (magistrikraad või lõppjärgus magistriõpingud). Programm töötati välja 2011. aastal. Pilootprogrammi valiti seitse noort inimest, kes alates septembrist 2012. aastal osalesid kahekümne kuu jooksul mahukas ja mitmekesises programmis. Eesmärgiks oli seatud, et viie aasta möödudes on 30% osalenutest nimetatud ametisse tippjuhi ametikohale. Osalenute käekäiku ja karjääri jälgitakse järgneva viia aasta jooksul.

Analüüsidest juhtimistalentide programmi ja kõikide osapoolte tagasisidet, võib kindlalt väita, et see programm on olnud edukas. Lisaks seitsme andeka noore toomisele avalikku teenistusse on programm aidanud kaasa avaliku teenistuse maine tõusule vähemalt sihtrühma vanusegrupis, initsieerinud kahte ministeeriumit alustama oma talendijuhtimise programmidega ning algatanud laiema arutelu talendijuhtimise ja järelkasvu kasvatamise teemadel avalikus teenistuses. Uue programmi loomisel tuleb võrreldes pilootprogrammiga paremini planeerida osalejate tööülesandeid ning roteerumisi erinevatesse ministeeriumidesse.

Samuti tuleb oluliselt rohkem ette valmistada programmis osalevaid tippjuhte ja neid keskastmejuhte, kes erinevates tööloikudes on osalejate vahetuteks juhtideks.

Algaval toetusperioodil on kavas saadud kogemuste põhjal juhtimistalentide programmi edasi arendada ning alustada uue programmiga 2015. aasta teises pooles. Programmi täpne kestvus ja vastuvõetute arv sõltub ettevalmistuste käigus tehtud ettepanekutest ja otsustest ning ministriumide soovist programmis kaasa lüüa. Maksimaalne osalejate arv on viisteist.

Lisaks kahele eelpool nimetatud järelkasvuprogrammile on kavas koostöös Rahandusministeeriumiga analüüsida selle sihtrühma arenguvajadusi ja – võimalusi, mis täna on arendamise mõttes jäänud justkui kahe sihtrühma vahele. Need on ametite ja inspeksioonide peadirektorite asetäitjad, kes ei kuulu tippjuhtide sihtrühma, kui ei taju end ka keskastmejuhtidena. 2012. aastal viidi läbi kolmeosaline arenguprogramm sellele sihtrühmale ning kuigi programm läks hästi, siis loodetud tulemust, suuremat kandidaatide arvu avalikel konkurssidel, see kaasa ei toonud. Sõltuvalt analüüsi tulemusest toetatakse nimetatud sihtrühmale sobivate ja vajalike arendustegevuste väljatöötamist ja läbiviimist.

2018. aastal on talendijuhtimise teema raames täiendavalt kavas tegelda ka ametnikega, kes osalesid Eesti EL Nõukogu eesistumisel ning võiksid tulevikus olla motiveeritud jätkama tippjuhi ametikohal.

Tulenevalt avaliku teenistuse seadusest ning VV 26.06.2013 määrusest nr 100 „Ministeeriumi kantslerile ja asekanclerile, Riigikantselei direktorile, ameti ja inspeksiooni peadirektorile ning määruses nimetatud teiste valitsusasutuste juhtidele esitatavad nõuded, nende värbamise ja valiku ning arendamise ja hindamise kord“ on tippjuhtide kompetentsikeskusel kohustus pidada tippjuhikandidaatide arvestust. Tippjuhikandidaatide arvestuse pidamise eesmärgiks on tippjuhtide värbamise toetamine, tagades tippjuhikandidaatide olemasolu. Isikud arvab tippjuhikandidaatide arvestusse tippjuhtide valikukomisjon; tippjuhtide kompetentsikeskusel on õigus korraldada avalikke konkursse kandidaatide leidmiseks tippjuhikandidaatide arvestusse ning seal olevate kandidaatide arendamist. Tippjuhikandidaatide arvestuses saab olla maksimaalselt 50 isikut. Toetusperioodil on kavas pakkuda arvestuses olevatele kandidaatidele arendustegevusi vastavalt valikukomisjoni poolt viidatud arenguvajadustele ning üksnes selliste kompetentside arendamiseks, mis takistaksid nende nimetamist tippjuhi ametikohale.

2.3 Tippjuhtide värbamise ja valiku ning hindamise ja arendamise uuendamine

Kolmanda alategevuse raames viiakse läbi uuendusprojekte ja tugitegevusi, mis toetavad eelnevate alategevuste läbiviimist, s.h. töömeetodite ja vahendite uuendamine, koostööpartnerite leidmine, kirjanduse soetamine jms.

Toetuse tulemusena soovitakse saavutada olukord, kus Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide värbamisel, valikul, hindamisel ja arendamisel kasutatavad lahendused on kaasaegsed ja

innovaatilised ning tippjuhte toetavad arendajate ja koolitajatena tunnustatud eksperdid nii Eestist kui kogu maailmast.

Väljundnäitajaks, millega alaeesmärgi saavutamist mõõdetakse, on läbiviidud uuendusprojektide arv. Sihttasemeks on seatud seitsme uuendusprojekti läbiviimine toetusperioodi jooksul.

Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide värbamise, valiku, hindamise ja arendamise aluseks on Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsimudel. Kompetentsimudel valmis 2010. aastal ning selles on kirjeldatud tippjuhi tööks vajalikud kompetentsid. Kompetentsimudel kui üks inimeste strateegilise juhtimise töövahend võimaldab organisatsioonil sõnastada oma ootused ja nõudmised töötajatele. Kuivõrd ajas muutuvad tegevuskeskkond ja organisatsiooni prioriteedid, tuleb regulaarselt üle vaadata ja kaasajastada ka kompetentsimudelid. Analüüsi ja kaasajastamist vajab peale viieaastast kasutusperioodi ka Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsimudel. Selle tööga on kavas alustada 2015. aasta kevadel, peale 2014 – 2015 aasta hindamisperioodi lõppu. Kompetentsimudeli uuendamisse kaasatakse nii tippjuhtide sihtrühma liikmeid kui ka akadeemikuid ja eksperte. Kompetentsimudeli uuendamine toimib paljuski ka avaliku teenistuse ülese koostööprojektina, mille käigus arutatakse läbi riigi ees seisvad väljakutsed ning riigi ootused ja nõudmised tippjuhtidele.

Tippjuhtide kompetentside hindamine on kõige tulemuslikum siis, kui see on seotud töötulemuste hindamisega. Paraku on seni kujunenud erinevate ministeeriumite praktikad tulemuslikkuse ja kompetentside hindamise sidumisel üsna erinevaks ja mõneti juhuslikuks. Seetõttu on paralleelselt kompetentsimudeli uuendamisega on kavas välja töötada tippjuhtide tulemuslikkuse hindamise põhimõtted.

Tippjuhtide kompetentside hindamine ja arendustegevuste planeerimine toimub elektroonses keskkonnas, e-kompetentsikeskus. E-kompetentsikeskus on loodud 2006. aastal ning seda on pidevalt töö käigus parandatud ja täiendatud. Praeguseks on selge, et e-kompetentsikeskus töövahendina on tehnoloogiliselt vananenud ega toeta nõutaval viisil tegevuse eesmärki. Uus elektroonne keskkond peab toetama nii tippjuhtide värbamist ja valikut, hindamist ja arendamist kui toimima ka kliendihalduse tööriistana tippjuhtide kompetentsikeskuse jaoks. Samuti peab seda e lahendust olema võimalik kasutada soovijatel teistest ministeeriumidest või nende allasutustest. Uue keskkonna loomisel konsulteeritakse nii Rahandusministeeriumi riigihalduse ja avaliku teenistuse osakonnaga kui ka Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi riigi infosüsteemide osakonnaga, loomaks töövahendit, mis võiks toimida universaalse hindamis- ja arenguestluste keskkonnana kogu avaliku teenistuse jaoks. Uue keskkonna loomine hakkab kindlasti toimima avaliku teenistuse ülese koostööprojektina, kuivõrd selle käigus tuleb kõigi ministeeriumide esindajatega läbi arutada ja kokku leppida hindamiste ja arenguestluste läbiviimise põhimõtted, viisid ja tehnoloogiline tugi.

Lõppenud toetusperioodil viidi läbi uue e-kompetentsikeskuse värbamise ja valikumooduli vajaduse analüüs, millele toetudes saab alustada töid uue keskkonna arendamiseks. 2015.

aasta alguses on kavas alustada värbamise ja valikumooduli arendusega. Kohe peale kompetentsimudeli uuendamiston plaanis alustada uue hindamise ja arendamise keskkonna loomisega.

Tippjuhtide värbamise, valiku, hindamise ja arendamise planeerimine toetub ka regulaarselt läbiviidavatele uuringutele. Iga kahe aasta tagant on kavas läbi viia tippjuhtide pühendumuse uuring, mis annab võimaluse saada vajalikku informatsiooni tippjuhtide pühendumuse ja motivatsiooni kohta. Tippjuhtide asjatundlikkuse hindamine on kavas läbi viia iga-aastase kompetentside hindamise raames, kaasates hindamisse poliitikuid ja koostööpartnereid väljastpoolt avalikku sektorit.

Regulaarselt on kavas läbi viia ka uuringut rahulolu kohta avalike konkurssidega. Viimane taoline, kus uuriti nii kantslerite, personalijuhtide kui ka kandidaatide rahulolu konkurssidega, toimus 2013. aastal.

Uuringutest saadav informatsioon on sisendiks tööprotsesside parandamisele. Aastatel 2009 – 2012 on oluliselt edasi arendatud tippjuhtide valikuprotsessi – välja töötatud ja kasutusele võetud on õiguse ja finantsalased valikuülesanded, erinevates valikuprotsessi etappides on kasutusele võetud erinevad intervjuude tüübid jne. Vaatamata sellele, et valikuprotsessi toimimist võib täna hinnata väga heaks, vajab see pidevat analüüsi ja vajadusel uuendamist. Algaval toetusperioodil tuleb kindlasti uuendada valikuülesandeid ja tegelda valikul osalevate ametnike vastavate kompetentside arendamisega. Valikul osalevate ametnikena peetakse siin eelkõige silmas tippjuhtide valikukomisjoni liikmeid ja personalijuhte.

Suurendamaks kandidaatide arvu avalikel konkurssidel, tuleb senisest tunduvalt rohkem tegelda värbamisega. See tegevus hõlmab potentsiaalsete kandidaatide kaardistamist, kontaktide loomist ning aktiivsete kutsete esitamist kandideerimiseks avalikel konkurssidel; paljuski haakub see tegevus riigi kui tööandja maine parandamisega, millest on juttu teise alategevuse all.

Üheks toetatavaks tegevuseks on ülevaadete koostamine olulistes valdkondades ilmuvast kirjandusest. Hõlbustamiseks tippjuhi kursisolekut tema tööks vajalikes valdkondades (näiteks majandus, juhtimine, vms.) ilmuvate allikatega, on kavas tellida regulaarseid ülevaateid ilmuvast uudiskirjandusest; ülevaated on kättesaadavad tervele tippjuhtide sihtrühmale. Toetatavaks on ka tippjuhtide kompetentsikeskusele tööks vajaliku kirjanduse hankimine. Samuti toetatakse tegevuse eesmärkide saavutamiseks vajalike meetodiliste materjalide koostamist ja väljatöötamist; näiteks on kavas välja töötada uue tippjuhi sisseelamispakett. Sisseelamispaketi all peetakse silmas linkide ja artiklite kogumit, mis on soovitatav läbi töötada ametisse asumisel ning kohtumisi koordineerivate funktsioonide juhtidega (näiteks: uus kantsler kohtub strateegiadirektori ja Euroopa Liidu asjade direktoriga).

Arvestades tippjuhtide töö rahvusvahelist iseloomu ja Eesti koolitusturu väiksust, on väga oluline, et tippjuhtide kompetentsikeskusel oleksid head koostöösuhted ja kontaktid teiste riikide kolleegide ja koolitusasutustega. Senine kogemus on veenvalt näidanud, et

kõrgetasemeliste arendustegevuste pakkumiseks tippjuhtidele tuleb teha süsteemset ja järjekindlat tööd koostööpartnerite leidmiseks, motiveerimiseks ja hoidmiseks. Toetatavateks tegevusteks saavad siinkohal olla Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide värbamise, valiku, hindamise ja arendamise kogemust tutvustavate artiklite kirjutamine, konverentsiettekannete tegemine, konverentsidel ja koostööfoorumitel osalemine ja koostööpartnerite külastamine.

Selleks, et olla tippjuhtide sihtrühmale vääriline partner, kes mõistab nende probleeme ja suudab välja pakkuda sobivat arengutuge, on vajalik tippjuhtide kompetentsikeskuse töötajate arendamine ja koolitamine.

Tippjuhtide kompetentsipõhise värbamise, valiku, hindamise ja arendamisega alustati Eestis 2005. aastal ning tegevust on seni rahastatud ESF vahenditest. Käesoleva toetusperioodi lõpuks on eesmärgiks seatud toimiva väljumisstrateegia väljatöötamine ja rakendamine st Riigikantselei tippjuhtide kompetentsikeskuse tegevus on jätkusuutlik ning välja on töötatud lahendused tegevuste rahastamiseks peale ESF toetusperioodi lõppu.

Kogu tegevuse tulemusnäitajaks on rakenduskavas seatud „keskvalitsusest ja mittetulundussektorist koolituse läbinute osakaal, kelle asjatundlikkus on suurenenud“. Tulemusnäitaja puhul kasutatakse mõõtühikuna arendustegevuste *läbinute osakaalu*. Tulemusnäitaja arvutamise käik on järgmine: arendustegevuse läbinute osaluskordade arv x 100/arendustegevuse planeeritud osaluskordade arv. Sihttasemeks on toetusperioodi lõpuks seatud 91%.

3. Tegevuse sihtgrupp

Tegevuse peamiseks sihtgrupiks on Vabariigi Valitsuse 26.06.2013 määruses nr 100 „Ministeeriumi kantslerile ja asekanclerile, Riigikantselei direktorile, ameti ja inspeksiooni peadirektorile ning määruses nimetatud teiste valitsusasutuste juhtidele esitatavad nõuded, nende värbamise ja valiku ning arendamise ja hindamise kord“ avaliku teenistuse tippjuhtidena määratletud isikud. Lisaks määruses nimetatud isikutele kuuluvad sihtrühma riigisekretär, peaprokurör, tippjuhtide järelkasvuprogrammidesse vastu võetud ja tippjuhikandidaatide arvestusse arvatud isikud ning tippjuhtide programmi elluviimise eest vastutavad ametnikud ja töötajad.

Erinevate arendustegevuste korral võib lähtuvalt konkreetse tegevuse eesmärgist kaasata sihtgruppi ka Vabariigi Valitsuse või Riigikogu liikmeid, muude valitsusasutuste või hallatavate asutuste, riigi sihtasutuste või avalik-õiguslike juriidiliste isikute juhte, põhiseaduslike institutsioonide, omavalitsuste või mittetulundusühingute esindusorganisatsioonide esindajaid ning riigi poolt asutatud sihtasutuste juhte. Sihtgruppi võib kaasata ka arenguprogrammide loomisel või uuendusprojektides osalevaid koostööpartnerite esindajaid, samuti koolituste või konverentside korraldamisega seotud isikuid. Sihtgruppi laiendamine peab olema põhjendatud ning seotud vastava tegevuse eesmärgiga. Iga üksiktegevuse elluviimisel piiritletakse vastava tegevuse sihtrühm käskkirjas toodud loetelust lähtuvalt.

4. Tegevuse eeldatav mõju läbivatele teemadele

Tegevus panustab järgmistesse läbivatesse teemadesse:

Riigivalitsemine – kõik tegevused on suunatud riigi võimekuse tõstmisele inimressursi arendamise ja koolitamise kaudu. Tippjuhtide kompetentsuse ja juhtimisvõimekuse kasv ning koostöö edendamine avalikus teenistuses aitab kaasa juhtimiskvaliteedi tõusule riigisektoris ning ühtsema valitsemise poole liikumisele.

Infoühiskond – tegevuse raames loodav e-kompetentsikeskus loob kaasaegse elektroonse keskkonna, mis võimaldab tippjuhtide värbamise, valiku, hindamise ja arendamise tegevusi teha kiiresti, mugavalt ja optimaalsete tööjõu ning materjalikuludega. E-kompetentsikeskuse loomisel lähtutakse ka lahendustest, mis võimaldavad kaasata võimalikult laia kasutajate ringi. Kuivõrd e-kompetentsikeskuse kasutajate hulka kuuluvad kõikide ministeeriumide ametnikud, eeldab selle loomine ametnike hindamise ja arendamise põhimõtete ühtlustamist ning edendab seeläbi ka avaliku teenistuse ülest koostööd.

Regionaalareng – avaliku teenistuse tippjuhid mõjutavad oma otsuste, asutuste arendamise ja avalike teenuste kujundamise kaudu kindlasti ka regionaalset arengut. Tippjuhtide kasvanud juhtimisvõimekus ja kompetentsus avaldab positiivset mõju ka regionaalsele arengule. Vastavalt arendustegevuste eesmärkidele võib tegevustesse kaasata ka kohalike omavalitsuste juhte.

Keskkonnanohiu ja kliima ning võrdsete võimaluste läbivasse teemasse toetatav tegevus ei panusta.

5. Tegevuste koostöla valikukriteeriumitega

Projekti mõju meetme eesmärkide saavutamisele

Meetme „Riigi võimekuse tõstmine inimressursside arendamise ja institutsionaalse suutlikkuse parendamise kaudu“ eesmärgiks on suurendada inimeste ameti- ja erialast pädevust, juhtimis- ja koostöövõimekust ning institutsionaalset suutlikkust. Tegevus „Tippjuhtide arendamine“ suurendab sihtrühma kuuluvate inimeste ameti- ja erialast pädevust ning juhtimis- ja koostöövõimekust, tippjuhtide juhtimisvõimekuse kasv mõjutab positiivselt ka nende juhitud organisatsioonides inimeste pädevust. Avaliku teenistuse tippjuhtide tegevusest sõltub otseselt kogu avaliku teenistuse institutsionaalne suutlikkus.

Tegevuse sihtrühma kuulub 97 tippjuhti, ca 50 tippjuhtide järelkasvuprogrammidesse vastu võetud isikut ning kuni 50 tippjuhikandidaatide arvestusse arvatud isikut. Meetme väljundnäitajate saavutamisse panustab tegevus 2017. aasta lõpuks 900 osaluskorraga.

Projekti põhjendus

Avaliku teenistuse tippjuhid on ametigrupp, kes väga oluliselt mõjutavad Eesti avaliku teenistuse institutsionaalset suutlikkust ja seeläbi kogu riigi käekäiku. Paraku on kandidaatide arv tippjuhtide ametikohtadele korraldatavatel konkurssidel ebapiisav ning kandidaatide kompetentside tase väga kõikumine. Seega on tippjuhtide kompetentsuse, juhtimis- ja koostöövõimekuse arendamine võimalus, mille kaudu toetada valitsuse strateegiliste eesmärkide saavutamist. Tegevuse raames keskendutakse nii tippjuhtide individuaalsete kompetentside ja juhtimisvõimekuse kui ka nende koostöövõimekuse arendamisele. Suurendamiseks kandidaatide arvu avalikel konkurssidel, tegeldakse tippjuhtide järelkasvu kasvatamise, talendijuhtimise ja karjääri planeerimisega.

Tegevuste mõjusust on tõestanud eelneva üheksa tegevusaasta kogemused. Kõikide tegevuste raames pööratakse erilist tähelepanu just innovaatiliste lahenduste leidmisele.

Tegevuste ajakava kujuneb tippjuhtide hindamise ja arendamise protsessist tulenevalt.

Projekti kuluefektiivsus

Kavandatud lahendused on optimaalselt kuluefektiivne viis soovitud tulemuste saavutamiseks. Planeeritud eelarve on kokku pandud toetudes eelneva üheksa aasta kogemusele, arendustegevuste hindade ja sihtrühma arenguvajaduse prognoosile. Taotleja rahastab tegevusega kaasnevaid püsikulusid oma eelarvest.

Toetuse taotleja/saaja (ja partnerite) suutlikkus projekti ellu viia

Toetuse taotleja on Riigikantselei tippjuhtide kompetentsikeskus, kus töötab lisaks keskuse juhile kolm erialase ettevalmistuse ja suure töökogemusega sisunõunikku ning suure

administreerimiskogemusega konsultant. Tippjuhtide kompetentsikeskus on käivitanud 2005. aastal kogu avaliku teenistuse tippjuhtide valiku, hindamise ja arendamise süsteemi Eestis ning seda edukalt arendanud nii, et sellest kogemusest on tänaseks saanud üks eeskujusid Euroopas ja kaugemalgi. See võiks olla piisav eeldus projekti elluviimiseks.

Õiguslikuks eelduseks on 2013.a. vastu võetud avaliku teenistuse seadus ja VV 26.06.2013 määrus nr 100 „Ministeeriumi kantslerile ja asekanclerile, Riigikantselei direktorile, ameti ja inspektsiooni peadirektorile ning määruses nimetatud teiste valitsusasutuste juhtidele esitatavad nõuded, nende värbamise ja valiku ning arendamise ja hindamise kord“.

6. Eelarve

Kuuendas peatükis esitatakse toetatava tegevuse eelarve alategevuste lõikes. Tegevuste prognoositavad mahud ja maksumused on kujunenud perioodil 2007 – 2014 läbi viidud arendustegevuste ja projektide kogemuste ning hindade alusel ning arvestades ÜKP rakenduskavas seatud väljundnäitajate saavutamise saavutamise. Arvesse on võetud ka hindade muutumist toetuse perioodil.

57,88% tegevuse eelarvest on ette nähtud esimeseks alategevuseks - tippjuhtide juhtimis- ja koostöövõimekuse arendamiseks. 28,5% eelarvest on kavandatud teiseks alategevuseks, tippjuhtide järelkasvu tagamiseks, 11,4% kolmandaks alategevuseks, tippjuhtide värbamise, valiku, hindamise ja arendamise süsteemi uuendamiseks ning 2,2% administreerimiseks..

Tagamaks tippjuhtide pühendumust arendustegevuste elluviimisele, tuleb mõnede individuaalsete arendustegevuste puhul tippjuhtidel endil katta osa kuludest (näiteks: keelekeskkonnas toimuva õppe korral tuleb osalejatel kanda transpordi- ja majutuskulud). Tippjuhtide kompetentsikeskusele jäetakse ka õigus kohustada katkestajat või katkestaja asutust katma arendustegevusega kaasnenud kulusid.

7. Kulude abikõlblikkus

Peatükis loetletakse tegevuste raames lubatud kulud. Kõik meetme tegevuste raames tehtavad kulud peavad olema seotud tegevuse eesmärkide saavutamise ja kulude tegemisel tuleb silmas pidada nende kuluefektiivust.

Abikõlblikud kulud on:

- a) uuringud, analüüsid ja küsitlused ning nende tulemuste avalikustamise kulud;
- b) personalikulud vastavalt ühendmääruse §-le 3;
- c) konsultatsioon, coaching ja võõrkeeleõpe;
- d) koolituste, konverentside, seminaride, infopäevade ja koosolekute korraldamine;
- e) meetodikate, õppematerjalide, juhiste, publikatsioonide ja koolitus- ja arenguprogrammide väljatöötamine ning nende avalikustamine;

- f) erialase kirjanduse ja informatsiooni hankimise kulud;
- g) teematilistel konverentsidel, messidel, seminaridel ja koolitustel osalemise tasud;
- h) tasemeõppe kulud;
- i) lähetuse kulud;
- j) transport ja majutus;
- k) tõlke kulud;
- l) trükised;
- m) teavitamiskulud, sh veebidisain ja -majutus;
- n) tarkvara litsentsid või veebipõhiste tarkvaralahenduste teenustasud;
- o) infotehnoloogilised lahendused.

1) Abikõlblikud on järgmised kulud:

- a) uuringud, analüüsid ja küsitlused ning nende tulemuste avalikustamise kulud – st uuringu, analüüsi või küsitluse läbiviimise teenuse tellimine ning nende tulemuse avalikustamisega seonduvad kulud.
- b) personalikulud vastavalt ühendmääruse § 3 – abikõlblikud on tegevuse elluviijate palgakulud või tegevusse elluviimist toetavate ekspertide eksperttasud. Tugipersonali kulusid (nt raamatupidamine, riigihangete spetsialisti tugi, juristi tugi) ning ametnike senise ametijuhendi- või töölepingujärgsete ülesannete täitmisega seonduvaid kulusid ei hüvitata.
- c) Konsultatsioon, coaching ja võõrkeeleõpe – konsultatsiooniteenuse, juhtimistreeneri teenuse või tippjuhtide võõrkeeleõppe teenuse tellimine.
- d) koolituste, konverentside, seminaride, infopäevade ja koosolekute korraldamine – s.h. koolitajate ja ekspertide tasu, ruumide rent ja tegevuse eesmärgke toetavate kujunduslike lahenduste väljatöötamine; osalejate, koolitajate ja korraldajate transpordi ja majutuse kulud; osalejate, koolitajate ja korraldajate toitlustuskulud (Eestis toimuva arendustegevuse puhul 30 eurot osaleja kohta päevas ning tippjuhtide aastakonverentsi ja väljaspool Eestit toimuva arendustegevuse puhul 50 eurot osaleja kohta päevas, s.h. *kulud, mis on käsitletavat erisoodustusena (v.a. erisoodustuselt tasutav maks).*
- e) meetodikate, õppematerjalide, juhiste ja koolitusprogrammide väljatöötamine ning nende avalikustamine;
- f) osalemistasud teematilistel konverentsidel, messidel, seminaridel ja koolitustel – tegevuse eesmärkidega seotud osalemine konverentsidel, messidel, seminaridel ja koolitustel.
- g) lähetuse kulud – sh transpordi, majutuse, päevarahade kulud.
- h) transport ja majutus – põhjendatud juhtudel 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 – väiksemamahulise tegevuse tulemuste saavutamiseks ja tõhusaks rakendamiseks vajalikud lahendused.

8. Toetuse maksmise tingimused ja kord

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

Toetuse maksmine tegelike kulude alusel tähendab, et kaup/teenus/töö on kätte saadud ja kulu on täies ulatuses makstud. Ettemakseid (sh sõlmitud lepingute raames ette nähtud ettemaksed) toetusest ei hüvitata.

9. Elluviija kohustused

Peatükis viidatakse asjakohastele paragrahvidele struktuuritoetuste seaduses ning tuuakse eraldi välja täpsustamist või rõhutamist vajavad kohad.

10. Tegevuste tulemuslikkuse seire ja hindamine

Sätestab seire ja hindamise korra. Korda täpsustavad rakendusasutuse protseduurireeglid.

11. Tegevuste ja nende elluviimise tingimuste muutmine

Sätestab tegevuste ja nende elluviimise tingimuste muutmise korda. Korda täpsustavad rakendusasutuse protseduurireeglid.

12. Finantskorrektsiooni mõju tegevuse eelarvele

Peatükis viidatakse asjakohastele paragrahvidele struktuuritoetuste seaduses.