

*Seletuskirja ajakohastatud vastavalt 1.09.2018  
tagasiulatuvalt rakendatud käskkirja muudatustele*

**Seletuskiri käskkirja lisa „Toetuse andmise tingimused tegevuse 12.1.1 „Inimressursi  
koolitus ja arendamine“ elluviimiseks“ juurde**

## Sisukord

<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>6</b>
2.1. Riigivalitsemise kompetentside arendamine ning personalijuhtimise ja tugitegevuste kvaliteedi tõstmine.....	7
2.2. Eesti eesistumise läbiviimiseks vajalike teadmiste ja oskuste arendamine .....	12
2.3. Avaliku sektori asutuste juhtide juhtimiskvaliteedi tõstmine.....	13
2.4. Toetatavate tegevuste sihtrühm .....	14
<b>3. Tegevuste algatamine .....</b>	<b>14</b>
<b>4. Tegevuste eeldatav mõju läbivatele teemadele.....</b>	<b>15</b>
<b>5. Eelarve .....</b>	<b>15</b>
<b>6. Abikõlblikud ja mitteabikõlblikud kulud .....</b>	<b>16</b>
<b>7. Toetuse maksmise ja elluviimise kord .....</b>	<b>17</b>
<b>8. Elluviija kohustused .....</b>	<b>17</b>
<b>9. Tegevuste elluviimise seire.....</b>	<b>17</b>
<b>10. Tegevuste ja nende elluviimise tingimuste muutmine.....</b>	<b>17</b>
<b>11. Finantskorrektsioon.....</b>	<b>17</b>
<b>12. Vastavus valikukriteeriumidega.....</b>	<b>17</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.

**Avalik sektor** - avalik sektor koosneb keskvalitsuse ja kohalike omavalitsuste üksustest, nende poolt loodud asutustest ning nende poolt kontrollitavatest sotsiaalkindlustusfondidest, lisaks mittetulundusühingutest, kes aitavad keskvalitsusel ning kohalikel omavalitsustel täita neile pandud funktsioone, avalik-õiguslikest asutustest ja sihtasutustest, äriühingutest ja tulundusasutustest.

## Sissejuhatus

Toetuse andmise tingimuste käskkirja (edaspidi *käskkirj*) eesmärgiks on sätestada toetuse andmise tingimused meetme tegevusele „Inimressursi koolitus ja arendamine“ perioodil 2015-2023.

Käesolev seletuskiri avab käskkirja peatükkide sisu ning põhjendab toetuse vajadust. Käskkirja eelnõu ja seletuskirja koostas Rahandusministeeriumi riigihalduse ja avaliku teenistuse osakonna nõunik Anna Laido. Eelnõu ja seletuskirja koostamisse panustasid Rahandusministeeriumi riigihalduse ja avaliku teenistuse osakonna nõunikud (Anneli Sihver, Riina Maat, Liina Simm) ja peaspetsialist (Cherlin Agu) ning Riigikantselei eesistumise koolitusjuhid Maris Vaino ja Anu Peljo.

Tegevuste planeerimiseks, käskkirja ja selle seletuskirja koostamiseks analüüsiti ministeeriumide 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. 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**

Käskkirja 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. Riigikantselei tippjuhtide kompetentsikeskuse eestvedamisel arendatakse tippjuhte, Rahandusministeeriumi riigihalduse ja avaliku teenistuse osakond tegeleb institutsionaalse ja organisatsioonide võimekuse tõstmisega ning ka poliitikakujundamise kvaliteedi arendamise ja avalike teenuste pakkumise arendamise meetme tegevused panustavad meetme eesmärgi saavutamisse. Eesmärgi saavutamisele aitavad lisaks kaasa asutuste endi poolt korraldatud ja tellitud koolitus- ja arendustegevused.

Tegevused lähtuvad eelkõige 2011. aasta OECD riigivalitsemise raporti „Ühtsena riigivalitsemise suunas“ soovitustest ning lisaks panustavad käskkirja tegevused haldusvõimekuse arendamise ja OECD riigivalitsemise raporti soovitude rakendamise tegevuskava, Eesti avatud valitsemise partnerluse tegevuskava 2016-2018 ning riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamatu eesmärkide saavutamisse. Toetuse andmisel lähtutakse ka Eesti Euroopa Liidu (edaspidi *EL*) Nõukogu eesistumise personalistrateegiast, tegevuskavast ning koolituskavast.

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. 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 avaliku ja valitsussektori töötajaskonna olemasolu. Eesseisev Euroopa Liidu Nõukogu eesistumine (edaspidi *Eesti eesistumine*) 2017. aastal lisab täiendavaid väljakutseid, mis eeldab kompetentseid teenistujaid ning asutustevahelist head koostööd ja koordineeritud tegutsemist.

Meetme tegevuste eesmärgiks on avalikus sektoris 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<sup>1</sup>:

- 1) Keskvalitsusest ja mittetulundussektorist koolituse läbinute osakaal, kelle asjatundlikkus on suurenenud (sihtväärtus 91%);
- 2) Kohalikest omavalitsustest ja mittetulundussektorist koolituse läbinute osakaal, kelle asjatundlikkus on suurenenud (sihtväärtus 91%).

Tulemusnäitaja puhul kasutatakse mõõtühikuna läbinute osaluskaalu. Osakaal arvestatakse planeeritud arendatavate ja/või koolitatavate osaluskordade arvu ja koolituse läbinute osaluskordade arvu näitajate pinnalt. Planeeritud arendatavate ja/või 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 keske koolituse programmi koolitus- ja arendustegevuste andmete alusel.

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

Täiendavalt rakenduskava tulemusnäitajale mõõdetakse läbiviidavate tegevuste tulemuslikkust 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 tulemuslikkust. Niisamuti hinnatakse läbiviidavate tegevuste tagasisidet ning rahulolu. Koolitustel osalejate tagasisidelehtede kogumise ja esmase analüüsi

---

<sup>1</sup> TART tabelis 2 ja 3 toodud näitajate sõnastused muutuvad vastavalt Rakenduskava muudatuste jõustumisega. Muudatusega on plaanis keskvalitsuse näitaja sõnastust muuta avalikule sektorile.

ees 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, kuna avalike teenistujate asjatundlikkus, sh juhtimisvõimekus on üheks oluliseks tugelemendiks teiste puudujääkide korrastamisel. Soovitud tulemusteni ning sihtideni jõudmine saavutatakse läbi inimeste targa tegutsemise ning vaid vajalike teadmiste ja oskustega avalikud teenistujad on siin edasiviivaks jõuks. Oluline on ka inimressursside juhtimise arendamine, kuna toimiv inimressursside juhtimine aitab tõsta avalike teenuste osutamise võimekust.

Analüüsid erinevaid strateegilisi dokumente ning arengukavasid ja arvestades ministeeriumide ja Riigikantselei koolitus- ja arendusvajadusi, on meetme käskkirjas seatud eesmärgid valitsussektori asjatundlikkuse ja juhtimisvõimekuse suurendamiseks. Perioodil 2015-2023 on eesmärkideks:

- 1) paranevad avaliku sektori teenistujate riigivalitsemise kompetentsid ning personalijuhtimise ja tugitegevuste kvaliteet;
- 2) paranevad teadmised, oskused ning koostöö võimekus avalikus teenistuses töötamiseks, sh eesistumise edukaks läbiviimiseks;
- 3) paranevad teadmised ja oskused asutusteülese koostöö tegemiseks ja paremaks korraldamiseks;
- 4) paraneb ametiasutuste erinevate tasandite juhtide üldine juhtimisvõimekus.

## **2. Eesmärkide saavutamiseks kavandatud tegevused**

Eesmärkide saavutamiseks keskendutakse perioodil 2015-2023 järgmistele tegevustele:

- 1) riigivalitsemise kompetentside arendamine ning personalijuhtimise ja tugitegevuste kvaliteedi tõstmine;
- 2) Eesti eesistumise läbiviimiseks vajalike teadmiste ja oskuste arendamine;
- 3) ametiasutuste juhtide juhtimiskvaliteedi tõstmine.

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

Tabel 2 annab ülevaate 2015-2023 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.

Aastaks 2023 on rakenduskava kohaselt eesmärgiks arendada ja koolitada 14 784 keskvalitsuse ja MTÜ töötajat ning 4752 kohalike omavalitsuste ja MTÜ-de töötajat. Mõlemad väljundnäitajad sisaldavad MTÜ-sid.<sup>2</sup>

## **2.1. Riigivalitsemisemise kompetentside arendamine ning personalijuhtimise ja tugitegevuste kvaliteedi tõstmine**

Nii avalikule kui valitsussektorile on oluline pakkuda süsteemselt riigivalitsemise keskseid arendus- ja koolitustegevusi, kuna seeläbi tuvastatakse ühised vajadused ja tervikpilti omades viiakse läbi valitsemisalade ning asutuste ülesed arendusprogrammid, arendades inimeste oskuseid, kuid pidades sealjuures silmas sihtrühmade erinevaid vajadusi.

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

- 1) Ühtsete põhiväärtuste ja eetilise käitumise tugevdamine, sh.:
  - 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;
  - d. teised koolitus- ja arendustegevused poliitika elluviimise toetamiseks.
- 3) Lihtsama ja tõhusama riigivalitsemise tagamine, sh.:
  - a. organisatsiooni tugitegevuse arendamist toetavad koolitus- ja arendustegevused.
- 4) Personalijuhtimise võimekuse tõstmine ja koolitussüsteemi arendamine, sh:
  - 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;

---

<sup>2</sup> Vastavalt OP muudatusettepanekule nimetatakse MTÜ hilisemalt vabaihenduseks.

- 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. Sisseelamiskoolitustega jätkamise olulisuse toob välja ka Praxise ja TTÜ poolt läbiviidud koolitusüsteemi ja arenguvajaduste analüüs. Sisseelamiskoolitused on oluliseks mehhanismiks avaliku teenistuse ühtsete väärtuste ja tegutsemispõhimõtete juurutamisel ning uute inimeste kiire sisseelamise tagamisel. Ka kaardistatud koolitusvajadusest on selgunud, 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.

Vabariigi Valitsuse tegevusprogramm 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. 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. 2014. a kiitis ametnikueetika nõukogu heaks uue ametniku eetikakoodeksi, mis 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 tutvustamist ning selgitamist riigi ametiasutuste korruptsiooni ennetamise eest vastutavatele teenistujatele ja asutusevälistele konsultantidele.

Keskselt viiakse läbi ka tegevusi, mis on suunatud avaliku sektori ülestes ümberkorralduste ja seaduste rakendamise toetamisele, et saavutada mõjus muudatuste 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 arendustegevused;
- 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 üle võtmisega 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 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. Keskset 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. Seetõttu on vajalik tõsta ja ühtlustada valitsuskommunikatsiooni korraldavate teenistujate valdkonnaspetsiifiliste teadmiste ja oskuste taset ka valitsuskommunikatsiooni erikursustega.

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 olulistes küsimustes (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 eesistumine 2017. aastal lisab täiendavaid väljakutseid, mistõttu jätkatakse teenistujate arendamist ELi otsustusprotsessides osalemise teemadel.

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

**Lihtsama ja tõhusama riigivalitsemise tagamist toetavad tegevused:** 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, 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 ka Eesti avatud valitsemise partnerluse tegevuskava 2016-2018 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.

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 riigiülestega. 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 välja arendamata. 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 arenguvestluste põhimõtete väljatöötamisele, hindamissüsteemide arendamisele ja rakendamisele (nt kompetentside hindamine jmt). Niisamuti toetatakse vajadusel hindamist toetavate IT lahenduste arendamist.

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 värbamise meetodite kasutuselevõttu ning arendama värbamisinimeste võrgustikke. Seega viiakse läbi värbamist arendavaid tegevusi.

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 võimaldavad sihtrühmal teadmisi omandada iseseisvalt. Erinevate e-õppematerjalide täiendav eesmärk on vähendada teenistujatest koolitajate koormust ning suurendada veelgi koolituste mõju.

Niisamuti panustatakse arendus- ja koolitustegevustega personalijuhtimise ja tugiteenuste kvaliteedi tõstmisele. Mitmed läbiviidavad tegevused toetavad ka erinevates valdkondades koostööd ning võrgustumist (nt koolitusjuhid, siseaudiitorid, personalijuhid jne).

Pidades silmas lähenevat Eesti eesistumisperioodi, on oluline leida tasakaal tegevuste mahus ja ajakavades, et sihtrühmasid tegevustega liigselt mitte üle koormata.

## **2.2. Eesti eesistumise läbiviimiseks vajalike teadmiste ja oskuste arendamine**

2017. a II 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 ja suure hulga töögruppide juhatamisel. Eesti eesistumise edukaks läbiviimiseks on vajalik tõsta Eesti ametnike ning töötajate 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 teenistujatelt, 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. Kogu eelneva töö tulemusena 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 kaas- ja koostööd ning juhtimise ja eestvedamise alaseid teadmisi ja oskusi. Arendus- ja koolitustegevused on mitmekülgsed, võimaldades korrata 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, läbivõtte- ja esinemisoskusi arendavad koolitused ja kõik arendustegevused, mis sisaldavad praktiliste kogemuste, teadmiste ja võrgustike arendamist (stažeerimine, õppevisiidid,

koostöökohtumised Euroopa Parlamendi liikmetega, teiste liikmesriikide ministrite ja tippametnikega, osalemine töörühmades).

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 briifinguid või koolitusi, lisaks on vähesel määral arvestatud stažeerimisvajadustega.

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

### **2.3. Avaliku sektori asutuste juhtide juhtimiskvaliteedi tõstmine**

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 avaliku teenistuse juhtide (sh. 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, mis on osutunud üheks edukamaks arendustegevuseks selles valdkonnas.

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 sihhipärasem osalejate valik.

Toetatakse mh. järgmisi juhtide arendamist toetatavaid koolitus- ja arendustegevusi:

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

Kõik koolitus- ja arendustegevused toetavad suuremal või vähemal määral võrgustumist 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 valdkondade vahelise 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 ka Eesti avatud valitsemise partnerluse tegevuskava 2016-2018 lubaduste täitmisele ning rohelises raamatus toodud avaliku teenistuse korraldamise probleemide lahendamisele.

Senisest enam on vajalik läbi viia koolitus- ja arendustegevusi ka esmatasandi juhtidele ning neile juhtidele, kes on seni jäänud kesksete arendustegevuste fookusest välja (näiteks tippjuhtide asetäitjad, suuremate struktuuriüksuste juhid, kes pole saanud keskastmejuhtidele mõeldud arendustegevustes osaleda).

#### **2.4. Toetatavate tegevuste 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.

### **3. Tegevuste algatamine**

Tegevusi algatatakse jooksvalt. Igal aastal koostatakse jooksva aasta kohta täpsem tegevusplan, millest teavitatakse peamiselt Rahandusministeeriumi infokanalite ja personali ning koolitusjuhtide ning teiste võrgustike kaudu.

Toetavate tegevuste puhul toimub nende ettevalmistamine ning läbiviimine tihedas koostöös valdkonna vastutajate/arendajatega, kes omavad 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 vastutav nõunik. Riigivalitsemise kompetentside suuna tegevuste valdkonna vastutajad on erinevad ministeeriumid (Rahandusministeerium, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, Justiitsministeerium jne) ning Riigikantselei.

#### **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 avaliku ja valitsussektori ameti- ja erialase pädevuse tõstmiseks ning juhtimisvõimekuse arendamiseks.

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

Keskkonnanohiu 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 seost ÜKP rakenduskavas seatud väljundnäitajate saavutamise ja Niisamuti on eelarve kujunemisel võetud arvesse järgmisi asjaolusid:

- Sisend koolitusvajadusest;
- Sisend indikatiivsete mahtude osas valdkonna vastutajatelt;
- Sisend valdkonna vastutajatelt tegevuse sisu osas (kas tegevus hõlmab nii programmi väljatöötamist, koolitajate leidmist, korraldust jne);
- Varasem kogemus (mis on jõudlus ja võimekus).

Kõiki neid asjaolusid arvesse võttes arvutatakse eeldatava tegevuse maksumus. Tegevuse elluviimisel mahud, teemad jm säärane täpsustub.

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 arвете 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 saavutamise ja 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 täitmisega 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, meetodikate, 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, lähetatavas riigis kõnekaardid jne;
- 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**

Toetusest väljamakseid tehakse vastavalt struktuuritoetuste seaduses ja ühendmääruses sätestatule.

## **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 riigihalduse ja avaliku teenistuse osakonnaga kulud, 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**

Seire korda täpsustavad rakendusasutuse protseduurireeglid.

## **10. Tegevuste ja nende elluviimise tingimuste muutmine**

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

## **11. Finantskorrektsioon**

Peatükis viidatakse asjakohastele paragrahvidele perioodi 2014–2020 struktuuritoetuste seaduses.

## **12. Vastavus valikukriteeriumidega**

- a) Tegevuste mõju meetme eesmärkide saavutamisele - Meetme eesmärk on nimetatud ära käskkirja punktis 1.1. Kõik tegevused on suunatud meetme eesmärgi saavutamiseks ning kavandatud tegevused panustavad otseselt inimeste ameti- ja erialase pädevuse tõstmisele. Tegevuste planeerimisel lähtutakse meetme väljundnäitajatest.
- b) Tegevuste põhjendatus – seletuskirja punktides 1.1. ja 1.2. on kirjeldatud tegevuste läbiviimise vajalikkust ehk põhjendatust. Kavandatud tegevused on suunatud meetme eesmärgi ning väljund- ja tulemusnäitaja saavutamisele.
- c) Tegevuste kuluefektiivsus – Kavandatud tegevused on optimaalselt kuluefektiivsed viis soovitud tulemuste saavutamiseks. Käesolevas seletuskirja punktis 5 on kirjeldatud eelarve planeerimise aluseid. Tegevuste eeldatavad maksumused on seatud varasema kogemuse pinnalt, kuid tegevuste tegelik maksumus selgub siiski hangete läbiviimise käigus.
- d) Elluviimise võimekus - Toetuse elluviija on Riigi Tugiteenuste Keskuse Kesksete koolituste talitus, mille koosseisu kuuluvad tegevuste elluviimisega tegelevad teenistujad. Vastavalt käskkirja punktile 3 viiakse tegevused ellu

Rahandusministeeriumi ja valdkonna vastutajate tihedas koostöös. Valdkonna vastutaja omab aktuaalset infot valdkonnas olevatest peamistest probleemidest, tunneb valdkonda süvitsi ning on teadlik sihtrühmadest, kes valdkonnas tegutsevad ning seetõttu vastutab tegevuse sisulise poole eest just valdkonna vastutaja.

Valdkonna vastutaja omab valdkonna põhist kompetentsi ning panustab seetõttu tegevuse ettevalmistamiseks vajaliku sisulise sisendi andmise eest ning tegevuse elluviimisel samuti sisulise toe pakkumisel, et tegevused saaks soovitud kvaliteediga läbiviidud ning eesmärgid saavutatud. Rahandusministeeriumi tegevuste elluviimisega tegelevad teenistujad on tegevuste elluviimise koordinaatoriteks. Koordinaatorid tegelevad hangete korraldamisega, tegevuste administreerimisega, lepingute täitmise järelevalvega ning kogu kaasneva aruandlusega. Tegevuste ettevalmistamine ning elluviimine toimib läbi osapoolte konstruktiivse koostöö.

- e) Tegevuste mõju läbivatele teemadele – on kirjeldatud käskkirja punktis 4.