



RIIGI KINNISVARAJUHTIMISE KOMPETENTSIMUDEL

LÕPPARUANNE

ERIOSA NR. 7 – RAKENDUSKAVA

VEEBRUAR 2013

Sisukord

1. Sissejuhatus	2
2. Rakendamise programmi raamistik.....	2
3. Rakendamise programmi rakenduskava	5
4. Rakenduskava peamised tegevused.....	8
4.1. Kinnisvara juhtimisprotsesside audit	8
4.2. Rakendajale vajalike rollide kindlaksmääramine ja iga rolli kohta peamiste tegevuste nimekirja koostamine	8
4.3. KM-i põhimõtete kooskõla tagamine riigi halduspoliitika eesmärkidega.....	8
4.4. Planeerimisdokumentide, poliitikate ja õigusaktide vastavuse tagamine KM-iga (mh tööperede ametikohtade määratlus, korrad, protsessid)	9
4.5. Funktsioonisiirde analüüs (mis protsesse teostatakse ise, mis ostetakse sisse?)	9
4.6. Isetehtavate protsesside täpsustamine, sisseostetavate protsesside/teenuste nõuete fikseerimine	9
4.7. Riigi keskvalitsuse tasandil RKVJ KM-i rakendamise tegevuskava väljatöötamine.....	9
4.8. Rakendamise tegevuskava täitmise regulaarne kontrollimine	10
4.9. Inimressursside audit	10
4.10. Muutmisvajaduste kindlaksmääramine praeguse koosseisu ja vajaduste vahel.....	11
4.11. Tegevuskava koostamine muutmisvajaduste elluviimiseks.....	12
5. Rakenduskava ajakava.....	12

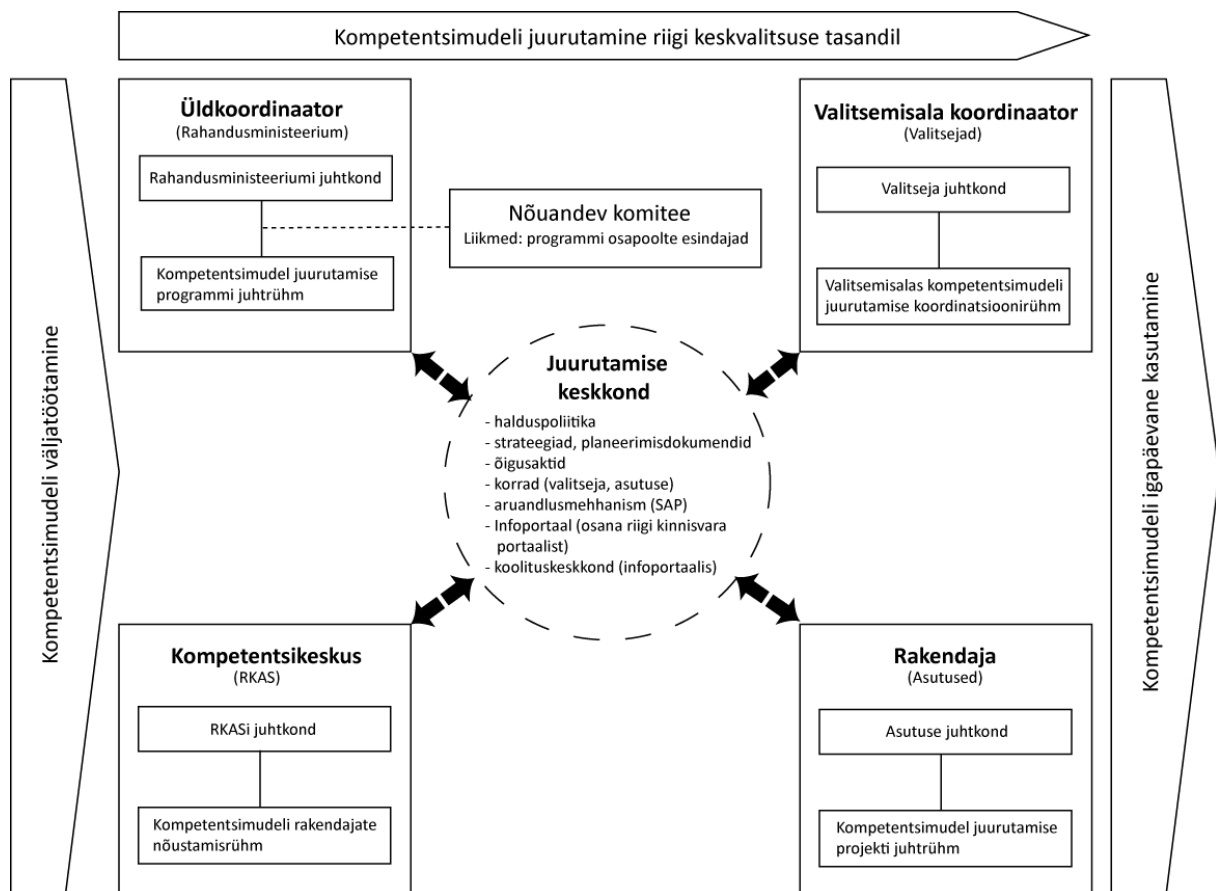
1. Sissejuhatus

Rakenduskava annab ülevaate rakendamise programmi ülesehitusest ja tegevustest, mida on tarvis läbi viia, et tuua käesolevas töös kirjeldatud lahendused ja mudelid riigi kinnisvara juhtimise igapäevaelu praktikasse. Kava sisaldab rakendamise programmi juhtimise raamistikku ja peamisi tegevusi koos ajakavaga. Tegevused on kirjeldatud detailsusega, mis võimaldab kõigi programmi osapooltel tegevuskavasid koostada, töös kirjeldatud protsesse ja mudeleid rakendada, nende toimimist kontrollida ja neid asutuse vajadustele kohendada.

2. Rakendamise programmi raamistik

Hästi juhitud ja ülesehitatud rakendamise programm on üks olulisemaid eeldusi kompetentsimudeli rakendamise õnnestumisel ja pikaajalise edu saavutamisel. Programmi raamistiku aluse moodustab juhtimisstruktuur, igaühe rollid selles ja ning nende omavahelised seosed. Seda kõike viisil ja keskkonnas, mis tagab rakendamisel tiheda seose riigi ja asutuste põhieesmärkidega, selge ja hästi arusaadava otsustamismehhanismi ning toimiva järelevalve.

Kompetentsimudeli rakendamise kohta tervikus ning rakendamise osapooli, juhtimisstruktuuri, rakendamise keskkonda ja osapooltevahelisi seoseid kujutab joonis 1.



Joonis 1. Rakendamise programmi raamistik

Jooniselt nähtub, et rakendamise programm järgneb mudeli väljatöötamisele (milleks on käesolev lõpparuanne) ja eelneb mudeli igapäevasele kasutamisele (sh pidevale parendamisele). Rakendamine keskendub eelkõige mudeli igapäevaseks kasutamiseks vajalike tööriistade ja protsesside juurutamisele ja käivitamisele.

Rakendamise programmi juhtimisstruktuuri ja igaühe rollid:

- **Üldkoordinaator** on Rahandusministeerium kui terve riigi kinnisvaraportfelli ja avaliku teenistuse strateegilise korralduse eest vastutav ametkond. Üldkoordinaator tagab, et rakendamisprotsess tervikuna oleks kooskõlas riigi kinnisvarajuhtimise strateegiliste arengusuundadega, oleks loodud kõigile teistele tasanditele vajalikud info- ja juhendmaterjalid ning läbi oleks viidud koolitusi teiste tasandite rakendajatele. Selleks tegutsevad üldkoordinaatori juures järgmised osapooled:
 - **Rahandusministeeriumi juhtkond**, kelle ülesanne on
 - võtta vastutus programmi ja selle kindlaksmääratud eesmärkide eduka saavutamise eest;
 - kindlaks määrata ja ellu viia rakendamise programmi lõplik struktuur, mille kaudu programmi juhitakse;
 - **Kompetentsimudeli juurutamise programmi juhtrühm**, mis koosneb Rahandusministeeriumi töötajatest ja allub Rahandusministeeriumi juhtkonnale ning mille ülesanne on
 - tegutseda Rahandusministeeriumi juhtkonna tööriistana programmi eesmärkide saavutamisel;
 - täiendada ja kohendada programmi elluviimise tegevusi Rahandusministeeriumi juhtkonna poolt aktsepteeritud piirides;
 - koostöös nõuandva komiteega integreerida ja koordineerida programmi osapoolte vahelisi tegevusi ja suhtlust;
 - tagada juurutamist hõlbustav keskkond (infoportaal, materjalid, koolitused, toetav õigusraamistik, aruandluskeskkond (SAP) jne);
 - suunata ja abistada programmi osapooli mudeli juurutamisel;
 - jälgida ja hinnata programmi edenemist;
 - **Nõuandev komitee**, mille kutsub kokku Rahandusministeeriumi juhtkond, koosneb osapoolte ja ühest Rahandusministeeriumi esindajast. Ülesanne on suunata ja nõustada programmi juhtrühma tema olulisemate ülesannete täitmisel.
- **Valitsemisala koordinaator** on riigivara valitseja, sh Rahandusministeerium kui valitsemisala kinnisvaraportfelli juhtimise korraldaja ja koordineerija. Tagavad oma valitsemisala ulatuses programmi eesmärkide saavutamiseks vajalikud eeldused ja koordineerimise. Valitsemisala koordinaatori juures tegutsevad järgmised osapooled:
 - **Valitseja juhtkond**, kelle ülesanne on
 - võtta vastutus valitsemisala ulatuses programmi ja selle kindlaksmääratud eesmärkide eduka saavutamise eest;
 - kindlaks määrata ja ellu viia rakendamise valitsemisala ulatuses programmi lõplik struktuur, mille kaudu programmi juhitakse;
 - **Valitsemisalas kompetentsimudeli juurutamise koordineerimisrühm**, mille ülesanne on
 - tegutseda valitseja juhtkonna tööriistana valitsemisala ulatuses programmi eesmärkide saavutamisel;

- koostöös kompetentsimudeli juurutamise projekti juhtrühmaga integreerida ja koordineerida valitsemisala ulatuse programmi rakendajate vahelisi tegevusi ja suhtlust;
 - tagada juurutamiseks vajalikud eeldused valitsemisalas (toetav õigusraamistik, planeerimisdokumendid, aruanded jne);
 - jälgida ja hinnata valitsemisala ulatuses programmi edenemist;
- **Rakendajad** on volitatud asutused, sh valitsejad kui oma asutuse kinnisvara igapäevase haldamise ja planeerimise korraldajad. Tagavad kompetentsimudeli juurutamise asutuse tasandil koostöös riigivara valitseja ja Rahandusministeeriumiga. Rakendaja juures tegutsevad järgmised osapooled:
 - **Asutuse juhtkond**, kelle ülesanne on
 - võtta vastutus asutuse ulatuses rakendamise projekti ja selle kindlaks määratud eesmärkide eduka saavutamise eest;
 - kindlaks määrata ja ellu viia rakendamise asutuse ulatuses projekti lõplik struktuur, mille kaudu projekti juhitakse, ja projekti tegevuskava;
 - tagada juurutamiseks vajalikud eeldused asutuses (toetav õigusraamistik, planeerimisdokumendid, protsessid, ressursid, aruanded jne);
 - **Kompetentsimudeli juurutamise projekti juhtrühm**, mille ülesanne on
 - tegutseda kui asutuse juhtkonna tööriist asutuse ulatuses projekti eesmärkide saavutamisel;
 - koostöös kompetentsikeskuse kompetentsimudeli rakendajate nõustamisrühmaga viia ellu projekti tegevuskava;
 - jälgida ja hinnata asutuse ulatuses projekti edenemist;
- **Kompetentsikeskus** on Riigi Kinnisvara AS, kes osaleb programmi rakendamises kahel viisil: kui riigi strateegiline partner kinnisvaraportfelli haldamisel ja kui kinnisvarateenuste pakkuja. Kompetentsikeskuse juures tegutsevad järgmised osapooled:
 - **RKAS-i juhtkond**, kelle ülesanne on
 - võtta vastutus ettevõtte ulatuses rakendamise programmi ja selle kindlaks määratud eesmärkide eduka saavutamise eest;
 - kindlaks määrata ja ellu viia ettevõtte ulatuses projekti lõplik struktuur, mille kaudu projekti juhitakse, ja projekti tegevuskava;
 - tagada juurutamiseks vajalikud eeldused (planeerimisdokumendid, protsessid, ressursid, aruanded jne) ;
 - **Kompetentsimudelite rakendajate nõustamisrühm**, mille ülesanne on
 - tegutseda kui RKAS-i juhtkonna tööriist ettevõtte ulatuses projekti eesmärkide saavutamisel;
 - koostöös kompetentsikeskuse kompetentsimudeli rakendajate nõustamisrühmaga viia ellu projekti tegevuskava;
 - jälgida ja hinnata asutuse ulatuses projekti edenemist;
 - koostada ettevõtte juhtkonnale nimekiri teenustest, mida rakendajad ise teha ei kavatse, koos sisukirjeldusega ja prognoositavate sisseostumahtudega.

3. Rakendamise programmi rakenduskava

Eeltoodud rakendamise programmi raamistiku aluseks on alljärgnev rakenduskava.

Selleks, et tagada programmi rakenduskava kooskõla üldtunnustatud juhtimise põhimõtetega, sh Rahandusministeeriumi soovitatava CAF-mudeli¹ põhimõtetega (mis omakorda tugineb EFQM² juhtimise raamistikule), on tegevused jagatud vastavalt üldtunnustatud Demingi tsükli³ sisulistesse etappidesse – planeeri, tee, kontrolli, parenda (*Plan-Do-Check-Act* ehk PDCA).

Kõigi osaliste puhul ongi rakendamise tegevused lähtuvalt sisust jaotatud neisse etappidesse:

- **Plaani** – seatakse eesmärgid ja kavandatakse protsessid, mis on vajalikud eesmärkide saavutamiseks. Koostatakse ja kinnitatakse elluviidavate tegevuste loend ja ajaline järjestus. Planeeritakse vajalikud ressursid
- **Tee** – viiakse tegevused ellu
- **Kontrolli** – jälgitakse ja mõõdetakse tegevuste vastavust ettenähtud nõuetele ning kantakse tulemustest ette
- **Parenda** – viiakse läbi tegevused protsessi toimimise edaspidiseks parendamiseks

Kirjeldatud lähenemise põhiline eelis seisneb planeerimise tsükli lisamises kõigi tegevuste juurde. Tihti ei pöörata tegevuste ja ressursside planeerimisele piisavat tähelepanu ja tulemusena kannatab lõpptulemus või tekivad rakendamisse tõrked, mida korralik planeerimine oleks võimaldanud vältida. Kõigile tegevustele (nt kinnisvaraprotsesside auditile, protsesside muutmisele, kompetentsimudeli rakendamisele) peab eelnema planeerimise faas, millega tagatakse, et kõik osapooled on rakendamiseks võrdselt valmis ning mõistavad tegevuste vajalikkust ja kulgu.

Rakendamiskava etappe on detailsemalt kirjeldatud alljärgnevas tabelis.

Tabelis kasutatud lühendid ja tähendused:

KM – kompetentsimudel

RKVJ – riigi kinnisvarakeskkonna juhtimine

SAP – majandustarkvara SAP

RM – Rahandusministeerium

RKAS - Riigi Kinnisvara AS

KVJ - kinnisvara juhtimine

¹ Common Assessment Framework (CAF)

² European Foundation for Quality Management

³ Deming, W. E. (1986), "Out of the Crisis", MIT, Cambridge

	Plaani	Tee	Kontrolli	Parenda
Üld-koordinaator Rahandus- ministeerium kui riigi halduse üld- koordinaator	<ul style="list-style-type: none"> • KM-i põhimõtete kooskõla tagamine riigi halduspoliitika eesmärkidega • Ühine visioon KM-i rakendamisega loodetavatest eesmärkidest • KM-i rakendamiseks vajalike ressursside planeerimine • Riigi keskvalitsuse tasandil RKVJ KM-i rakendamise tegevuskava väljatöötamine • Tegevuskavast teavitamine ja kooskõlastamine valitsejatega • Tegevuskava kinnitamine 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeerimisdokumentide, poliitikate, õigusaktide vastavuse tagamine KM-iga (mh tööperede ametikohtade määratlus) • Valitsejate ja rakendajate koolitamine (kaasates ka personalijuhte) • Rakendamise toetamine ja nõustamine • KM-i infoportaali (juhendmaterjalid, kaugkoolitus, foorumid jne) haldamine osana riigi kinnisvara portaalist. • RKVJ KM-i aruandlusmehhanismide loomine ja rakendamine (SAP-i arendused) • RKVJ KM-i rakendamisprotsessi aruandluse väljatöötamine • RKAS-i kui strateegilise partneri koordineerimine 	<ul style="list-style-type: none"> • Rakendamise tegevuskava täitmise regulaarne kontrollimine • Aruandlus RM-i juhtkonnale • Aruande avalikustamine infoportaalis 	<ul style="list-style-type: none"> • RKVJ süsteemi ja KM-i põhimõtete ja dokumentatsiooni pidev täiendamine keskvalitsuse tasandil • Keskvalitsuse tasandil muudatuste juhtimine • Teavitamine ja suhtlus sidusrühmadega (valitsejad, rakendajad, RKAS)
Valitseja valitsemisala koordinaatorina (sh RM kui oma valitsemisala koordinaator)	<ul style="list-style-type: none"> • Ühine visioon KM-i rakendamisega loodetavatest eesmärkidest • Valitsemisalas KM-i rakendamise tegevuskava väljatöötamine • Rakendamiseks vajalike ressursside planeerimine • Tegevuskavast teavitamine ja kooskõlastamine rakendajatega • Tegevuskava kinnitamine 	<ul style="list-style-type: none"> • Valitsemisala planeerimis- ja juhtimisdokumentide, õigusaktide vastavuse tagamine KM-iga (korrad, protsessid) • Rakendamise toetamine ja nõustamine • KM-i rakendamise aruandlusmehhanismi loomine ja rakendamine 	<ul style="list-style-type: none"> • Valitsemisala rakendamise tegevuskava täitmise regulaarne kontrollimine • Aruandlus valitseja juhtkonnale ja RM-ile 	<ul style="list-style-type: none"> • RKVJ süsteemi ja KM-i põhimõtete pidev täiendamine valitsemisalas • Valitsemisalas muudatuste juhtimine strateegilisel tasandil • Teavitamine ja suhtlus sidusrühmadega (valitsejad, rakendajad, RKAS)

<p>Rakendaja volitatud asutused, RM kui rakendaja, riigivara valitsejad kui rakendajad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ühine visioon KM-i rakendamisega loodetavatest eesmärkidest • Rakendaja kompetentsimudeli rakendamise tegevuskava väljatöötamine • Rakendamiseks vajalike ressursside planeerimine • Tegevuskava kinnitamine ja inimeste kaasamine 	<ul style="list-style-type: none"> • KVJ protsesside audit (mis protsesse teostatakse hetkel ja tulevikus?) • Rakendaja planeerimis- ja juhtimis-dokumentide, õigusaktide vastavuse tagamine KM-iga (korrad, protsessid) • Funktsioonisiirde analüüs (mis protsesse teostatakse ise, mis ostetakse sisse?) • Isetehtavate protsesside täpsustamine, sisseostetavate protsesside/teenuste nõuete fikseerimine • Rakendajale vajalike rollide kindlaksmääramine ja iga rolli kohta peamiste tegevuste nimekirja koostamine • Inimressursside audit (praegune ja vajatav võimekus) • Muutmisvajaduste kindlaksmääramine praeguse koosseisu ja vajaduste vahel • Tegevuskava koostamine muutisvajaduste elluviimiseks. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tulemuste mõõtmine • Tulemuste hindamine • Rakendamise tegevuskava täitmise regulaarne kontrollimine • Tulemusaruandlus rakendaja juhtkonnale ja valitsejale 	<ul style="list-style-type: none"> • Rakendaja RKVJ süsteemi ja KM-i dokumentatsiooni pidev täiendamine • Muudatuste juhtimine taktikalisel ja operatiivsel tasandil • Teavitamine ja suhtlus sidusrühmadega (valitsejad, rakendajad, RKAS)
<p>Kompetentsikeskus RKAS kui strateegilise partneri ja teenuste pakkuja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Riigi keskvalitsuse kompetentsimudeli rakendamise toetamise tegevuskava väljatöötamine • Tegevuskava kommunikatsioon ja kooskõlastamine RM-i ja valitsejatega • Tegevuskava kinnitamine 	<ul style="list-style-type: none"> • Eelkõige rakendajate toetamine ja nõustamine tegevuskava elluviimisel (KVJ protsesside analüüsimine, nõustamine funktsioonisiirdes, abistamine muutmisvajaduste kindlaksmääramisel) • Teenuste (mida riik ise teha ei kavatse) pakkumise võimekuse loomine ja arendamine 	<ul style="list-style-type: none"> • Riigi keskvalitsuse kompetentsimudeli rakendamise toetamise tegevuskava täitmise regulaarne kontrollimine • Aruandlus juhtkonnale 	<ul style="list-style-type: none"> • Muudatuste juhtimine • Kommunikatsioon, suhtlus sidusrühmadega (RM, valitsejad, rakendajad)

4. Rakenduskava peamised tegevused

Allpool on detailsemalt lahti kirjutatud need rakenduskava tegevused ja ülesanded, mida ei ole piisava detailsusega käsitletud töö teistes osades.

4.1. Kinnisvara juhtimisprotsesside audit

Asutuse kinnisvarakeskkonna korraldamisel tehtavate tegevuste ülevaatus selleks, et hinnata, millised protsessid eksisteerivad eri kinnisvarajuhtimise tegevuste läbiviimiseks. Määratakse kindlaks, millised protsessid on dokumenteeritud ja normeeritud ning millised toimuvad *ad hoc* ja sõltuvad enam otsustaja äranägemisest kui ühtsest tegevuste läbiviimise korrast või tavast. Audit peab andma vastuse ka küsimusele, kuid võrd vastavad praegused kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsessid asutuse strateegilistele ja taktikalistele vajadustele ning kas tavatsetakse protsesse regulaarselt hinnata ja vajaduse korral muuta. Auditi tulemusena valmib vajalike protsesside nimistu koos iga protsessi tegevuste lühikirjeldusega. Auditi läbiviimisel kasutatakse sisendina käesoleva lõpparuande eriosas nr 2 „Juhtimisprotsesside kirjeldus“ kirjeldatud tüüpprotsesse.

4.2. Rakendajale vajalike rollide kindlaksmääramine ja iga rolli kohta peamiste tegevuste nimekirja koostamine

Rakendajad viivad tegevuse läbi kolmes osas:

- kinnisvara juhtimisprotsesside auditi tulemusena määratakse asutuse jaoks kindlaks realselt vajalikud ja asjakohased protsessid ning loetletakse nendes sisalduvad tegevused, mida asutuses päriselt vajatakse;
- kasutades lõpparuande eriosas nr 2 „Juhtimisprotsesside kirjeldus“ sisalduvaid protsessinäidiseid, määratakse kindlaks asutuse jaoks vajalikud rollid;
- kasutades lõpparuande eriosas nr 2 „Juhtimisprotsesside kirjeldus“ toodud rollide tegevuste nimekirju, koostatakse asutuse kinnisvara juhtimiseks vajalike peamiste tegevuste loetelud.

Kui konkreetse rakendaja jaoks vajalikud rollid ja nende teostatavad tegevused on teada, määratakse, millist rolli (või rolle) täidab iga haldusstruktuuri töötaja. Üldjuhul täidab üks haldusstruktuuri töötaja mitut rolli ja vajaduse korral määratakse mõni roll ka haldusstruktuuri väliste töötajatele (nt sekretärid, juhiabid jt).

Rollide, neile vastavate tegevuste ja rolle täitvate ametikohtade jaotus fikseeritakse asutuse töökorralduslikus dokumendis.

4.3. KM-i põhimõtete kooskõla tagamine riigi halduspoliitika eesmärkidega

Riigi kinnisvara juhtimisprotsessid ja kompetentsimudel on tervikuna kasulikud vaid siis, kui need on kooskõlas riigi halduspoliitika eesmärkidega. Kooskõla tagamiseks koostab Rahandusministeeriumi riigivara osakond rakendamise üldpõhimõtted ja juhib rakendajate tähelepanu riigi halduspoliitika olulisematele aspektidele, mida on rakendamise käigus tarvis silmas pidada. Sellisteks suundadeks või dokumentideks võivad olla näiteks „Tööperede kataloog“, „Riigi kinnisvarategevuse strateegia“ või muud riigi strateegilise tasandi juhtimisdokumendid.

Valitsejad tagavad valitsemisala asutustes kompetentsimudeli rakendamise kooskõla valdkonna arengukavaga.

4.4. Planeerimisdokumentide, poliitikate ja õigusaktide vastavuse tagamine KM-iga (mh tööperede ametikohtade määratlus, korrad, protsessid)

Rakendaja analüüsib kõiki oma asutuse kinnisvara juhtimisega seotud töökorralduslikke dokumente – ametijuhendeid, töökordasid, tegevusjuhendeid ja protsesside kirjeldusi. Dokumentide vajalikkust ja asjakohasust hinnatakse ja rakendaja juhtkonnale tehakse ettepanekud muutuste sisseviimiseks. Töö lõpparuande eriosas nr 2 „Juhtimisprotsesside kirjeldus“ sisalduvate protsessinäidiste alusel koostatakse vajaduse korral uued, täiendavad juhtimisdokumendid ja õigusaktid nende kehtestamiseks.

4.5. Funktsioonisiirde analüüs (mis protsesse teostatakse ise, mis ostetakse sisse?)

Viiakse läbi töö eriosas nr 3 „Riigi kinnisvara juhtimisteenuste sisseostmise võimaluste analüüs“ kirjeldatud analüüs kõigi asutuses kasutatavate protsesside kohta. Analüüsi tulemusena määratakse kindlaks, milliseid protsesse on asutusel otstarbekas osta sisse ja milliseid teostada sisemiste ressurssidega (personal, vara). Protsesside kohta, mida asutus varasemalt teostas sisemiste ressursside arvelt, ent mida edaspidi kavandatakse sisse osta, koostatakse üleminekukava. Üleminekukava võib sisaldada muuhulgas personalivajadustesse tehtavaid muudatusi, prognoosi ressursside kokkuhoiu kohta ning juhiseid teenuse hankimiseks riigihanke lähteülesande koostamise kohta.

4.6. Isetehtavate protsesside täpsustamine, sisseostetavate protsesside/teenuste nõuete fikseerimine

Protsessid, mida asutus otsustab teostada ise, viiakse kooskõlla asutuse töö eripärade ja juhtimisstruktuuriga. Selleks võib asutus kasutada töös kirjeldatud tüüpprotsesse, muutes vajaduse korral tüüpprotsessides kirjeldatud tegevuste üksikasju ja tegevusi soovi korral lisades või välja jättes. Samuti viiakse protsessi sisendid, väljundid ja käivitajad kooskõlla konkreetse asutuse ülesannete ja vajadustega.

Protsesside kohta, mida asutus otsustab edaspidi teenusena sisse osta, koostatakse vajamineva teenuse kvaliteedinõuded ja teenuse osutamise kirjeldus, kirjeldatakse teenuse taseme hindamise viisid ja koostatakse lähteülesanne teenuse hankimiseks riigihanke korraldamiseks.

4.7. Riigi keskvalitsuse tasandil RKVJ KM-i rakendamise tegevuskava väljatöötamine

Rahandusministeeriumi riigivara osakond koostab tegevuskava, mis sisaldab keskvalitsuse tasandil ettevõetavaid tegevusi riigi kinnisvara juhtimisprotsesside ülevaatuseks ja kompetentsimudeli rakendamiseks. Tegevuskavaga planeeritakse tegevused ja vajaminevad ressursid, millega tagatakse riigiüleselt kompetentsimudeli rakendamine ja kinnisvara juhtimisprotsesside uuendamine. Tegevuskava sisaldab vähemalt järgmisi elemente:

- tegevuste järjestus ja hierarhia – kes mida teeb ja milliste tegevuste lõppemine on eeltingimuseks järgmiste tegevustega alustamisele;

- aruandluse põhimõtted – kui tihti, millistes vormides ja milliste kanalite kaudu toimub;
- vastutajad Rahandusministeeriumis, riigivara valitsejate ja rakendajate juures;
- elluviimise ajakava koos vahetähtaegadega.

4.8. Rakendamise tegevuskava täitmise regulaarne kontrollimine

Rakendamise tegevuskava täitmist kontrollivad kõik rakendamisega seotud üksused oma vastutus-
alas kord kvartalis. Kontrollitegevused on järgmised:

- rakendamise aruande täitmine (vastavalt Rahandusministeeriumi poolt kehtestatud kontroll-
loendile). Juhul kui esineb puudujääke, siis nende kõrvaldamine;
- aruande tutvustamine asutuse juhtkonnale ja edastamine kõrgema taseme asutuste
koordinaatoritele (rakendajate puhul valitsejatele ja valitsejate puhul Rahandus-
ministeeriumile kui üldkoordinaatorile);
- puudujääkide mitteesinemisel aruande kinnitamine kõrgema taseme asutuse poolt
(rakendajate aruanded kinnitab riigivara valitseja, valitsusalade koondaruanded kinnitab
Rahandusministeerium).

4.9. Inimressursside audit

Inimressursside audit sisaldab kolme peamist tegevust: praeguste kinnisvarajuhtimisega tegelevate
inimeste kiirhindamine kompetentsimudeli alusel, tulevase kinnisvarajuhtimise rollide
kompetentsinõuete koostamine ning hindamistulemuste võrdlemine tulevaste rollide vajadustega.
Algse inimressursside auditi eesmärk on praeguse ressursi võrdlemine eeldatava tulevikuvajadusega.

Kuna inimeste hindamine on alati tundlik teema, siis tuleb kindlasti kokku leppida, et kiirhindamise
tulemused on ainult sisendiks planeerimisel ja tegevusplaani koostamisel. Kinnisvarajuhtimisega
tegelevate inimeste kiirhindamisel on oluline, et hindajad (soovitavalt 2–3 juhti) tunneksid nii riigi
kinnisvarajuhtimise kompetentsimudelit (vajaduse korral võib kaasata esindajaid Rahandus-
ministeeriumist) kui ka hinnatavaid inimesi (võiks kaasata kindlasti otsest juhti). Kiirhindamine
toimub eeldatavalt rakendatava kompetentsimudeli suhtes – nt haldurit hinnatakse halduri mudeli
suhtes kõigi kompetentside lõikes:

Halduri kiirhindamine

		Hinnatud				
Erialased pädevused		Majandus-/kinnisvaraökonomika	1	2	3	
		Kinnisvaraõigus	1	2	3	
		Ruumiline planeerimine, maakorraldus	1	2	3	
		Ehitus, projekteerimine, arhitektuur	1	2	3	
		Töökeskkond	1	2	3	
		Kinnisvara korrashoid	1	2	3	
Juhtimine	Planeerimine	Info kogumine	-1	1	2	3
		Info analüüsimine	-1	1	2	3
	Teostus	Suhtlemine	-1	1	2	3
		Elluviimine	-1	1	2	3

Tulevase kinnisvarajuhtimise rollide kompetentsinõuded koostatakse kompetentsimudeli üldnõuete alusel (vt Eriosa #1 „Kompetentsimudel“ tabel 1 ja tabel 2). Rollinõuete koostamisel tuleks arvestada ametikoha töömahuga, rollide mitmekesisuse ja multifunktsionaalsuse jm asutusest tulenevate eripäradega. Rollinõuete koostamisel lähtutakse optimaalsuse põhimõttest – milline on vajalik kompetentsi tase, et planeeritava rolliga HÄSTI toime tulla?

Praeguste ressursside kompetentside ja planeeritavate rollide kompetentsinõuete võrdlemisel saab teha nii pädevaid ja põhjendatud juhtimisotsuseid (kuidas roll kombineerida, kes mis rolli võiks täita, jne) kui ka arvestada kompetentsimudeli täielikuks rakendamiseks vajaminevat ajalist ja rahalist investeringut (nt täienduskoolitus jne). Nagu kõigi projektide ja muudatuste puhul, saab selles etapis veel tagasi pöörduda ja otsustada tulevast rollijaotust muuta.

4.10. Muutmisvajaduste kindlaksmääramine praeguse koosseisu ja vajaduste vahel

Muutmisvajaduste kindlaksmääramisel on võtmetähtsusega tegevuseks kaasamine. Oluline on kaasata kõik inimesed, kes planeeritavate tegevuste tulemusena peavad oma käitumist muutma. Hiljemalt selles etapis tuleb nendega jagada uut kinnisvarajuhtimise visiooni, põhjendada, miks vanal viisil ei saa enam jätkata, ning küsida nende arvamusi.

Inimesed läbivad enne muudatusega kaasatulemist järgmised astmed:

1. Teatavaks võtmine – kõik muudatuse otsese sihtrühma liikmed, aga ka kõik partnerid, nt sisuosakondadest ja mujalt, peavad olema teadlikud, et asutuses korraldatakse kinnisvarajuhtimise protsesse ümber ning rakendatakse juhtimisel kompetentsimudelit.
2. Arusaamine – kõik sihtrühma liikmed ja olulised partnerid peavad sisuliselt aru saama, milles muudatus seisneb ja mida see konkreetselt neile tähendab. Arusaamine ei tähenda, et nad peavad esialgu kõik selle poolt olema.
3. Toetamine – toetuse saavutamise eelduseks on arusaamine, milles muudatus seisneb. Toetuse saavutamiseks on vaja tegeleda inimeste hirmude ja kahtlustega ning arvestada nende kriitikaga. Toetuse saavutamisel on lisaks dialoogilisele suhtlemisele suur kasu ka enne

kokkulepitud ühisest eesmärgist. Oluline on kindlasti panustajate toetus, aga vähemalt sama tähtis on mõne kõrgema juhi toetus muudatusele – enamik muudatusi jääb ilma juhtkonna või mõne kõrge juhi „sponsorluseta“ teadmata ajaks seisma.

4. Osavõtmine, panustamine – kõik, kes muudatuse plaanis mingeid tegevusi hakkavad ellu viima, peaksid olema läbinud kaasamise astmed kuni 4. astmeni.
5. Pühendumine – enamasti on muudatuste puhul vaja vähemalt ühte pühendunud juhti, kes võtab muudatuse elluviimise enda n-ö südameasjaks. Muudatuse juht peab olema kinnisvaraprotsessidega otseselt seotud (st mitte personaliosakonnast) ning soovitatavalt piisava autoriteediga nimetatud valdkonnas.

Muudatuse kaasamise sisuks peakski olema muutmisvajaduse kindlaksmääramine, sest kes veel kui mitte inimesed, kes kinnisvarajuhtimise tööd praegu ja tulevikus teevad, on need, kes teavad, mida ja kuidas tuleb muuta. Olenevalt asutuse suuruselt, kinnisvarajuhtimisega tegelevate inimeste hulgast ja muudatuse suuruselt võib muutmisvajaduse kindlaksmääramine võtta kas ühe 2-tunnise koosoleku või kuni neli poolepäevast seminari. Üks võimalik muutmisvajaduse kindlaksmääramise loogika võib olla järgmine:

1. Ühise eesmärgi ja visiooni meeldetuletamine (või tutvustamine)
2. Tulevikuvajaduste (ja rollide) kindlaksmääramine (või tutvustamine)
3. Praeguse võimekuse hindamine (või inimressursside auditi tutvustamine)
4. Võimalike muudatusettepanekute kogumine (nii tulevikuvajaduse korrigeerimiseks kui ka arendus- ja muudatustegevusteks)
5. Muudatusettepanekute hindamine
6. Otsustamine, millises mahus ja mida muudetakse

4.11. Tegevuskava koostamine muutmisvajaduste elluviimiseks

Tegevuskava koostamine ei erine tehniliselt millegi poolest mis tahes teise projekti plaani koostamisest. Oluline on tegevuskava koostamisel kokku leppida täpselt, kes mida mis ajaks teeb. Selleks, et muudatuse tegevuskavas midagi olulist tähelepanuta ei jääks, oleks vaja tegevuskava loogika läbi käia nii olevikust tulevikku (mida mille järel saab teha) kui ka tulevikust olevikku (mis on mingi tegevuse eelduseks). Lisaks sellele, et tegevuskava peab olema teostajatega läbi räägitud ja kokku lepitud, peab see arvestama teostaja pädevuse ja ajaliste võimalustega. Hea oleks tegevuskava koostada kahes etapis (eriti tegutsemise korral rühmas) – esimesel korral panna paika üldine loogika ja vaheetapid ning teisel korral täpsustada ja määrata vastutajad.

5. Rakenduskava ajakava

Kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesside ülevaatus ja kompetentsimudeli rakendamine toimub kindlaksmääratud ajakava alusel. Sõltuvalt asutuse ja selle kinnisvaraportfelli suuruselt ja keerukusest ning haldusstruktuuri töötajate arvust, kestab rakendamine ühes asutuses 6–12 kuud.

Rakendada on võimalik mitmes asutuses korraga ja käesoleva töös soovitatakse see läbi viia kahes etapis („laines“).

Et suurendada riigiasutuste kindlustunnet kavandatavate muudatuste mõju suhtes ja tagada seeläbi rakendamistegevustega kaasatulek, viiakse rakendamine esimese „lainena“ läbi Rahandusministeeriumis ning Maksu- ja Tolliametis. Nendes asutustes kogutud praktiliste kogemuste põhjal kohandatakse rakenduskava „Parenda“ faasis ning alles seejärel alustatakse rakendamisega teistes asutustes.

		Kuud	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	TEGEVUSTE PLANEERIMINE													
	Üldkoordinaator													
1.1	KM-i põhimõtete koosõla tagamine riigi halduspoliitika eesmärkidega					X	X	X	X					
1.2	Ühine visioon KM-i rakendamisega loodetavatest eesmärkidest	X												
1.3	KM-i rakendamiseks vajalike ressursside planeerimine	X												
1.4	Riigi keskvalitsuse tasandil RKVJ KM-i rakendamise tegevuskava väljatöötamine	X	X											
1.5	Tegevuskavast teavitamine ja kooskõlastamine valitsejatega		X	X										
1.6	Tegevuskava kinnitamine			X										
	Riigivara valitseja													
1.7	Ühine visioon KM-i rakendamisega loodetavatest eesmärkidest				X									
1.8	Valitsemisalas KM-i rakendamise tegevuskava väljatöötamine				X									
1.9	Rakendamiseks vajalike ressursside planeerimine				X									
1.10	Tegevuskavast teavitamine ja kooskõlastamine rakendajatega				X	X								
1.11	Tegevuskava kinnitamine					X								
	Rakendaja													
1.12	Ühine visioon KM-i rakendamisega loodetavatest eesmärkidest					X								
1.13	Rakendaja kompetentsimudeli rakendamise tegevuskava väljatöötamine					X								
1.14	Rakendamiseks vajalike ressursside planeerimine					X								
1.15	Tegevuskava kinnitamine ja inimeste kaasamine					X	X							
	Kompetentsikeskus													
1.16	Riigi keskvalitsuse kompetentsimudeli rakendamise toetamise tegevuskava väljatöötamine				X									
1.17	Tegevuskavast teavitamine ning kooskõlastamine RM-i ja valitsejatega				X									
1.18	Tegevuskava kinnitamine					X								
2	RAKENDAMINE / ELLUVIIMINE													
	Üldkoordinaator													
2.1	Planeerimisdokumentide, poliitikate, õigusaktide vastavuse tagamine KM-iga (mh tööperede ametikohtade määratlus)					X	X	X	X					
2.2	Valitsejate ja rakendajate koolitamine (kaasates ka personalijuhte)			X	X	X	X	X	X	X				
2.3	Rakendamise toetamine ja nõustamine			X	X	X	X	X	X	X				
2.4	KM-i infoportaali (juhendmaterjalid, kaugkoolitus, foorumid jne) haldamine osana riigi kinnisvara portaalist			X	X	X	X	X	X	X				
2.5	RKVJ KM-i aruandlusmehhanismide loomine ja rakendamine (SAP-i arendused)			X	X									
2.6	RKVJ KM-i rakendamisprotsessi aruandluse väljatöötamine			X	X									
2.7	RKAS-i kui strateegilise partneri koordineerimine			X	X	X	X	X	X	X				
	Riigivara valitseja													
2.8	Valitsemisala planeerimis- ja juhtimisdokumentide, õigusaktide vastavuse tagamine KM-iga (korrad, protsessid)							X	X	X	X			
2.9	Rakendamise toetamine ja nõustamine							X	X	X	X			
2.10	KM-i rakendamise aruandlusmehhanismi loomine ja rakendamine							X						

		Kuud	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		Rakendaja												
2.11	KVJ protsesside audit (mis protsesse teostatakse hetkel ja tulevikus?)						X							
2.12	Rakendaja planeerimis- ja juhtimisdokumentide, õigusaktide vastavuse tagamine KM-iga (korrad, protsessid)							X	X	X				
2.13	Funktsioonisiirde analüüs (mis protsesse teostatakse ise, mis ostetakse sisse?)							X						
2.14	Isetehtavate protsesside täpsustamine, sisseostetavate protsesside/teenuste nõuete fikseerimine							X						
2.15	Rakendajale vajalike rollide kindlaksmääramine ja iga rolli kohta peamiste tegevuste nimekirja koostamine							X						
2.16	Inimressursside audit (praegune ja vajatav võimekus)							X	X					
2.17	Muutmisvajaduste kindlaksmääramine praeguse koosseisu ja vajaduste vahel								X					
2.18	Tegevuskava koostamine muutmisvajaduste ellu viimiseks.								X	X				
		Kompetentsikeskus												
2.19	Eelkõige rakendajate toetamine ja nõustamine tegevuskava elluviimisel (KVJ protsesside analüüsimine, nõustamine funktsioonisiirdes, abistamine muutmisvajaduste kindlaksmääramisel)							X	X	X	X			
2.20	Teenuste (mida riik ise teha ei kavatse) pakkumise võimekuse loomine ja arendamine							X	X	X	X	X	X	X
		3 KONTROLL												
		Üldkoordinaator												
3.1	Rakendamise tegevuskava täitmise regulaarne kontrollimine					X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.2	Aruandlus RM-i juhtkonnale					X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.3	Aruande avalikustamine infoportaalil					X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Riigivara valitseja												
3.4	Valitsemisala rakendamise tegevuskava täitmise regulaarne kontrollimine						X	X	X	X	X	X	X	X
3.5	Aruandlus valitseja juhtkonnale ja RM-ile						X	X	X	X	X	X	X	X
		Rakendaja												
3.6	Tulemuste mõõtmine							X	X	X	X	X	X	X
3.7	Tulemuste hindamine							X	X	X	X	X	X	X
3.8	Rakendamise tegevuskava täitmise regulaarne kontrollimine							X	X	X	X	X	X	X
3.9	Tulemusaruandlus rakendaja juhtkonnale ja valitsejale							X	X	X	X	X	X	X
		Kompetentsikeskus												
3.10	Riigi keskvalitsuse kompetentsimudeli rakendamise toetamise tegevuskava täitmise regulaarne kontrollimine							X	X	X	X	X	X	X
3.11	Aruandlus juhtkonnale							X	X	X	X	X	X	X
		4 PARENDAMINE												
		Üldkoordinaator												
4.1	RKVJ süsteemi ning KM-i põhimõtete ja dokumentatsiooni pidev täiendamine keskvalitsuse tasandil					X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.2	Keskvalitsuse tasandil muudatuste juhtimine					X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.3	Teavitamine ja suhtlus sidusrühmadega (valitsejad, rakendajad, RKAS)					X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Riigivara valitseja												
4.4	RKVJ süsteemi ja KM-i põhimõtete pidev täiendamine valitsemisalas						X	X	X	X	X	X	X	X
4.5	Valitsemisalas muudatuste juhtimine strateegilisel tasandil						X	X	X	X	X	X	X	X
4.6	Teavitamine ja suhtlus sidusrühmadega (valitsejad, rakendajad, RKAS)						X	X	X	X	X	X	X	X
		Rakendaja												
4.7	Rakendaja RKVJ süsteemi ja KM-i dokumentatsiooni pidev täiendamine							X	X	X	X	X	X	X

		Kuud											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4.8	Muudatuste juhtimine taktikalisel ja operatiivsel tasandil						X	X	X	X	X	X	X
4.9	Teavitamine ja suhtlus sidusrühmadega (valitsejad, rakendajad, RKAS)						X	X	X	X	X	X	X
Kompetentsikeskus													
4.10	Muudatuste juhtimine					X	X	X	X	X	X	X	X
4.11	Kommunikatsioon, suhtlus sidusrühmadega (RM, valitsejad, rakendajad)					X	X	X	X	X	X	X	X