



RAHANDUSMINISTEERIUM

# Koostöökogu VI

Eneken Lipp, Birgit Lüüs-Jakobs



# Päevakava

- 9:30 - 9:40 Sissejuhatus
- 9:40 - 10:15 Riigi pikaajaline arengustrateegia ja selle seos arengukavaga
- 10:15 - 10:50 Strateegilise juhtimise tugevdamine, rollid ja vastutused, strateegilise juhtimise ja finantsjuhtimise raamistik, teenused, organisatsiooni arendamine
- 10:50 - 11:00 Paus
- 11:00 - 12:30 Koostöökogu esindajate seisukohad



# Projektorganisatsioon

Sõlmküsimused eelarvepoliitika valdkonna juhtidele edastamiseks

**Töörühmade keskus**

Kutsub kokku koostöökogu

**Töörühmad**

Lahendusettepanekud

Strateegilise juhtimise ja finantsjuhtimise seostamine

Arvestuspõhimõtted. Reservid. Omatulud. Investeeringud ja kohustused

Finantsdistsipliin, eelarve täitmise kontroll

Põhiseaduslike institutsioonide rahastamine

Kohalike omavalitsuste rahastamine

**Koostöökogu (17)**

Liikmed: VAde, PSIde esindajad  
(erinevate teemade puhul võivad osavõtjad erineda)

Lahendusettepanekute arutelu, eelistatud lahendusvariandi tekkimine, lisaettepanekud

# Seisukohtade esitamine koostöökogus

- välja tuua lahendusettepanekute võimalikud kitsaskohad
- lahendusettepaneku mittesobivusel palume esitada tööruhmale alternatiivne ettepanek

## Töörühma lahendusettepanekud

Strateegilise juhtimise tugevdamine, rollid ja vastutused, strateegilise juhtimise ja finantsjuhtimise raamistik, teenused, organisatsiooni arendamine



# Strateegilise juhtimise ja finantsjuhtimise seostamise töörühma koosseis

Birgit Lüüs-Jakobs

Kadri Tali

Rando Kängsepp

Silver Salla

Pille-Liis Milvere

Reelika Väljaru

Viola Mäemurd

Elsa Leiten

Kaili Tamm (Liivi Karpištšenko)

Kristel Järve

Kaire Kasearu

Britt-Marena Tiikmaa (Ene Rebane)

Heleri Reinsalu

Helen Allik

Piret Hartman

Liina Kotkas (Sirli Jurjev)

Eneken Lipp

# Strateegilise juhtimise tugevdamine

## VTK probleemid

Kogu riigieelarve planeerimine lähtub finantsjuhtimisest, mitte strateegilisest juhtimisest. Lisataotluste esitamise protsess võimalust ellu viia kõiki arengukavas kavandatud arendusi.

Riigieelarve koostamise protsessis on peamine rõhk vaba raha jagamisel ehk lisavajadustel.

## Lahendussuund

Selleks, et eelarve planeerimine lähtuks strateegilisest juhtimisest, mitte ainult finantsjuhtimisest, tuleb *parandada sisendite, protsesside ja andmete kvaliteeti*, mida kasutatakse juhtimisotsuste (sh eelarveotsuste) tegemiseks. Seejuures on oluline silmas pidada, et **planeerimine algab tulemusaruande analüüsist** (tulemusaruandlusest) ning **sisemiste ressursside ülevaatamisest**.

# Lahendusettepanekud

- ❖ Täiendada seaduses eelarvepõhimõtteid:
  - eelarve planeerimine lähtub eelkõige strateegilistes arengudokumentides seatud eesmärkidest, mida toetab finantsjuhtimine.
  - uue perioodi eelarve planeerimine algab tulemusaruandlusest.
  - sisemiste ressursside ülevaatamine on pidev protsess.
- ❖ Täpsustada tulemusaruande eesmärki: Tulemusaruanded on aluseks riigiasutuste ja valitsuse juhtimisotsuste tegemisel ning sisendiks eelarvestrateegia, riigieelarve eelnõu ja riigi majandusaasta koondaruande koostamisele ning riigi pikaajalise arengustrateegia tegevuskava uuendamisele.
- ❖ Täiendada eelarveprotsessi: eelarve läbirääkimiste käigus arutatakse Vabariigi Valitsuses ka eelmise perioodi tulemuste täitmist, kui lepitakse kokku järgmise eelarvestrateegia perioodi eesmärke ja eelarvelisi vahendeid nende saavutamiseks.
- ❖ Tulemusaruande analüüs peab selgitama, kuidas eelarve täitmine ja teenuste elluviimine on aidanud saavutada kokkulepitud strateegilistes arengudokumentides seatud eesmärke.
- ❖ Täiendavad lisavajadused põhjendatakse üldjuhul detailselt teenuste tasandil ning tuuakse välja võimalik mõju ning hinnatakse lisavajaduse ajakriitilisust. Rahandusministeeriumi lisavajaduste analüüsile seatakse ootused.

# Rollid ja vastutused

## VTK probleemid

Strateegilise juhtimise raamistik peaks kirjeldama erinevate riigiasutuste (sh Rahandusministeeriumi ja Riigikantselei) rolle strateegilises planeerimises ja finantsjuhtimises (sh teenuste juhtimine) ning määrama, kes raamistiku terviklikkuse eest vastutab.

## Lahendussuund

Riigi strateegiliste eesmärkide ja finantsjuhtimise seostamine määrab riigi tulemusjuhtimise. **Riigi tulemusjuhtimine on ühtse riigivalitsemise läbiv eesmärk** ning ühtlasi riigi organisatsioonide juhtimiskultuuri osa.

**Riigikogu ja Valitsus peavad suunama riigi pikaajalisi eesmärke ja jälgima nende saavutamist** ning otsustama vastavalt nendele riigi ressursside kasutamise. Selleks on vajalik eesmärgistada riigivalitsemise läbivad eesmärgid, täpsustada vastutused ning **luua võimalused Valitsusele ja Riigikogule kaasa rääkida eesmärkide täitmise jälgimises** eelarveprotsessi raames.

# Lahendusettepanekud

- ❖ Reguleerida tulemusvaldkonna kujunemine:
  - Vabariigi Valitsus otsustab tulemusvaldkonna loomise ja muutmise.
  - Uue tulemusvaldkonna loomisel tehakse ettepanek uue arengukava koostamiseks (esitatakse arengukava koostamise ettepanek).
  - Tulemusvaldkonna muutmisel langetatakse otsus ka arengukava muutmise ja koostamise vajaduse osas.
- ❖ Kokku leppida ning sõnastada RAM ja Riigikantselei rollid riigivalitsemise koordineerimisel.
- ❖ Kokku leppida teenusepõhise juhtimise sisu, rollid ja vastutus riigivalitsemise valdkonna korraldamise raames.
- ❖ Ühildada Eesti 2035 aruanne ja tulemusaruanne ning nende esitamine Riigikogus ja valdkonna komisjonides. Ministri kokkuvõttele lisaks esitatakse valdkonna komisjonile tulemusaruanne.
- ❖ Täiendada eelarveprotsessi, luues võimaluse ministritele tulemuste ja eesmärkide tutvustamiseks.
- ❖ Ministeeriumidel ja Rahandusministeeriumil tagada riigis parem kommunikatsioon tulemustest.
- ❖ Täpsustada juhendites Riigikantselei, Rahandusministeeriumi ja ministeeriumi rolli ja vastutust strateegilises juhtimises ja finantsjuhtimises.

# Strateegilise juhtimise ja finantsjuhtimise raamistik

## VTK probleemid

Viimaste seadusemuudatuste tulemusena ei ole strateegiline raamistik, selle korraldamine ja muutmine üheselt mõistetav ning selle rakendamine tegevuspõhises riigieelarves tekitab probleeme.

Eelarve ja eelarvestrateegia planeerimise protsessi algusajaks ei ole terviklikku ülevaadet valdkonna kasutatud ja kasutada olevatest vahenditest ning saavutatud eesmärkidest.

Kehtiv regulatsioon võimaldab erisusi strateegilises planeerimises

## Lahendussuund

Strateegilise juhtimise ja finantsjuhtimise **raamistik peab kirjeldama erinevate strateegiliste tasandite (ja väljundite) omavahelisi seoseid** ning nende planeerimise, rakendamise/muutmise, aruandluse ja hindamise protsesse erinevas ajalisel vaates.

# Lahendusettepanekud

- ❖ Liikuda planeerimistasand „meede“ kaotamise suunas, kuni kaotamiseni on meede vabatahtlik teatud tingimustel.
- ❖ Eemaldada täna regulatsioonis võimaldatud erisus: Iga tulemusvaldkonna kohta tuleb koostada arengukava.
- ❖ Parandada kehtiva määruse rakendamist: Programmiga viiakse ellu arengukava alaeesmärki.
- ❖ Tuua tulemusaruande tähtaeg varasemaks, mis võimaldab kasutada tulemusaruannet eelarveprotsessi sisendina.
  1. Esitada finantsandmed tulemusaruande koosseisus varem, arvestades nendes teatavat ebatäiust.
  2. Oodata ära finantsdistsipliini töörühma lahendusettepanekud eelarve aruandluse tsükli raames (eelarve täimise andmete esitamise tähtaja varasemaks toomise osas).
    - Seonduvalt tulemusaruande esitamisega varem, analüüsida tulemusande andmetega seotud protsesse, kirjeldada probleemid ja koostada lahendusettepanekud, näiteks Statistikaameti tööprotsessid seoses mõõdikute andmete laekumisega.
    - Seoses tulemusaruandluse toomisega varasemaks, kaotada tulemusaruande projekti esitamise nõue.
- ❖ Täiendada programmi tegevuse mõistet ja metoodikat.
- ❖ Seatakse ootused RAMile programmide (programmi tegevuste) ühtlustamise nõustamiseks.
- ❖ Seatakse ootused Riigikantseleile pikaajaliste arengudokumentide ajaraami tagamiseks või juhise täpsustamiseks olukorras kus pikaajalise strateegia kestus lõpeb varem kui arengukava oma.

# Teenused, sh tugiteenused

## VTK probleemid

Teenusepõhine juhtimine ja teenuste arendamine on killustunud ja ei võimalda suunata riigis teenuste arendamist tervikuna.

Teenuse mõistet reguleeritakse erinevates õigusaktides.

Kuidas on omavahel seotud programmi teenused ja avalikud teenused.

## Lahendussuund

Üle vaadata ja täpsustada teenustega seotud mõisted ja põhimõtted ning **kokku leppida edasised arengud** teenuste ühtlustamiseks **riigivalitsemise eesmärkide elluviimiseks**, sh riigi ressursside paremaks ärakasutamiseks.

# Lahendusettepanekud

- ❖ Täpsustada teenuste mõisteid ärisõnastikus - riigieelarve teenus, välimine tugiteenus, sisemine tugiteenus, kasusaaja/kasutaja/klient, protsess. (vt lisatud materjali).
- ❖ Täpsustada andmesõnastiku mõisteid – põhiteenus.
- ❖ Täpsustada programmis kajastatavate teenuste liike.
- ❖ Täpsustada programmis kajastatava teenuse tunnused.
- ❖ Täpsustada, et teenustele kehtivad üldtunnustatud teenuste põhimõtted.
- ❖ Juhendite täiendamisel ei vaja kasutamist mõistena ega seostamist planeerimistasandite hierarhiaga: valdkond/portfell, äriteenus, tervikteenus.
- ❖ Täiendada juhendeid selgitustega kellele ja milleks on teenuseid vaja ning miks neid peab mõõtma.
- ❖ Täiendada juhendites põhimõtteid ja selgitusi, miks on tugiteenuste üle arvestuse pidamine riigis oluline.
- ❖ Täpsustada juhistes tugiteenuste jagunemise põhimõtted koos selgituste ja näidetega.
- ❖ Kutsuda tugiteenuste ühtlustamiseks kokku vastav töörühm väljaspool riigieelarve seaduse muutmise töörühma selleks, et lahendada peamised kaardistatud väljakutsed ja ootused.
- ❖ Võtta arvesse PWC koostatud kuluarvestuse metoodika analüüsi tulemused tugiteenuste teemal.

# Organisatsiooni areng

## VTK probleemid

Puudub kokkulepitud mehhanism riigiasutuste arengu suunamiseks. Riigi strateegilises raamistikus ei ole otseselt määratletud, et asutuste arengukavad peavad olema seotud valdkonna ja programmide eesmärkidega.

## Lahendussuund

**Riigiasutuste arengu suunamine ja seostamine strateegilise raamistikuga peaks olema läbivalt kokku lepitud riigivalitsemise tasandil**, millest kõik valdkondade ministeeriumid ja asutused saavad lähtuda. Organisatsiooni arengukava võiks igal riigiasutusel ja ministeeriumil olla, kuid selle koostamise kohustust, sisu, ülesehitust, kestust ei ole vaja sätestada õigusakti(de)s. Organisatsiooni arengukava peab olema **kooskõlas strateegiliste arengudokumentidega** riigieelarve seaduse mõistes.

# Lahendusettepanekud

- ❖ Võimalusel täpsustada regulatsioonis: strateegilistes arengudokumentides seatud eesmärkide elluviimiseks võib riigiasutus või ministeerium koostada organisatsiooni arengukava.
- ❖ Rahandusministeeriumil koostöös Riigikantseleiga:
  - kokku leppida soovituslikud juhised riigiasutuste arengu suunamiseks;
  - luua organisatsiooni küpsusastmete määramise raamistik;
  - kaaluda riigivalitsemise arengukava loomist ning selle raames lahendada organisatsiooni arengu suunamine ja seostamine riigi strateegilise raamistikuga, eesmärkide ja arengudokumentidega.
- ❖ Riigikantseleil ja Rahandusministeeriumil täiendada juhiseid soovituslike põhimõtetega organisatsiooni arengukava koostamiseks: seos strateegiliste eesmärkidega, tugifunktsioonide juhtimise põhimõtted ja arengueesmärgid, arengukava kinnitamine ja kooskõlastamine ministeeriumidega.

# Koostöökogu esindajate tagasiside

HTM

JUM

KAM

KLIM

KUM

VÄM

MKM

RM

REM

SIM

SOM

Põhiseaduslikud + Riigikantselei

