

Riigihange „Maaeluministeeriumi, Põllumajanduse  
Registrite ja Informatsiooni Ameti ning  
Põllumajandusameti terviklike kvaliteetsete  
juhtimissüsteemide arendamine“

Viitenumber 179981

LÕPPARUANNE

## SISUKORD

|  |    |
|--|----|
| 1. TÖÖ EESMÄRK.....                                | 3  |
| 2. TÖÖ TEOSTAJAD.....                              | 3  |
| 3. TÖÖ ELLUVIIMISE ETAPID JA NENDE TULEMUSED ..... | 3  |
| 4. TÖÖ KOKKUVÕTE .....                             | 11 |

## 1. TÖÖ EESMÄRK

Riigihanke „Maaeluministeeriumi, Põllumajanduse Registre ja Informatsiooni Ameti ning Põllumajandusameti terviklike kvaliteetsete juhtimissüsteemide arendamine“ (edaspidi *Töö*) eesmärgiks oli leida teenusepakkuja terviklike kvaliteetsete juhtimissüsteemide arendamiseks Maaeluministeeriumis (edaspidi *MeM*), Põllumajanduse Registre ja Informatsiooni Ametis (edaspidi *PRIA*) ning Põllumajandusametis (edaspidi *PMA*).

Kõik kolm hankes osalenud asutust seadsid projekti suuremaks eesmärgiks aastaks 2018 enda asutuses toimiva tervikliku kvaliteetse juhtimissüsteemi loomise ning sellesse olulise sisendi saamise. Hanke raames arendati kolmele asutusele eraldiseisvad juhtimissüsteemid, lisaks koostati Maaeluministeeriumi valitsemisala ülene juhtimissüsteemi kirjeldus.

## 2. TÖÖ TEOSTAJAD

Töö viisid ellu hanke edukaks pakkujaks valitud ühispakkujad **PRG Partners OÜ** ja **Civitta Eesti AS** (edaspidi *teostaja*).

Teostaja meeskonna põhiliikmed olid:

|                                    |                            |   |
|------------------------------------|----------------------------|---|
| Reelika Väljaru<br>PRG Partners OÜ | Projektijuht ja konsultant | Üldine projektijuhtimine; MeM, MeM valitsemisala, PMA ja PRIA juhtimissüsteemide väljatöötamise konsulteerimine |
| Priit Nirgi<br>PRG Partners OÜ     | Konsultant                 | MeM, MeM valitsemisala ja PMA juhtimissüsteemide väljatöötamise konsulteerimine                                 |
| Kadri Adrat<br>Civitta Eesti AS    | Konsultant                 | PRIA juhtimissüsteemi väljatöötamise konsulteerimine  |
| Ander Ojandu<br>Civitta Eesti AS   | Konsultant                 | MeM, PMA ja PRIA võtmetulemusnäitajate (KPI) väljatöötamise konsulteerimine                                     |

Lisaks kaasati töö elluviimise 1. ja 2. etapis tehnilisi assistente, kelle ülesandeks oli abistada meeskonna põhiliikmeid mahukate dokumendianalüüside ja intervjuude läbiviimisel ja nimetatud tulemuste koondamisel.

## 3. TÖÖ ELLUVIIMISE ETAPID JA NENDE TULEMUSED

Töö viidi ellu ajavahemikus 16.03.2017 – 23.03.2018 järgmiste etappide kaupa ja tegevuste järjekorras.

| 1. ETAPP: ettevalmistavad tegevused (märts-aprill 2017)     | Etapi peamiseks eesmärgiks oli viia ellu kõik vajalikud kohtumised ja eeltegevused, et kooskõlastada asutuste võtmeisikutega Töö elluviimise projektiplaan, tegevused ja muud detailid. |  |
|---|---|--|
| Tegevus   | Tulemus (sh valminud materjalid)  | Osalejad   |
| 1.1. Projektijuhtide avakoosolek (17.03.2017, kestusega 2h) | Avakoosoleku eesmärgiks oli leppida kokku asutuste projektijuhtidega täpsed ning sobivad aja- ja tegevuskavad (e projektiplaanid) jm.   | Reelika Väljaru (PRG Partners, teostaja projektijuht ja konsultant), Triin Andresson (Civitta Eesti tegevjuht), Sirli Kalbus |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | <p>Kohtumine viidi ellu kokkulepitud ajal ja mahus. Kohtumise tulemusena lepiti kokku mitmetes olulistes teemades (nt asutuste avakoosolekute formaat, ootused, projekti aruandlus jm korralduslikud teemad) - täpsemalt vt avakohtumise memo)</p> <p>Valminud materjalid:<br/><i>Projektijuhtide avakoosoleku memo;</i><br/><i>Projektijuhtide avakoosoleku slaidid.</i></p> | <p>(MeM projektijuht), Reelika Lall (PRIA projektijuht), Erika Brosman (PMA projektijuht), Astrid-Helena Tear (RM esindaja), Marten-Ingmar Merivee (MeM osakonnajuhataja)</p>                                |
| 1.2. Eelkohtumine MeM juhtkonnaga (23.03, kestusega 1h)       | <p>Eelkohtumiste eesmärgiks oli anda asutuste juhtkondadele ülevaade detailsete projektiplaanide kohta ning koguda kokku nende ootused eelseisvale tööle ja selle tulemusel, ühtlasi rääkida läbi ka juhtimissüsteemi skoop ja nõ teoreetilised alused.</p>   | <p>Teostaja projektijuht ja konsultant (Reelika Väljaru) ja MeM konsultant (Priit Nirgi), MeM juhtkond, ja projektijuht</p>  |
| 1.3. Eelkohtumine PMA juhtkonnaga (27.03, kestusega 1h)       | <p>Kõik eelkohtumised asutuste juhtkondadega viidi läbi kokkulepitud ajal ja mahus. Kohtumiste tulemusena täpsustati erinevaid projekti läbiviimisega seotud nüansse (nt millele panna asutuste avaseminaridel rohkem rõhku, millele vähem, samuti millised teemad kindlasti juhtimissüsteemi skoopi peavad jääma jne).</p>   | <p>Teostaja projektijuht ja konsultant (Reelika Väljaru), PMA konsultant (Priit Nirgi), PMA juhtkond ja projektijuht</p>   |
| 1.4. Eelkohtumine PRIA juhtkonnaga (31.03.2017, kestusega 1h) | <p>Valminud materjalid:<br/><i>MeM juhtkonna avakohtumise slaidid</i><br/><i>PMA juhtkonna avakohtumise slaidid</i><br/><i>PRIA juhtkonna avakohtumise slaidid</i></p>  | <p>Teostaja projektijuht ja konsultant (Reelika Väljaru), teostaja konsultandid (Ander Ojandu ja Kadri Adrat), PRIA juhtkond ja projektijuht</p>   |
| 1.5. MeM avaseminar (12.04.2017, kestusega 4h)                | <p>Asutuste avaseminaride eesmärgiks oli tõsta asutuste, valitsemisala töötajate jt osapoolte teadlikkust juhtimissüsteemi olemusest ja kommunikeerida projekti aja- ja tegevuskava, sihid ja eeldatavad tulemused.</p>   | <p>Teostaja projektijuht ja konsultant (Reelika Väljaru), MeM konsultant (Priit Nirgi), AS-IS analüüsis intervjuude läbiviija (Annika Kaseorg), MeM juhtkond ja kutsutud töötajad (kokku ca 70 osalejat)</p> |
| 1.6. PRIA avaseminar (17.04.2017, kestusega 4h)               | <p>Kõik avaseminarid viidi läbi kokkulepitud ajal ja mahus.</p> <p>Valminud materjalid:<br/><i>MeM avaseminari slaidid;</i><br/><i>PRIA avaseminari slaidid;</i><br/><i>PMA avaseminari slaidid.</i></p>  | <p>Teostaja projektijuht ja konsultant (Reelika Väljaru) teostaja konsultandid (Ander Ojandu ja Kadri Adrat), PRIA juhtkond ja kutsutud töötajad (kokku ca 45 osalejat)</p>                                  |
| 1.7. PMA avaseminar (24.04.2017, kestusega 4h)                |   | <p>Teostaja projektijuht ja konsultant (Reelika Väljaru) PMA konsultant (Priit Nirgi), AS-IS analüüsis intervjuude läbiviija (Annika Kaseorg), PMA juhtkond ja kutsutud töötajad (kokku ca 45 osalejat)</p>  |

| <p>2. ETAPP: asutuste hetkeolukorra (AS-IS) tuvastamine e. eelanalüüs (mai – september 2017)</p> | <p>Etapi peamiseks eesmärgiks oli tuvastada asutuste hetkeolukord juhtimissüsteemi erinevate osade lõikes ja viia läbi analüüs juhtimissüsteemi rakendatuse osas, et leida ettepanekud parendamist vajavate (sh puuduvate) komponentide loomiseks ja tulevikuolukorra kirjeldamiseks.</p>  |   |
|--|--|---|
| Tegevus  | Tulemus (sh valminud materjalid)   | Osalejad  |
| <p>2.1. Asutuste dokumendianalüüsi läbiviimine</p>   | <p>Dokumendianalüüsi eesmärgiks oli saada ülevaade ja tekitada arusaam asutuste tänaste juhtimissüsteemide sisust ja valmidusastmest ning visandada tuleviku juhtimissüsteemide esialgsed versioonid.</p> <p>3 asutuse olemasolevat olukorda kirjeldavate dokumentide analüüsi käigus vaadati läbi ja analüüsiti kokku ca 200 erinevat dokumenti, mille tulemusena koostati (parendus)ettepanekud asutuste tuleviku juhtimissüsteemide loomiseks.</p>  | <p>Teostaja meeskond, asutuste projektijuhid</p>  |
| <p>2.2. Valitsemisala asutuste võtmetöötajate intervjuud</p>                                     | <p>Intervjuude eesmärgiks oli kaasata asutuste (võtme)töötajad analüüsi protsessi ning saada neilt sisendit ja tagasisidet dokumendianalüüsi tulemustele, sh tuvastada, kas ja kuidas võrd dokumentides väljatoodud põhimõtteid asutuste igapäevatoos/tegelikkuses rakendatakse.</p> <p>Intervjuud viidi läbi ühesuguse meetodikaga koostatud küsimustike alusel. Intervjuude läbiviimise tulemusel analüüsiti 3 asutuse dokumentides kirjeldatu paikapidavust praktikas, koguti töötajate ettepanekuid tuleviku (TO-BE) olukorra kirjeldamiseks ja valitsemisalaülese juhtimissüsteemi kirjeldamiseks. Lisaks projektis osalevatele asutustele toimusid intervjuud ka kahes täiendavas valitsemisala asutuses (Veterinaar- ja Toiduametis ja Põllumajandusuuringute Keskuses). Lisaks intervjuueriti ka PRIA kliendikoja liikmeid, et saada analüüsile ka teatud määral nõ kliendivaade valitsemisala juhtimissüsteemi toimimisele.</p> <p><b>Kokku viidi läbi 85 intervjuud</b> otseintervjuude (kestusega á 75 min) ja veebiküsitluse vormis.</p> | <p>Teostaja meeskond, asutuste projektijuhid, asutuste võtmeisikud (valdavalt laiendatud juhtkonna liikmed ja keskuste/büroode juhatajad), PRIA kliendikoja liikmed (3)</p> |
| <p>2.3. MeM AS-IS analüüsi tulemuste valideerimiskoosolek</p>                                    | <p>Valideerimiskoosolekute eesmärgiks oli dokumendianalüüsi ja intervjuude tulemustel tehtud kokkuvõtivate</p>   | <p>Teostaja projektijuht ja konsultant (Reelika Väljaru), MeM konsultant (Priit Nirgi), MeM valitud</p>   |

|  |   |   |
|--|---|---|
| (20. ja 22.06.2017, kestusega 3h)  | järelduste valideerimine asutuste juhtkondade ja võtmeisikutega.  | osakonnajuhatajad, juhtkond ja projektijuht   |
| 2.4. PRIA AS-IS analüüsi tulemuste valideerimiskoosolek (30.08, kestusega 3h)            | Kõik valideerimiskoosolekud viidi läbi kokkulepitud ajal ja mahus.<br>Valminud materjalid:<br><i>MeM AS-IS kokkuvõtte slaidid;</i><br><i>PRIA AS-IS kokkuvõtte slaidid;</i> | Teostaja projektijuht ja konsultant (Reelika Väljaru) ja PRIA konsultant (Kadri Adrat), PRIA juhtkond ja projektijuht   |
| 2.5. PMA AS-IS analüüsi tulemuste valideerimiskoosolek (28.06.2017, kestusega 3h)        | <i>PMA AS-IS kokkuvõtte slaidid.</i>  | Teostaja projektijuht ja konsultant (Reelika Väljaru) ja PMA konsultant (Priit Nirgi), PMA direksioon, valitud osakonnajuhatajad ja projektijuht                                |
| 2.6. MeM AS-IS analüüsi ja TO-BE rakendus-soovituste seminar (23.08.2017, kestusega 4h)  | Seminaride eesmärgiks oli tõsta osapoolte teadlikkust olemasoleva (AS-IS) olukorra analüüsi tutvustamise abil.  | Teostaja projektijuht ja konsultant (Reelika Väljaru), MeM konsultant (Priit Nirgi), MeM juhtkond, kutsutud töötajad ja projektijuht (kokku ca 70 osalejat)                     |
| 2.7. PMA AS-IS analüüsi ja TO-BE rakendus-soovituste seminar (31.08.2017, kestusega 4h)  | Kõik seminarid viidi läbi kokkulepitud ajal ja mahus.<br>Valminud materjalid:<br><i>MeM AS-IS kokkuvõtte slaidid;</i><br><i>PRIA AS-IS kokkuvõtte slaidid;</i>              | Teostaja projektijuht ja konsultant (Reelika Väljaru), PMA konsultant (Priit Nirgi), PMA juhtkond, kutsutud töötajad ja projektijuht (kokku ca 45 osalejat)                     |
| 2.8. PRIA AS-IS analüüsi ja TO-BE rakendus-soovituste seminar (01.09.2017, kestusega 4h) | <i>PMA AS-IS kokkuvõtte slaidid.</i>  | Teostaja projektijuht ja konsultant (Reelika Väljaru), PRIA konsultandid (Kadri Adrat ja Ander Ojandu), PRIA juhtkond, kutsutud töötajad ja projektijuht (kokku ca 45 osalejat) |

| 3. ETAPP: juhtimissüsteemide ja mõõdikute arendamine (TO-BE) e. asutuste aktiivne nõustamine (september 2017 – veebruar 2018) | Etapi peamiseks eesmärgiks oli koostada asutuste tuleviku (TO-BE) juhtimissüsteemide kirjeldused, pakkuda välja parendusettepanekud senise töökorralduse ja tööjaotuse tõhustamiseks ning aidata neil sõnastada strateegilistest eesmärkidest ja vajadustest lähtuvad võtmetulemusnäitajad ja mõõdikud (KPId). |  |
|---|--|--|
| Tegevus   | Tulemus (sh valminud materjalid)   | Osalejad   |
| 3.1. PMA juhtimissüsteemi koolitus: kliendihaldus (31.08.2017, kestusega 4h)  | Koolituste eesmärgiks oli anda 3 asutusele teadmised nende poolt valitud juhtimissüsteemi komponendi osas.<br>Kõik koolitused viidi läbi kokkulepitud ajal ja mahus.<br>Valminud materjalid:   | Koolitajad Priit Nirgi ja Ander Ojandu, teostaja projektijuht ja konsultant (Reelika Väljaru), PMA laiendatud juhtkond ja kutsutud töötajad (kokku ca 45 osalejat) |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>3.2. PRIA juhtimissüsteemi koolitus: strateegiline planeerimine (18.09.2017, kestusega 4h)</p>            | <p>MeM koolituse slaidid;<br/>PRIA koolituse slaidid;<br/>PMA koolituse slaidid.</p>  | <p>Koolitajad Priit Nirgi ja Ander Ojandu, PRIA juhtkond ja kutsutud töötajad (kokku ca 35 osalejat)</p>   |
| <p>3.3. MeM juhtimissüsteemi koolitus: protsesside kaardistamine ja juhtimine (22.09.2017, kestusega 4h)</p> |   | <p>Koolitajad Reelika Väljaru ja Priit Nirgi, MeM valitud osakondade juhatajad ja töötajad (kokku ca 10 osalejat)</p>  |
| <p>3.4. MeM juhtimissüsteemi (TO-BE) fookusgruppid</p>   | <p>Fookusgruppide eesmärgiks oli koostöös asutuste esindajatega luua tuleviku (TO-BE) juhtimissüsteemide põhimõtted, kokkulepped ja kirjeldused nende komponentide kaupa. Asutustes viidi kokku läbi kokku 15 fookusgruppi (kestusega a 4h).</p> <p>MeMis toimusid fookusgrupid järgmiselt:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. fookusgrupp: strateegiline planeerimine (15.09.17);</li> <li>2. fookusgrupp: personali juhtimine ja arendamine, kliendid ja partnerid (12.10.17);</li> <li>3. fookusgrupp: protsessid ja teenused (17.11.17);</li> <li>4. fookusgrupp: juhtkonnapoolne ülevaatus (25. ja 31.01.18).</li> </ol> <p>Lisaks toimusid valitsemisala juhtimissüsteemi fookusgrupid järgmiselt:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. fookusgrupp: valitsemisala strateegiline planeerimine (28.09.17);</li> <li>2. fookusgrupp: valitsemisala personali juhtimine ja arendamine (20.10.17).</li> </ol> <p>Valminud materjalid:<br/>MeM fookusgruppide slaidid.</p> | <p>Teostaja projektijuht ja konsultant (Reelika Väljaru) MeM konsultant (Priit Nirgi), MeM laiendatud juhtkond, kutsutud töötajad (teemale vastavalt) ja projektijuht. Valitsemisala fookusgruppides osalesid ka valitsemisala valitud asutuste esindajad.</p> |
| <p>3.5. PMA juhtimissüsteemi (TO-BE) fookusgruppid</p>   | <p>PMA toimusid fookusgrupid järgmiselt:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. fookusgrupp: strateegiline planeerimine (09.10.17);</li> <li>2. fookusgrupp: põhi- ja tugiprotsessid (19.10.17);</li> <li>3. fookusgrupp: personali juhtimine ja arendamine, kliendid ja partnerid (02.11.17);</li> <li>4. fookusgrupp: juhtkonnapoolne ülevaatus (01.12.17).</li> </ol> <p>Valminud materjalid:<br/>PMA fookusgruppide slaidid.</p>   | <p>Teostaja projektijuht ja konsultant (Reelika Väljaru), PMA konsultant (Priit Nirgi), PMA juhtkond, kutsutud töötajad (teemale vastavalt) ja projektijuht.</p>   |
| <p>3.6. PRIA juhtimissüsteemi (TO-BE) fookusgruppid</p>  | <p>PRIAs toimusid fookusgrupid järgmiselt:</p>  | <p>Teostaja projektijuht ja konsultant (Reelika Väljaru), PRIA konsultant</p>  |



|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. fookusgrupp: strateegiline planeerimine (17.10.17);</li> <li>2. fookusgrupp: personali juhtimine ja arendamine, kliendid ja partnerid (26.10.17);</li> <li>3. fookusgrupp: protsessid ja teenused (27.10.17);</li> <li>4. fookusgrupp: juhtkonnapoolne ülevaatus (01.11.17).</li> </ol> Valminud materjalid:<br><i>PRIA fookusgruppide slaidid.</i>  | (Kadri Adrat), PRIA juhtkond, kutsutud töötajad (teemale vastavalt) ja projektijuht                                    |
| 3.7. MeM võtmetulemusnäitajate (KPIde) seminarid              | Seminaride eesmärgiks oli tõsta asutuste töötajate teadmiseid moodikute seadmiseks tasakaalus tulemuskaardi meetodil ning juhendada ja aidata neil sõnastada strateegilistest eesmärkidest ja vajadustest lähtuvad moodikud (KPI-d). Asutustes viidi läbi kokku 13 seminari (kestusega á 4h).<br>MeMis toimusid seminarid järgmiselt: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. seminar: PõKa visiooni ning visiooni tõlgendavate eesmärkide ja moodikute kokkuleppimine (05.01.18);</li> <li>2. seminar: eesmärkide ja moodikute seadmine kalanduse valdkonnas (07.02.18);</li> <li>3.-4. seminar: eesmärkide ja moodikute seadmine põllumajanduse, toidutööstuse, maaelu ja toiduohutuse valdkonnas (07. ja 08.02.18).</li> </ol> Valminud materjalid:<br><i>MeM seminaride slaidid ja eesmärkide jaotustabelid.</i> | Teostaja KPI konsultant (Ander Ojandu), MeM laiendatud juhtkond, kutsutud töötajad (teemale vastavalt) ja projektijuht |
| 3.8. PMA võtmetulemusnäitajate (KPIde) seminarid              | PMAs toimusid seminarid järgmiselt: 06.11.17, 09.11.17, 21.12.17, 18.01.18.<br>Valminud materjalid:<br><i>PMA seminaride slaidid ja eesmärkide jaotustabelid.</i>  | Teostaja KPI konsultant (Ander Ojandu), PMA laiendatud juhtkond, kutsutud töötajad (teemale vastavalt) ja projektijuht |
| 3.9. PRIA võtmetulemusnäitajate (KPIde) seminarid             | PRIAs toimusid seminarid järgmiselt: 15.11.17, 23.11.17, 04.01.18, 22.01.18, 19.02.18.<br>Valminud materjalid:<br><i>PRIA seminaride slaidid ja eesmärkide jaotustabelid.</i>  | Teostaja KPI konsultant (Ander Ojandu), PRIA juhtkond, kutsutud töötajad (teemale vastavalt) ja projektijuht           |
| 3.10. PMA klienditeeninduse hea tava ja protsesside kulumudel | Tegevuse eesmärgiks oli nõustada ja juhendada PMA klienditeeninduse hea tava ja protsesside/teenuste kulu arvutuse mudeli väljatöötamist.<br>Valminud dokumendid:<br><i>PMA klienditeeninduse hea tava.</i>  | Teostaja projektijuht ja konsultant (Reelika Väljaru) PMA konsultant (Priit Nirgi), PMA finantsjuht ja projektijuht    |



|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>3.11. Asutuste tuleviku (TO-BE) juhtimissüsteemide parendamiskavad</p>                       | <p>Tegevuse eesmärgiks oli luua asutuste juhtimissüsteemide rakendamiseks detailsed parendamiskavad.<br/>Valminud dokumendid:<br/><i>MeM JS parenduskava;</i><br/><i>PMA JS parenduskava;</i><br/><i>PRIA JS parenduskava.</i></p>   | <p>Teostaja meeskond, asutuste projektijuhid ja juhtkonnad</p>  |
| <p>3.12. MeM valitsemisala tuleviku (TO-BE) juhtimissüsteemi kirjelduse ülevaatuskoosolekud</p> | <p>Ülevaatuskoosolekute eesmärgiks oli täpsustada ja täiendada juhtimissüsteemi kirjeldust.<br/>Kokku toimusid järgmised ülevaatuskoosolekud (kestusega á 4h):<br/>MeM juhtimissüsteemi valitsemisala vaate ülevaatus valitsemisala juhtkomisjonis (VALJU) – 16.02.18;<br/>MeM juhtimissüsteemi ülevaatus laiendatud juhtkonnas (Konsilium) – 20.02.18.<br/>Valminud materjalid:<br/><i>VALJU ja Konsiliumi koosolekute slaidid.</i></p> | <p>Teostaja projektijuht ja konsultant (Reelika Väljaru) MeM konsultant (Priit Nirgi), VALJU liikmed, MeM laiendatud juhtkonna liikmed, kutsutud töötajad ja projektijuht</p> |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>4. ETAPP: tuleviku (TO-BE) juhtimissüsteemide kirjelduste lõppversioonide vormistamine (veebruar - märts 2018)</p>   | <p>Etapi peamiseks eesmärgiks oli koostada ja vormistada asutuste juhtimissüsteemide kirjelduste lõppversioonid ning viia projekti tulemuste tutvustamiseks läbi lõpuseminarid asutustes.</p>   |  |
| <p>Tegevus</p>  | <p>Tulemus (sh valminud materjalid)</p>   | <p>Osalejad</p>  |
| <p>4.1. Asutuste tuleviku (TO-BE) juhtimissüsteemi kirjelduste ja nende juurde kuuluvate dokumentide lõppversioonid</p> | <p>Eesmärgiks oli lõplikult fikseerida ja esitada I-III etapis saadud informatsiooni ja analüüsi tulemusel asutuste tuleviku (TO-BE) juhtimissüsteemide kirjelduste ja nende juurde kuuluvate dokumentide lõppversioonid.<br/>Valminud dokumendid:<br/><i>MeM juhtimissüsteemi kirjeldus, MeM JSK joonised, MeM JS parenduskava;</i><br/><i>PMA juhtimissüsteemi kirjeldus, PMA JSK joonised, PMA JS parenduskava;</i><br/><i>PRIA juhtimissüsteemi kirjeldus, sh PRIA protsesside üldskeem, PRIA JSK joonised, PRIA JS parenduskava.</i></p> | <p>Teostaja meeskond, asutuste projektijuhid ja juhtkonnad</p>   |
| <p>4.2. MeM valitsemisala tuleviku (TO-BE) juhtimissüsteemi lõpuseminar (09.03.2018, kestusega 4h)</p>                  | <p>Lõpuseminaride eesmärgiks oli viia kogemuste vahetamise meetodil läbi projekti kokkuvõtavad seminarid asutustes ning tutvustada töö tulemusi.<br/>Kõik 3 lõpuseminari viidi läbi kokkulepitud ajal, sisus ja mahus.<br/>Valminud materjalid:<br/><i>MeM valitsemisala lõpuseminari slaidid;</i></p>  | <p>Teostaja projektijuht ja konsultant (Reelika Väljaru), MeM konsultant (Priit Nirgi), MeM laiendatud juhtkond, valitsemisala asutuste juhid, töötajad, projektijuht, RM esindajad (kokku ca 65 osalejat)</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
| 4.3. PRIA tuleviku (TO-BE) juhtimissüsteemi lõpuseminar (15.03.2018, kestusega 3h) | PRIA lõpuseminari slaidid;<br>PMA lõpuseminari slaidid. | Teostaja meeskond (Reelika Väljaru, Kadri Adrat, Ander Ojandu ja Priit Nirgi), PRIA laiendatud juhtkond ja töötajad, kutsutud osalejad MeMist, PMAst ja RMist (kokku ca 50 osalejat)   |
| 4.4. PMA tuleviku (TO-BE) juhtimissüsteemi lõpuseminar (23.03.2018, kestusega 3h)  |   | Teostaja projektijuht ja konsultant (Reelika Väljaru), PMA konsultant (Priit Nirgi) ja KPI konsultant (Ander Ojandu), PMA laiendatud juhtkond ja töötajad, kutsutud osalejad PMKst, MeMist, PRIAst ja RMist (kokku ca 50 osalejat) |

Lisaks toimus töö elluviimise käigus väga mitmeid lühemaid ja pikemaid 3 asutuse juhtimissüsteemide loomise alaseid töökoosolekuid (erinevas koosseisus), mida teostati jooksvalt vastavalt vajaduse ja aruteluteemade tekkele.

## 4. TÖÖ KOKKUVÕTE

Töö teostati vastavalt kokkulepitud ajakavale ja kõik projekti alguses seatud eesmärgid said täidetud, arvestades võimalikult paindlikult asutuste soove ja projekti käigus muutunud vajadusi. Hea meel on tõdeda, et ükski töö alguses hinnatud riskidest (nt töö tähtaegne lõpetamine, asutuste aja- ja huvipuudus projekti piisavalt panustada, töö lõpptulemus ei vasta ootustele jne) ei realiseerunud otseselt või oli nende avaldumine juhitud. Samas esines **töö teostamisel mitmeid väljakutseid**, millela oleks töö teostamine kujunenud tõenäoliselt veelgi sujuvamaks:

- **hanke dokumentides (ja Pakkuja pakkumuses) esitatu ja töö tegeliku elluviimise mahtude erinevus**, kus suurimaks vaeleavastuseks kujunes projektijuhtimise mahu alahindamine ning fookusgruppide läbiviimise vajadus, mida ei olnud algselt pakkumuses ette nähtud. Vaatamata sellele, et nimetatud tegevusi ei olnud pakkumuses toodud (fookusgruppid) või oli neile arvestatud oluliselt väiksem maht (projektijuhtimine), viidi projekt ellu vajaminevas ulatuses ja tegevuste mahus, pidades ennekõike silmas tulemuse kõrget kvaliteeti ja asutuste soovidele ja vajadustele võimalikult suurt vastutulekut.
- **mitme suurprojekti paralleelne toimumine** (sh EL eesistumine), mistõttu esines kohati raskuseid leida asutuste võtmeisikute ja osalejate ajakavas aegu juhtimissüsteemide arendamiseks ning tuli pidevalt sisse viia korrekture töö teostamise ajagraafikutes.
- **töö piiritlemine**, st arusaama tekitamine, mida me kirjeldame ja mis on antud töö skoop (nõ mis on juhtimissüsteem ja mida see ei ole). Kuna projekti erinevates etappides oli projekti tegevustesse kaasatud väga palju erinevaid inimesi, kelle juhtimissüsteemi alased teadmised, ettevalmistus, ootused, tõekspidamised ja arusaamad olid väga erinevad, oli üheks suuremaks väljakutseks töö nõ raamides hoidmine ning pidev ja ennetav selgitustöö.
- **valitsemisalaülese juhtimissüsteemi vaate saavutamine**, kuna töö hõlmas 3 asutuse erinevaid tasemeid, ootuseid ja nägemusi ning probleemkohti, mille kõigega tuli samaaegselt arvestada ning leida kõigile ühiselt sobiv lahendus.
- **KPIde väljatöötamine**, kuna juhtimissüsteemi visandamine iseenesest on mahukas ja aeganõudev projekt, siis KPI-de väljatöötamise (kui samuti mahuka ja tavaliselt omaette suure projekti) liitmine nimetatud tööga põhjustas väljakutse projektile tervikuna (sh osalejate, kes paljuski kattusid mõlemas tegevuses, motivatsioonile).
- **asutuste tuleviku juhtimissüsteemide kirjeldamine** olukorras, kus (kohati) oli asutuste uuendustega kaasatulek vaeviline (keeruline langetada tundmatu osas otsuseid) ja tänase läbiproovitud *status quo* säilitamine tundus teinekord lihtsam (mugavam), vaatamata sellele, et teostatud hetkeolukorra analüüs näitas üsna selgesti olemasoleva praktika ebapiisavust;
- **asutuste üldine rahulolu töö lõpptulemusega**, kus nt eelnevast punktist tulenevalt võis kohati tekkida küsimus projekti lõpptulemuse uuenduslikkuse ja piisavuse üle ja seda eriti nt töötajates/juhtides, kes nägid vaid projekti lõpptulemust ja/või osalesid vaid analüüsi ja intervjuude etapis, kuid ei viibinud erinevate arutelude juures, kus asutuste valitud meeskonnad ise otsustasid ja põhjendasid ühe või teise juhtimissüsteemi komponendi valikut ja disaini.

Kõigi nimetatud väljakutsete, mis oleksid võinud oluliselt halvendada (või halvimal juhul ka halvata) lõpptulemuse saavutamist, hoidmine kontrolli all oli võimalik suuresti vaid tänu asutuste ja teostaja projektijuhtide ja konsultantide igakülgsele koostööle.

Teostaja meeskonna **ettepanekud edaspidiseks sarnaste projektide läbiviimisel**:

- suurem rõhk (tähelepanu) sarnaste **suurprojektide projektijuhtimise olulisusele**, sh hankedokumentides selgemalt esitatud prognoosinfo projektijuhtimise eeldatava mahu ning tellijapoolse osalemise kohta projektijuhtimises;
- kui paralleelselt on käimas teisi projekte, **mis mõjutavad oluliselt või annavad sisendit kõnealusesse projekti**, siis võiks sellekohane info olla selgemini esitatud hankedokumentides (nt kas esineb tegevusi, mille teostamiseks pole vaja antud projektis planeerida olulist mahtu, kuna teostatakse teise projekti raames vms), et vältida topelt tööd kus võimalik (nt analüüside läbiviimise puhul) ja seeläbi saavutada suurem kuluefektiivsus;
- sarnaste projektide läbiviimise väga soovituslikuks eelduseks on, et **Tellijajuhtkond** (kui sellise projekti nõ põhiklient/kasusaaja) **on enne projekti käivitumist maksimaalselt põhjalikult läbi mõelnud, milleks sellist projekti vajatakse, milliseid peamiseid asutuse töös esinevaid kitsaskohti sellega parendada soovitakse ning mida tulemusega edasi tehakse**. See vähendaks oluliselt riski, et projekti edenedes tuleb kas asutuse projektijuhil või töö teostajal hakata projekti vajalikkuses ja kasulikkuses juhtkonda veenma ja/või juhtimissüsteemi erinevaid lahendusi nõ „müüma“, mis võib omakorda tekitada ka riski, et asutuse töötajad ei näe projektist tõusvat väärtust ega hakka lõpptulemusena ka loodud süsteemi rakendama.

Lõpetuseks, teostaja meeskond on seisukohal, et **käesoleva projekti näol on tegemist väga hea piloodiga ja praktikaga ka teiste ministriumide valitsemisalaüleste juhtimissüsteemide arendamiseks**, kuna kasutatud meetodikad ja loodud juhtimissüsteemide kirjeldused on üsna universaalsed ning seetõttu sobivad rakendamiseks erinevates organisatsioonides nende tegevusvaldkonnast sõltumata.

Teostaja meeskond tänab Tellijat võimaluse eest käesolevat tööd teostada ning kõiki töös osalenud osapooli, **eriti kõigi kolme asutuse projektijuhte**, nende kõrge professionaalsuse, pühendumuse ja proaktiivse koostöö eest!

Teostaja meeskonna nimel

Reelika Väljaru | projektijuht

03.04.2018