

Avaliku teenistuse juhtimiskonverents

UUENDUSMEELNE RIIK

19.–20. november 2014

Strand SPA & Konverentsihotell, Pärnu



Avalik teenistus



Europopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti tuleviku heaks



RAHANDUS-
MINISTEERIUM

MINISTRY OF FINANCE OF THE REPUBLIC OF ESTONIA



PRAXIS

[CORPORE] [KONVERENTSID]

19.–20. november 2014

Strand SPA & Konverentsihotell, Pärnu

Eesti riik saab varsti sada aastat vanaks, kuid toimimiselt oleme teda pidevalt uueks loonud. Pärast iseseisvuse taastamist tegime oma unistuste riiki. Läänemaailmaga üha enam lõimudes oleme teinud toimivat riiki. Nüüd on kätte jõudnud aeg teha uut moodi, eestvedavat riiki. See ei tähenda, et Eesti ametnikud ei võiks seni üles ehitatud riigi üle heameelt tunda. Võivad küll ja peavadki tundma. Meid tuuakse üha enam eeskujuks teistele riikidele ning meil välja mõeldud lahenduste vastu tuntakse huvi majanduslikult jõukamateski riikides.

Demokraatia ja demograafia ütlevad mõlemad oma sõna ning suuremat kaasatust ootav vähe-
nev rahvastik nõuab, et saavutatu hoidmiseks ja arendamiseks peab üha enam pingutama. Meie riigivalitsemise areng on olnud valdkonniti ebaühtlane ning mõni valdkond ei ole siiani 21. sa-
jandisse jõudnud.

Konverentsil „Uuendusmeelne riik“ arutleme, kuidas avalikku sektorit arendada ja juhtida, et Eesti ja eeskju edaspidigi ühes lauses hästi koos kõlaksid. Selleks pakume uuenduslikke mõt-
teid ja lahendusi ning arutleme, kuidas neid rakendada juhtimiskultuuri, -tehnoloogiate ja -süs-
teemide arendamiseks.

Konverents on rahastatud Euroopa Sotsiaalfondist ja Rahandusministeeriumi eelarvest prog-
rammi „Keskne koolitus 2012–2013“ raames.

KONVERENTSI KAVA

Kolmapäev, 19. november

- 09.00–10.00 Registreerimine, hommikukohv
- 10.00–10.10 **Viideoläkitus: Valitsuse ootused avaliku teenistuse juhtidele**
Taavi Rõivas, peaminister
- 10.10–10.50 **Kuidas edasi? Eesti väljakutsed ja juhtide valikud**
Veiko Tali, kantsler, Rahandusministeerium
I teema: Uutmoodi lahendused ja kuidas neid inimeste heaks tööle panna?
- 10.50–11.30 **Kuidas võita olümpiamedalit riigivalitsemises?**
Globaalne vaade innovatsioonile avaliku sektori juhtimises
Edwin Lau, Avaliku sektori reformi divisjoni direktor, OECD
- 11.30–12.00 Kohvipaus
- 12.00–12.40 **Vaade kõrvalt: kasutamata võimalused nutika riigi ehitamisel**
Agnes Roos, CIO, Eesti Energia; juhatuse liige, Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit
- 12.40–13.10 **Infoühiskonna suurimad väljakutsed riigivalitsemisele ning keskastme juhi roll nende ületamisel**
Taavi Kotka, asekancler, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
- 13.10–14.00 Lõuna
- 14.00–15.30 **Töötoad**
Töötuba 1: Kuidas mõistlikult tarkvara hankida? Vaade mõlemalt poolt „rindejoont“
Andres Kütt, nõunik, Riigi Infosüsteemi Amet
Jan Laksper, kaasomanik, Icefire
Töötuba 2: Uus käik teenuste arendamises: mis motiveerib juhti teenuseid arendama nii, et teenused saaksid kasutajasõbralikuks ja kuluefektiivseks?
Janek Rozov, infoühiskonna teenuste arendamise osakonna juhataja, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
Reet Reismaa, infoühiskonna teenuste arendamise osakonna programmijuht, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
Töötuba 3: Süsteemne juhtimine
Vilve Raik, peadirektori nõunik, Politsei- ja Piirivalveamet
Pirjo Künnapuu, arendusnõunik, Sotsiaalkindlustusamet
Tiina Josepson, lennumeteoroloogia osakonna juhataja, Keskkonnaagentuur
Töötuba 4: Juhtimiskultuur kui kaasaegse organisatsiooni nõue juhile
Eela Velström, juhatuse liige, Personalijuhtimise Ühing PARE
Milvi Tepp, juhatuse esimees, Personalijuhtimise Ühing PARE
Töötuba 5: Teenuse disaini töötuba
Hede Kerstin Luik, konsultant ja treener, Smartmark
- 15.30–16.00 Kohvipaus

KONVERENTSI KAVA

Kolmapäev, 19. november

- 16.00–16.40 **II teema: Uue põlvkonna juhid, kes nad on ja kuidas nad ära tunda?**
Tänapäeva juht kui antikangelane: kas traditsioonilised ootused juhtidele aitavad lahendada hulle probleeme?
Richard Wilson, direktor, Social Change Agency OSCA (UK)
- 16.40–17.20 **Vestlusring ootustest tänapäeva avaliku sektori juhile**
Richard Wilsoni käsitluse arutamine jätkub laiemas ringis:
Maris Jesse, direktor, Tervise Arengu Instituut
Annika Uudelepp, juhatuse esimees, Poliitikauuringute Keskus Praxis
- 17.20–17.30 I päeva kokkuvõte
- 19.00 Vastuvõtt ja viktoriin „Tunne oma riiki“

Neljapäev, 20. november

- 09.30–10.10 **III teema: Pilk uuendusmeelse riigi tööriistakasti**
Kuidas ärritavast bürokraatiast teha riigi innovatsioonimootor?
Veiko Lember, direktor, Tallinna Tehnikaülikooli Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituut
- 10.10–10.50 **Kuidas juhitakse Maksu- ja Tolliametit? Tippjuhi vaade ja ootused keskastmejuhile**
Marek Helm, peadirektor, Maksu- ja Tolliamet
- 10.50–11.20 Kohvipaus
- 11.20–12.00 **Disaini võimalused avalikus sektoris**
Jane Oblikas, juhataja, Eesti Disainikeskus
- 12.00–12.40 **Tudengisatelliitlane: nohik või Starfleet Commander?**
Mart Noorma, kosmosetehnoloogia osakonna juhataja, Tartu Observatoorium; loodus- ja tehnoloogiateaduskonna õppeprodekaan, Tartu Ülikooli loodus- ja tehnoloogiateaduskond
- 12.40–12.50 Kokkuvõte ja lõppsõna
- 12.50 Lõuna

Kolmapäev, 19. november

10.10–10.50 Kuidas edasi? Eesti väljakutsed ja juhtide valikud

Veiko Tali, kantsler, Rahandusministeerium

Veiko on lõpetanud Moskva Riikliku Ülikooli majandusteaduskonna. 1993. aastast alates on ta töötanud Rahandusministeeriumis erinevatel juhtivatel ametikohtadel: ta on juhtinud omandireformi, väärtpapierituru ja finantsteenuste valdkondi ning töötanud finants- ja maksupoliitika asekanclerina. Rahandusministeeriumi kantsler on Veiko alates 2011. aastast.

Statistikaameti rahvastikuprognosi kohaselt väheneb seniste trendide jätkumisel Eesti rahvaarv järgmise 30 aasta jooksul negatiivse loomuliku iibe ja välisrände saldo tõttu 125 000 inimese võrra. Pensionealiste osatähtsus rahvastikus tõuseb, mis tähendab, et kui praegu on kahe ülalpeetava kohta neli, siis 2040. aastal kolm tööealist. Rahvastiku vananemine toob endaga kaasa muutused riigi kulutuste struktuuris: fikseeritud sotsiaal- ja tervishoiukulude osakaal riigieelarvest kasvab. Demograafiliste väljakutsete kõrval seisame me silmitsi väikse ja avatud majanduse riskidega. Eesti arengu seisukohast on oluline maksimaalselt rakendada iga inimese potentsiaal. Ühiskonna sidususe suurendamine ning eri keele- ja kultuuritaustaga inimeste kaasamine ühiskonnaellu muutub nii riigi stabiilsuse, majanduse kasvupotentsiaali kui ka ühiskonna heaolu seisukohast üha olulisemaks. Demograafilistele trendidele peab reageerima ka avalik sektor. Töötajate arv valitsussektori peab vähenema, kuid avaliku teenuse kvaliteet halveneda ei saa. Selle tulemusena surve ja vajadus struktuursete reformide järele kasvab. Peame olema üha kindlamad, et teeme õigeid asju õigesti. See eeldab tugevat strateegilist juhtimist, võimekat tööjõudu ning efektiivset töökorraldust. Veiko lahkab oma ettekandes kõigi nende probleemide tagamaid ning arutleb keskastmejuhi rolli nende lahendamisel.



Kolmapäev, 19. november

I teema:

Uutmoodi lahendused ja kuidas neid inimeste heaks tööle panna?

10.50–11.30 Kuidas võita olümpiamedalit riigivalitsemises? Globaalne vaade innovatsioonile avaliku sektori juhtimises

Edwin Lau, Avaliku sektori reformi divisjoni direktor, OECD

Edwin juhib OECD-s üksust, mis vastutab avaliku sektori reformi eest. Tema alluvusse kuuluvad avalike teenuste innovatsiooni, e-valitsuse, avaandmete, personali- ning riskijuhtimise teemad. Samuti regulaarsete väljaannete „Government at a Glance“ ja „Observatory for Public Sector Innovation“ koostamine. Lisaks oli Edwin OECD raporti „Ühtsena riigivalitsemise suunas“ (2011) koostanud meeskonna liige, mistõttu on tal väga hea ülevaade Eesti avalikust sektorist ja selle võimekusest. Edwin on osalenud ka sarnaste raportite koostamisel Soome (2010) ja Iirimaa (2008) kohta. Hetkel töötab tema divisjon Eesti-Soome ühise riigivalitsemise analüüsi kallal. Edwin on pärit Ameerika Ühendriikidest, töötanud sealses Juhtimise ja Eelarve Büros ning lõpetanud Harvardi ja Sciences Po ülikoolid.



Hiljutisel konverentsil „Uuendades avalikku sektorit: ideedest mõjuni“ koostas OECD üleskutse tegutsemiseks valitsustele, kes soovivad teha innovatsioonist püsiva nähtuse avalikus sektoris. Üleskutse keskendub neljale peamisele probleemile: inimesed, teadmised, koostöö ja protsesside korrastamine. Ehkki avaliku sektori innovatsioon on endiselt suhteliselt uus kontseptsioon, põhineb OECD töö põhjalikul avaliku sektori stiimulite, kultuuri, võimekuse, riskivõtmise ning avaliku ja erasektori partnerluse analüüsil, mida nüüd innovatsiooni kaudu ellu rakendatakse. Edwin arutleb OECD töö valguses Eestis ja teistes liikmesriikides, millised praktikad ja ettevõtmised avaliku sektori innovatsioonis on eriti lootustandvad ja mida peaks nende muutuste ellukutsumiseks tegema.

Kolmapäev, 19. november

I teema:

Uutmoodi lahendused ja kuidas neid inimeste heaks tööle panna?

12.00–12.40 Vaade kõrvalt: kasutamata võimalused nutika riigi ehitamisel

Agnes Roos, CIO, Eesti Energia; juhatuse liige, Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit

Agnes on Eesti Energia äri- ja infotehnoloogia teenistuse juht ning vastutab kontserni kuuluvate ettevõtete ja teenistuste infotehnoloogilise arengu eest. Alates 2013. aastast juhib Agnes Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liidu (ITL) juhatuse liikmena infopoliitika valdkonda. Eelnevalt töötas Agnes Swedbank Grupis, vastutades kontserniüleselt kogu laenu, liisingu ja kindlustusäri IT-lahenduste arenduse ja halduse eest ning IT arendusdivisjoni direktorina Swedbank Baltikumi IT-arenduste terviklahenduste eest.

Oma ettekandes arutab Agnes, millist kasu peaksid e-teenused tooma nii kodanikule kui ka riigile käsitledes e-teenuste arendamise kasutamata jäänud võimalusi ja e-teenuste tugikeskuse ideed. Samuti räägib Agnes värsket ja suurt tähelepanu pälvinud e-residendi algatusest ning sellega kaasnevates väljakutsetest ja võimalustest.



Kolmapäev, 19. november

I teema:

Uutmoodi lahendused ja kuidas neid inimeste heaks tööle panna?

12.40–13.10 Infoühiskonna suurimad väljakutsed riigivalitsemisele ning keskastme juhi roll nende ületamisel

Taavi Kotka, asekanstler, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium

Taavi ei vaja oma üliaktiivse tegutsemise tõttu asekanstlerina pikka tutvustust. Ta vastutab riigiülesele IKT valdkonna strateegilise juhtimise eest ning sel aastal valiti Taavi Euroopa parimaks IT juhiks (*European CIO of the year 2014*). Enne ministeeriumiga liitumist töötas Taavi üle kümne aasta Nortalis (endise nimega Webmedia) arendusjuhi, hiljem tegevjuhi ning juhatuse liikmena, aidates üles ehitada piirkonna suurima spetsiaaltarkvara arendamisega tegeleva ettevõtte. Oma karjääri alustas Taavi tarkvara insenerina.

Tänu oma ametikohale jooksevad Taavi kätte kõik Eesti riigi infoühiskonda puudutavad probleemid. Taavi räägib sellest, kus king kõige rohkem pitsitab ning mida keskastmejuhid saavad selle leevendamiseks ära teha. Peamine tähelepanu on avalikel teenustel, nende arendamisega vajamineval motivatsioonil ja selle kõige seostel Eestiga laiemalt.



Kolmapäev, 19. november

I teema:

Uutmoodi lahendused ja kuidas neid inimeste heaks tööle panna?

14.00–15.30 Töötoad

Töötuba 1: Kuidas mõistlikult tarkvara hankida? Vaade mõlemalt poolt „rindejoont“

Andres Kütt, nõunik, Riigi Infosüsteemi Amet

Jan Laksper, kaasomanik, Icefire

Riik on suur tarkvara tellija ja pole harvad juhtumid, kus asjad ei tule välja nii nagu algselt sooviti, misjärel hakatakse süüdlase otsinguil näppudega teineteise suunas osutama. Jan ja Andres lahkavad oma töötoas tarkvara hankimise teemat mõlemalt poolt rindejoont ning püüavad osalejaid suunata mõistlikumate tarkvarahangete poole. Teadmiste kinnistamiseks kasutavad nad grotesksevõitu, kuid paraku elulisi näited.

Kolmapäev, 19. november

I teema:

Uutmoodi lahendused ja kuidas neid inimeste heaks tööle panna?

14.00–15.30 Töötoad

Töötuba 2: Uus käik teenuste arendamises: mis motiveerib juhti teenuseid arendama nii, et teenused saaksid kasutajasõbralikuks ja kuluefektiivseks?

Janek Rozov, infoühiskonna teenuste arendamise osakonna juhataja, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium

Reet Reismaa, infoühiskonna teenuste arendamise osakonna programmijuht, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium

Infoühiskonna Arengukava 2020 meede „Paremate avalike teenuste arendamine IKT lahenduste abil“ seab avalike teenuste arendamisele kõrged eesmärgid. Teenustele on vaja seada kvaliteedinõuded, teenuseid tuleb muuta tarbijatele lihtsamaks ja mugavamaks. Sealjuures peab suurendama teenuste mõju ja kuluefektiivsust ning tõhustama arendusprotsesse. Selleks peab riigil olema täispilt oma teenustest, nende kvaliteedist ja omahinnast. Töötoas arutletakse selle üle, kuid võrdrealistlikud need eesmärgid on ning mis peaks juhte motiveerima kõike seda ette võtma.

Kolmapäev, 19. november

I teema:

Uutmoodi lahendused ja kuidas neid inimeste heaks tööle panna?

14.00–15.30 Töötoad

Töötuba 3: Süsteemne juhtimine

Vilve Raik, peadirektori nõunik, Politsei- ja Piirivalveamet

Pirjo Künnapuu, arendusnõunik, Sotsiaalkindlustusamet

Tiina Josepson, lennumeteoroloogia osakonna juhataja, Keskkonnaagentuur

Erinevatel aegadel on räägitud erinevatest juhtimissüsteemidest, millest mõned on teiste seas populaarsemateks osutunud. Kvaliteedijuhtimine, tulemusjuhtimine, 360 kraadi juhtimine, eesmärgipärane juhtimine — seda kõike oleme õppinud juhtimiskoolitustel. Viimasel ajal on nimekirja lisandunud teenusepõhine juhtimine. Kõrvalseisja või skeptik võib neid kõiki pidada juhtimise moetrendideks, mis tulevad ja lähevad. Mida me seniste juhtimismudelite rakendamise saavutanud oleme ja kas neil, näiliselt erinevatel lähenemistel ka midagi ühist on? Kas me riigiasutuste juhtimises mõtleme maksumaksja ootustele ja tema raha sihipärasele kasutamisele või teeme seda, mis meile endale õige tundub? Kas tänases pidevalt muutuv keskkonnas saabki enam kasutada mõnda kindlat juhtimissüsteemi, sest süsteem iseenesest tähendab ju püsivust? Kas peaksime avaliku sektori juhtimises kasutama üht ainuõiget juhtimise mudelit või sõltub see iga juhi enda oskustest? Kuidas keskastme juht saab selles protsessis kaasa rääkida kui juhtimissüsteemi valik on juhi poolt justkui ära otsustatud? Millist kasu me erinevate juhtimismudelite rakendamise või rakendamata jätmisega Eestis elavale inimesele toonud oleme? Neid küsimusi lahatakse töötoas kolme asutuse näite põhjal.

Kolmapäev, 19. november

I teema:

Uutmoodi lahendused ja kuidas neid inimeste heaks tööle panna?

14.00–15.30 Töötoad

Töötuba 4: Juhtimiskultuur kui kaasaegse organisatsiooni nõue juhile

Eela Velström, juhatuse liige, Personalijuhtimise Ühing PARE

Milvi Tepp, juhatuse esimees, Personalijuhtimise Ühing PARE

Üha enam toetuvad juhtimisteooriad selgele tõdemusele, et tulemuste saavutamisel ja edu kindistamisel tuleb arvestada inimressursi kui paratamatult tähtsaima teguriga. Kui juhid ei tegele inimestega, ei ole kasu ka investeeringutest kaasaegsesse tehnoloogiasse, mida teadmuspõhisem ja tulutoovam on valdkond, seda enam sõltub see võtmetöötajate pädevusest. Hinnang juhi headusele sõltub üha enam tema meeskonna tugevusest ja kuna paljusid ülesandeid on võimalik delegerida, siis töötavad globaalsete edukate organisatsioonide tippjuhid vaid tõeliselt prioriteetsete valdkondadega. Nendeks on juhtimiskultuuri kujundamine ja inimestele ootuspärase arengukeskkonna loomine. Tugevat seost selge, avatud, haarava kultuuri ning suurepärase tulemuste vahel on kinnitanud mitmed uuringud. Väga paljud juhtimisliidrid omavad isiklikku kogemust seose paikapidavuse kohta ja jagavad seda kogemust oma raamatutes. Tegelikult aga polegi vaja kinnitust kaugelt otsida, igaüks, kes töötanud enam kui ühes organisatsioonis, oskab neid omavahel võrrelda ning tunneb parima tööandja peale mõeldes ära ka põhjuse ehk asjaliku otsese ülemuse või inspireeriva tippjuhi.

Töötoa osalejaid kutsutakse sisustama koos mõistet „juhtimiskultuur“ tervikuna ning headele praktikatele tuginedes ka Eesti riigiasutustes eraldi. Töötoa arutletakse võimaluste üle, kuidas saab juhtimisega laiemalt kaasa aidata avaliku teenuse kvaliteedile laiemalt.

Kolmapäev, 19. november

I teema:

Uutmoodi lahendused ja kuidas neid inimeste heaks tööle panna?

14.00–15.30 Töötoad

Töötuba 5: Teenuse disaini töötuba

Hede Kerstin Luik, konsultant ja treener, Smartmark

Hea avalik teenus, nii füüsiline kui ka e-teenus, on meile arusaadav, lihtne, mugav ja mis kõige tähtsam, lähtub inimeste tegelikest vajadustest, on kasulik ja kasutatav. Teenusedisaini tegelebki just sellega, kuidas ehitada teenus üles kasutaja vaatest lähtuvalt. Teenusedisaini minitöötuba annab arusaama teenusedisaini võimalustest ja tööriistadest avaliku sektori kontekstis.

Kolmapäev, 19. november

II teema:

Uue põlvkonna juhid, kes nad on ja kuidas nad ära tunda?

16.00–16.40 Tänapäeva juht kui antikangelane: kas traditsioonilised ootused juhtidele aitavad lahendada hulle probleeme?

Richard Wilson, direktor, Social Change Agency OSCA (UK)

Richard on ülemaailmselt tunnustatud juhtimiskspert. Tema eestvedamisel on välja töötatud põhjalik käsitlus ootustest tänapäevastele juhtidele: „*Anti Hero: The Hidden Revolution in Leadership and Change*“. Anti Hero kontseptsioon on leidnud väga laialdast rahvusvahelist vastukaja ennekõike organisatsioonide hulgas, kes tegelevad ühiskondlike probleemide lahendamisega. Richard avaldab juhtimisteemalisi artikleid suurimate rahvusvahelise levikuga väljaannetes nagu The Guardian (UK) ja The Huffington Post (USA). Tema klientide hulgas on hulgaliselt kõrge mainega organisatsioone: Euroopa Komisjon, UNDP, Cabinet Office (UK), Taani valitsus.



Richardi on võtnud oma südameasjaks leida õige juhtimismudel *õelate* globaalsete probleemide (*wicked issues*) lahendamiseks. Tema hinnangul pole see võimalik ilma seni väärtustatud juhtimiskultuuri muutuseta. *Kangelasjuhid*, kes võtavad asjad endi õlule ja tankina oma ideed läbi suruvad, ei ole Richardi arvates võimelised tänapäevase, tihedalt ühendatud maailma keerulisi probleeme lahendama. See eeldab hoopis *antikangelase* tüüpi juhte, kes on avatud meelega, uudishimulikud, näevad mustreid ning suudavad mõista ja integreerida erinevatest inimtüüpidest või kultuuridest sõltuvaid arusaamisi. Selliseid juhte iseloomustavad empaatiavõime, andlikkus, eneseteadvus, paindlikkus ja võime teadvustada ning taluda ebakindlust

Kolmapäev, 19. november

II teema:

Uue põlvkonna juhid, kes nad on ja kuidas nad ära tunda?

16.40–17.20 Vestlusring ootustest tänapäeva avaliku sektori juhile

Richard Wilsoni käsitluse arutamine jätkub laiemas ringis:

Maris Jesse, direktor, Tervise Arengu Instituut

Maris juhib Tervise Arengu Instituuti ning nii oma töekohustuste kui ka isiklike huvide tõttu tunneb muret Eesti rahva tervise pärast. Varasemalt on Maris töötanud vanemspetsialistina Maailmapangas, analüütikuna Praxises ja viis aastat juhtinud Eesti Haigekassat. Maris on lõpetanud Tartu Ülikooli arstiteaduskonna ja omandanud magistrikraadi *London School Hygiene and Tropical Medicine*'st ja *London School of Economics and Political Science*'ist. 2009–2012 aastal oli Maris Maailma Terviseorganisatsiooni Täitevkoogu liige.



Annika Uudelepp, juhatuse esimees, Poliitikauuringute Keskus Praxis

Annika on viimased kuus aastat juhtinud Praxist ning aidanud kaasa selle üles ehitamisele Eesti ühiskonnas olulist rolli kandvaks mõttekojaks. Varem töötas Annika Keskkonnaministeeriumi nõuniku ja kantslerina ning Tallinna Pedagoogikaülikooli Riigiteaduste osakonna õppejõuna. Ta on Tallinna Pedagoogikaülikoolis õpetanud poliitika ja valitsemise aluseid, avalike organisatsioonide juhtimist ning valitsemiskorraldust ja -institutsioone. Samuti on Annika olnud juhtivõppejõu rollis mitmes avaliku sektori juhtide arenguprogrammis, mistõttu on tal hea ülevaade juhtide arengutasemest ja -vajadustest.



Neljapäev, 20. november

III teema:

Pilk uuendusmeelse riigi tööriistakasti

09.30–10.10 Kuidas ärritavast bürokraatiast teha riigi innovatsioonimootor?

Veiko Lember, direktor, Tallinna Tehnikaülikooli Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituut

Veiko peamised uurimisvaldkonnad on innovatsioonipoliitika ning era- ja avaliku sektori koostöö. Ta on töötanud Tartu Ülikoolis, täiendanud ennast Islandi Ülikoolis ning olnud külalislektoriks Salzburgi Ülikoolis. Tööalasel on ta varem olnud seotud Eesti Vabaühenduste Liidu, SA Eesti Õiguskeskuse ja *Royal Bank of Scotland*'iga. Veiko on osalenud mitmetes siseriiklikes ja rahvusvahelistes teadus-, nõustamis- ja arendusprojektides (sh innovatsioonipoliitika juhtimine, avaliku sektori struktuurimuudatused, eravanglad, spordipoliitika, innovatsiooni toetavad riigihanked).



Eestis on viimased 25 aastat ringi käinud reformitont: me näeme ja kuuleme inimesi pidevalt rääkimas vajadusest reformida haridust, tervishoidu ja riigikaitset, optimeerida riigihaldust või läbi viia riigiröntgen. Innovatsioon ja sellega seonduv on viimane lehekülj selles pikas ja veel valmimata romaanis. Riik kui innovatsioonivedur on justkui uusim võluvits, mis peaks me reformiväljakutsed kui mitte kohe, siis juba lähiajal ära lahendama. Milline see innovatsioonivedur peaks siis välja nägema? Laias laastus saame siin eristada kahte võimalust. Esiteks, riik korraldab omaenda igapäevaseid tegevusi ümber nii, et selle kaudu tekib uut innovatsioonivõimekust erasektoris. Teiseks, innovatsiooni soodustamine avaliku sektori sees tuues kodanikke teenuste disaini ja pakkumise juurde, rakendades IKT lahendusi teenuste osutamisel, jne. Kuidas neid muutuseid aga ellu kutsuda? Kas riigisektori teenustest võiks ühel päeval välja kasvada uued iPhone'id? Kuidas teised riigid on ajalooliselt avalikus sektoris tekitanud soodsat keskkonda eksperimenteerimiseks ning võimalusi eksimiseks? Neid ja ka muid küsimusi lahkab Veiko oma ettekandes.

Neljapäev, 20. november

III teema:

Pilk uuendusmeelse riigi tööriistakasti

10.10–10.50 Kuidas juhitakse Maksu- ja Tolliametit? Tippjuhi vaade ja ootused keskastmejuhile

Marek Helm, peadirektor, Maksu- ja Tolliamet

Mareki avaliku teenistuse karjäär algas avalikus teenistuses 1996. aastal, peale Sisekaitseakadeemia esimese lennu lõpetamist. Ta töötas tollaegses Tolliameti regioonis esmatasandi juhina, ja alates 1999. aastast 200 inimest hõlmava regiooni juhina. 2003. aastal liitus ta Aivar Rehe meeskonnaga, asudes juhtima Tolliameti järelevalve valdkonda. Aasta hiljem avanes Marekil võimalus saada esimene organisatsioonide liitmise kogemus Maksuameti ja Tolliameti ühendamise näol. Seejärel töötas ta Siseministeeriumis ja Rahandusministeeriumis erinevatel ametikohtadel. Marek on olnud tänase Politsei- ja Piirivalveameti loomise juures, valmistades ette selle ameti tugiteenistuste ühendamise ja õigusliku baasi. Samuti on ta olnud riigi tugiteenuste projekti algusetapis selle projekti käivitaja. Alates 2011. aasta lõpust on ta tagasi Maksu- ja Tolliametis ning 2012. aasta veebruarist tegev MTA peadirektorina.



Marek on omal nahal kogunud mitmeid avaliku teenistuse asutusi ja juhtimisstiile. Töötades organisatsioonis vahetu või keskastmejuhina, tekkis tal sageli mõtteid, kuidas saaks paremini. Teinekord jääb puudu kogemusest või julgusest, mõnikord pole määratud täituma ootused tippjuhile. Praegu on tal võimalus oma meeskonnaga teha oma unelmate organisatsiooni, just sellist, millisest on ise keskastmejuhina unistanud. Oma ettekandes räägibki Marek sellest, kuidas teutseb tema meeskond, mis roll on tal endal ja millised on võimalused tema keskastmejuhtidel ennast juhina teostada.

Neljapäev, 20. november

III teema:

Pilk uuendusmeelse riigi tööriistakasti

11.20–12.00 Disaini võimalused avalikus sektoris

Jane Oblikas, juhataja, Eesti Disainikeskus

Jane on alates 2011. aastast juhtinud Eesti Disainikeskust ja on üks disainimõtlemist ettevõtlusse viiva pilootprojekti „Disainibuldooser“ algatajatest. Janel on majandusalane kõrgharidus ja ta on olnud pikaajaliselt seotud loomemajandusega kommunikatsiooni- ja reklaamivaldkonna kaudu. Janel on ulatuslik kogemus ettevõtluse ja avaliku sektori ning loovtööstuse koostööst.

Olles viimased kolm aastat juhtinud Eesti Disainikeskust, on Jane kokku puutunud avaliku sektori toimemehhanismide ja teenuste arendamisega. Riigiteenuseid iseloomustab komplekssus ja tihti on ühe teenuse pakkumisega seotud mitu organisatsiooni. Iga organisatsioon vaatab teenust oma vaatevinklist ja tihti vaid enda huve, mitte kasutaja vajadusi, võimalusi, soove ja võimekust silmas pidades. Ta soovib, et disainerite inimkeskne vaade toote, teenuse ja keskkonna arendusele aitaks jõuda nii poliitikate kui avalike teenusteni, mis tõstavad meie elukvaliteeti ja kahtlemata ka kodaniku-uhkust. Oma ettekandes tahab Jane leida vastust küsimustele, miks disain peab olema uuendusmeelse riigi tööriistakastis, millist väärtust disain avalikus sektoris loob ja kuidas disaini avalikus sektoris rakendada.



Neljapäev, 20. november

III teema:

Pilk uuendusmeelse riigi tööriistakasti

12.00–12.40 Tudengisatelliitlane: nohik või *Starfleet Commander*?

Mart Noorma, kosmosetehnoloogia osakonna juhataja, Tartu Observatoorium; loodus- ja tehnoloogiateaduskonna õppeprodekaan, Tartu Ülikooli loodus- ja tehnoloogiateaduskond

Mart on füüsik ja tehnikateadlane ning laiema avalikkuse jaoks tuntud kui Eesti tudengisatelliidi programmi juhendaja. Ta on töötanud AS Metroserdis, Aalto Ülikoolis Soomes ning Ameerika Ühendriikide Rahvuslikus Standardite ja Tehnoloogia Instituudis. Alates 2008. aastast on ta koordineerinud Eesti esimese kosmoselaeva loomist. Ligi 150 üliõpilase ja kaheksa teadusasutuse koostöös valminud satelliit ESTCube-1 viidi edukalt kosmosesse 7. mail 2013 ning see on lisaks teaduslikele tulemustele aidanud oluliselt tõhustada reaalinete õpetamist ülikoolides. Saavutatud tulemused on toonud arvukalt auhindu ja tunnustust nii meeskonnale kui ka juhendajale: muuhulgas nimetati ESTCube-1 Eesti Rahvusringhäälingu poolt „Aasta Teoks 2013“ ning Mart valiti samal aastal Postimehe „Aasta Inimeseks“.



Milliseid inimesi me otsime oma meeskonda? Mugavaid alluvaid või tulevasi konkurente juhi-positioonile? Unistajaid või praktikuid? Nurgas nokitsejaid või seltskonna hingi? Need küsimused panevad väikeses Eestis tihti vaid muigama: on juba väga hea, kui üldse kvalifitseeruva töötaja leiame. Meile kui juhtidele on selline olukord toredaks võimaluseks näidata oma liidri- oskusi — saavutada ideaalseid tulemusi reaalsete inimestega. Eesti tudengisatelliidi programmi meeskonnas on samuti osalenud väga erinevaid inimesi: üle 150 üliõpilase rohkem kui 10 rahvusest, paljudest riikidest ja ülikoolidest, väga erineva taustaga nii teadmiste, oskuste, motivatsiooni kui suhtumise osas. Kuid vaatamata erinevustele on satelliitlased investeerinud ESTCube-1 ehitamisse kokku ligi 100 inimtööaastat. Sellist pingutust saab mõtestada vaid kindel veendumus, et tehtud töö toob kasu mitte ainult neile ja nende rahvale, vaid ka kogu inimkonnale. Mida ESTCube'i kogemusest oleks võimalik rakendada Eesti avaliku teenistuse juhtimisel?

Avaliku teenistuse juhtimiskonverents **UUENDUSMEELNE RIIK**
on rahastatud Euroopa Liidu Sotsiaalfondist ja Rahandusministeeriumi eelarvest

