

## X. EESTI PANGA ORGANISATSIOON JA PERSONALIPOLIITIKA

### JUHTIMINE JA VASTUTUSVALDKONNAD 2003. AASTAL

**2002. aastal ettevalmistatud ning 2003. aasta jaanuaris riigikogus vastuvõetud Eesti Panga seaduse muudatused tagasid selle õigusakti sobivuse keskpanga ühinemiseks Euroopa struktuuridega.** Nende muudatustega tehti panga tegevuse õigusraamistikus mitmeid täpsustusi, mis jõustusid juba 2003. aastal, kuid ka rida põhimõttelisi muudatusi – eelkõige juhtorganite vastutusvaldkonna osas –, mis jõustuvad 2004. aastal, kui Eestist saab Euroopa Liidu liige.

Eesti Panga kõrgeima organi **nõukogu** koosseisu kuulusid 2003. aastal **Mart Sörg** (esimees; on kuulunud Eesti Panga nõukokku alates 1990. aastast), **Ants Järvesaar**, **Kalev Kukk**, **Mati Meos**, **Hindrek Meri**, **Mihkel Pärnoja**, **Jüri Sepp**, **Erik Terk** ja ametikoha järgi panga president **Vahur Kraft**.

Kui nõukogu esimehe volitused 2003. aasta kevadel lõppesid, nimetas riigikogu 12. juunil **Mart Sörgi** nõukogu esimeheks teiseks ametiajaks ning 17. veebruaril 2004 kinnitas riigikogu panga nõukogu esimehe ettepanekul uue nõukogu liikmed. Nendeks on **Raul Eamets**, **Andres Lipstok**, **Enn Listra**, **Mart Opmann**, **Tõnis Palts**, **Jüri Sepp** ja **Liina Tõnisson**. Ametikoha järgi on nõukogu liige **Vahur Kraft**.

Mais korraldas panga nõukogu nõupidamise, millest kutsus osa võtma kõik alates 1990. aastast panga nõukogu erinevaises koosseisudes kuulunud liikmed ning keskpanga praeguse juhatuse. Arutati panga peaeesmärke ja rolli Euroopa Liidu liikmesriigi keskpangana ning kõneldi nõukogu erinevate koosseisude ülesandeist ja tegevuspõhimõtteist. Seniseid tegevusperioode ja panganduses toimunud muutusi analüüsisid nõukogu endised esimehed **Ants Veetõusme** ja **Uno Mereste** ning praegu teist koosseisu nõukogu juhtiv **Mart Sörg**.

**Eesti Panga juhatusse** kuulusid 2003. aastal president **Vahur Kraft**, asepresidendid **Rein Minka**, **Märten Ross** ja **Andres Sutt**.

**Eesti Panga rahapoliitika komitee** koosseisu kuulusid 2003. aastal panga juhatuse liikmed, lisaks neile finantsturgude osakonna juhataja **Janno Luurmees**, finantsvahenduse osakonna juhataja **Sven Meimer**, keskpangapoliitika osakonna juhataja **Ilmar Lepik**, rahvusvaheliste ja avalike suhete osakonna juhataja **Tanel Ross** (alates septembrist **Martin Pöder**) ning sularaha- ja turvaosakonna juhataja **Rait Roosve**.

Eesti Panga tegevuse **üldjuht on president Vahur Kraft**. Tema ainupädevusse kuulub panganduse operatiivne korraldamine panga nõukogu poolt kujundatud raha- ja panganduspoliitika põhiseisukohtade alusel, nõukogu



*Pildil on Eesti Panga endine ja uus nõukogu ning panga juhatus.*

**Seisavad (vasakult paremale): Mihkel Pärnoja, asepresident Rein Minka, Mati Meos, Kalev Kukk, Jüri Sepp, Enn Listra, president Vahur Kraft, Hindrek Meri, Ants Järvesaar, Raul Eamets, nõukogu nõunik Raimund Hagelberg, asepresident Andres Sutt ja Erik Terk.**

**Esireas istuvad nõukogu esimehe assistent Ülle Rohtla, nõukogu esimees Mart Sörg, nõukogu nõunik Ivi Proos ja Liina Tõnisson.**

**Pildilt puuduvad Andres Lipstok, Mart Opmann ja Tõnis Palts ning asepresident Märten Ross.**

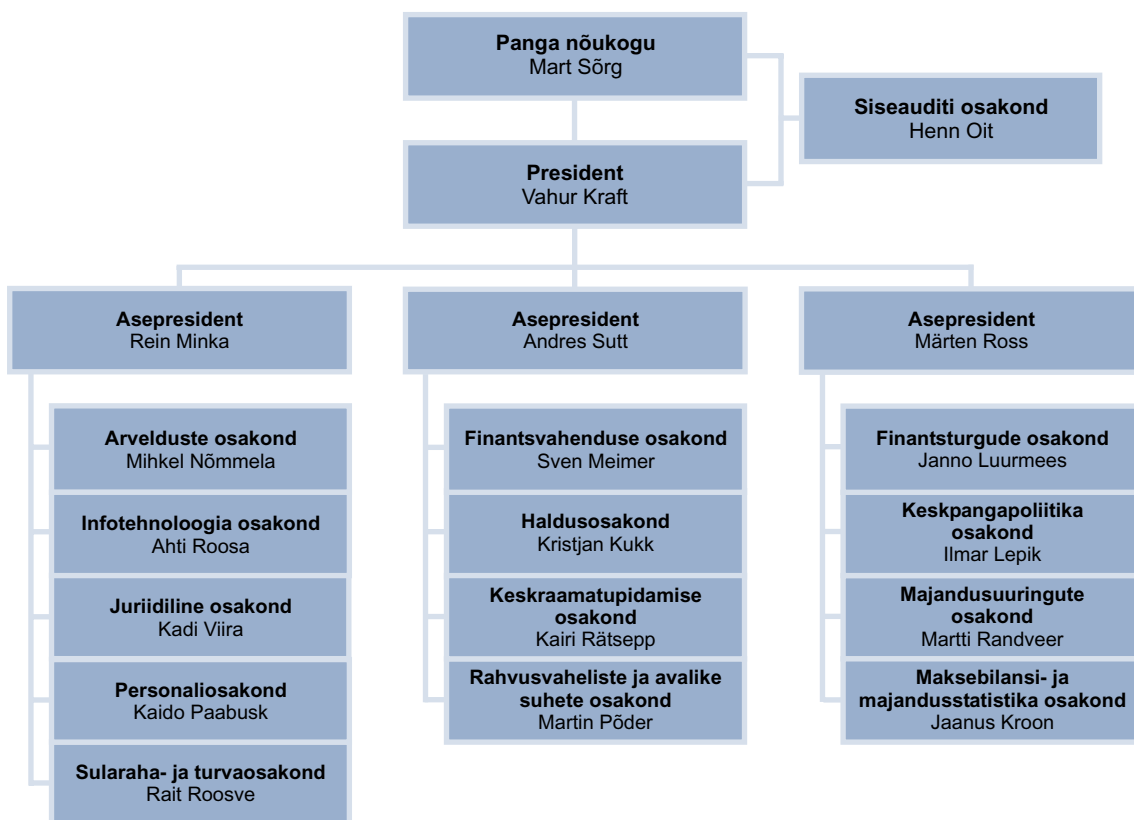
otsuste täitmise kontroll ning selleks vajalike meetmete rakendamine. Vahur Kraft kontrollib asepresidentide tööd ning vastutab juhtimismehhanismide ülevaatamise eest.

**Asepresident Rein Minka** vastutab sularaharinglust korraldavate tegevuste koordineerimise ja töökeskkonna turvalisuse, Eesti Panga arveldussüsteemi töökindla, kuluefektiivse toimimise ja tervikliku arengu juhtimise, infotehnoloogilise töökeskkonna ja õiguskeskkonna kujundamise ning personalitöö eest.

**Asepresident Andres Sutt** vastutab Eesti Panga rahvusvaheliste ja avalike suhete, finantssektori poliitika väljatöötamise ja elluviimise, finantssektorit käsitleva teabe kogumise, käitlemise ja avaldamise koordineerimise, makse- ja arveldussüsteemide ülevaatamise, samuti Eesti Panga finantsarvestuse ja -aruandluse ning sisemise asjaajamise ja füüsilise töökeskkonna eest.

**Asepresident Märten Ross** vastutab rahapoliitiliste otsuste ettevalmistamise ja täideviimise, Eesti Panga finantsvarade juhtimise, riikliku statistika kogumise, koostamise ja avaldamise koordineerimise ning majandus-uuringute ja majandusalase täiendõppega seotud tegevuste koordineerimise eest.

*Eesti Panga organisatsiooni skeem seisuga 1. aprill 2004*



## KOOSTÖÖ FINANTSINSPEKTSIOONIGA

Eesti Panga juures tegutseb **Finantsinspeksioon**, mille peamine ülesanne on **kaitsta järelevalvesubjektidest finantsasutuste klientide ja investorite huve, aidata kaasa nende vahendite säilimisele ning seeläbi toetada Eesti finantsüsteemi stabiilsust**. Inspeksiooni tööd juhib viieliikmeline juhatus, mille esimees on **Andres Trink**, ja inspeksiooni tööd kavandab kuueliikmeline nõukogu, mille esimees on ametikoha järgi Eesti Vabariigi rahandusminister. 2003. a lõpul oli selleks **Taavi Veskimägi**. Finantsinspeksiooni nõukokku kuuluvad ka Eesti Panga president **Vahur Kraft** ja asepresident **Andres Sutt**, **Ruut Mägi**, **Veiko Tali** ja **Matti Klaar**.

## EESTI PANGA JUHTIMISSÜSTEEMI JA TÖÖKORRALDUSE ARENDAMINE 2003. AASTAL

### Strateegiline juhtimine

Strateegilise juhtimise arendamisel jätkati 2001. aastal valitud teed, mille suunaks on **määrata kindlaks panga arendusprioriteetid ja -tööd kolmeaastaseks perioodiks ning nende täpsem maksumus**. Kolme aasta vaate rakendamine plaanisel aitab täpsemalt kavandada panga ülesannete täitmiseks vajalikke ressursse.

**Jätkati tööd juhtimisarvestuse arendamisel**. 2003. aastal oli tähelepanu keskmes andmete esitamise viis, detailsus ja maht. Loodi uut tüüpi aruanded, mis tagavad kulude haldajale parema ülevaate aruandeperioodil

tehtud ettemaksete kohta. Samuti alustati arvestuse pidamist Euroopa Liiduga lõimumisega seotud lähetuste ning stažeerimiskulude kohta.

Eesti Pank on seadnud eesmärgi piirata panga kulude kasvu, et see ei ületaks poolt nominaalse SKP kasvust. Ühtlasi ei tohi aastane kulude kasv ületada 4–5% eelarve mahust. Eelarve kasvu aitab kontrolli all hoida jätkuv protsessijuhtimise juurutamine pangas ning tugiteenuste protsessikeskne eelarvestamine.

Panga juhtimissüsteemi üheks oluliseks osaks on **arenguvestlused**, mida on peetud 1990. aastate keskpaigast. Kogu pangas on need kohustuslikud alates 2002. aastast. **Arenguvestlus on juhi ja töötaja vahel kord aastas toimuv neljasilmavestlus, mille käigus hinnatakse töötaja eelmise tööperioodi peamisi tulemusi ja tema vastutusalas seotud eesmärkide saavutamist ning sõlmitakse vastastikuseid kokkuleppeid järgneva tööperioodi prioriteetide ja isikliku arengukava kohta.** Samuti kogutakse arenguvestlustel töötajailt ettepanekuid ja arvamusi panga strateegiliste arengusuundade ja töökorralduse kohta.

## Protsessijuhtimine

Eesti Panga juhatuse eestvedamisel alustati 2001. aastal **panga juhtimissüsteemi ülevaatamist ja täiustamist**. Seejuures lähtutakse kvaliteedijuhtimise põhimõttest ning rakendatakse protsessi- ja riskide juhtimist. Eesmärk on senisest tõhusamalt korraldada panga võtmeprotsesse, tulemuslikumalt kasutada ja arendada töötajate teadmisi ja oskusi ning täiustada panga ühitatud väärtustel põhinevat juhtimissüsteemi. Täpsustatakse ja vajadusel vaadatakse üle tööprotsesside kulg, kaardistatakse töötajate ajakulu, tegeldakse vajalike teadmiste ja oskuste süstematiseeritud määratlemisega ning täiustatakse juhtimise ja aruandluse korraldust.

**2003. aasta esimesel poolel viidi kvaliteedijuhtimise põhimõttele tuginev juhtimissüsteemi korrastamine läbi keskraamatupidamise osakonnas ja finantsturgude osakonnas.** Aasta teisel poolel tehti ettevalmistusi selleks, et korrastada 2004. aastal süsteem kogu pangas. Protsessijuhtimise rakendamise käigus on senisest täpsemalt ja kogu organisatsioonis ühtse metoodika alusel määratletud ja kirjeldatud nii panga poolt ühiskonnale pakutavaid kui ka panga ülesannete täitmiseks vajalikke sisemisi tooteid ja teenuseid. Protsessijuhtimine on aidanud paremini määratleda töötajate vastutust, nende õigusi ja kohustusi, kirjeldada protsesside kriitilisi etappe ning juhtida nendega seonduvaid riske.

Bureau Veritas Eesti OÜ kinnitas 2003. aastal auditi käigus sularaha- ja turvaosakonnale aasta varem antud ISO 9001:2000 kvaliteedisertifikaadi kehtivust. Sertifikaat tõendab, et sularaha menetlemine ja selle turvamine Eesti Pangas vastab standardi nõudeile.

## Riskide juhtimine

**2003. aastal alustati Eesti Pangas operatsiooniliste riskide juhtimise keskkonna loomist.** Vajadus luua ühtne ja üldine riskijuhtimiskeskond tuleneb soovist paremini arvesse võtta üle pangalisi ja pangaväliseid riske ning panga enda ja tema huvigruppide väärtusi, aga ka vajadusest optimaalsemalt kasutada riskijuhtimisega seotud ressursse. Seni on riskijuhtimine pangas olnud osakonna- ja funktsioonikeskne. Loodav ühtne ja ühetaoline keskkond võimaldab tulevikus juhtida riske panga kui terviku tasandil. Aasta jooksul **kaardistati ligikaudu 80% panga operatsioonilistest riskidest, loodi riskide klassifikatsioon ja määratleti nende mõõtmise põhimõtted.** Planeeriti ka kogu riskijuhtimise keskkonna edasine areng lähiaastaiks, sealhulgas vajalike regulatiivsete dokumentide struktuur ning nende valmimise orienteeruv ajakava.

Eesti Panga uue operatsiooniliste riskide juhtimiskeskonna tarvis valitud lahenduse puhul järgitakse kaheksast etapist koosnevat protsessi:

**keskkonna loomine > eesmärkide seadmine > riskide tuvastamine > riskide hindamine > riskide vähendamise võimaluste analüüs > kontrolli rakendamine > aruandlus > järelevalve<sup>1</sup>.**

Neid etappe läbitakse regulaarselt, kas siis sünkronis strateegilise planeerimise tsükliga (keskkond ja eesmärgid), mingi muu regulaarsusega (tuvastamine, hindamine, rakendamine, aruandlus, järelevalve) või siis keskkonna muutuste korral (tuvastamine, hindamine, rakendamine).

**Eesti Pank alustas ülepangalise riskijuhtimissüsteemi loomist olemasolevate riskide tuvastamisest.** Enne seda oli läbi arutatud ja kokku lepitud, milliste riskide jälgimisega pank tegelema hakkab. Need on (tähestiku järjekorras) informatsiooni-, juriidiline-, krediidi-, maine-, personali-, raamatupidamise, strateegia-, süsteemi-, toimingu/operatsiooni-, turu-, vääramatu jõu ja ärijuhtimise/kontrolli risk. Nimistus on vaid panga jaoks olulised riskid, millel on kokku 48 alajaotust. Nimistu koostamisel võeti arvesse ka teiste keskpankade riskijuhtimise kogemusi.

Organisatsiooni protsesside korrastamisega tihedalt seotud ja süsteemi edasise arendamise seisukohalt väga oluline **riskide tuvastamise etapp** sai 2003. aastaga praktiliselt läbitud ja hinnanguliselt 80% riskidest kirjeldatud, analüüsitud ning registreeritud. Järgmiseks etapiks on 2004. aastal toimuv **riskide hindamine**. Vähendamaks hindamise subjektiivsust, on pangas loodud erinevate valdkondade riskispetsialistidest koosnev komitee, mis tagab ühise hindamise abil raskesti võrreldavate riskide tasakaalustatud käsitlemise. Riskide juhtimise süsteemi juurutamine peaks jõudma lõpule 2005. aastal, osaliselt saab riskijuhtimise põhimõtteid ja andmeid kasutada juba 2004. a teisel poolel.

Senise funktsioonikeskse riskijuhtimissüsteemi abil on **finantsturgude osakonnas** välja arendatud finantsriskide juhtimise süsteem, kus pank on formuleerinud nii sisemise riskide käsitlemise keskkonna (välisvaluuta-reservi juhtimise üldpõhimõtted), eesmärgi kui ka riskitaluvuse taseme (normportfell ja sellest hõlbimise piirangud). Finantsriskide juhtimise süsteem on tänaseks enamjaolt automatiseeritud ning põhineb selle ala maailma tipptaseme oskusteabel. Riskide mõõtmine toimub kvantitatiivselt ja reaalselt, aruandlus on regulaarne ja järelevalve toimib. Samadel põhimõtetel juhitakse riske ka **arvelduste osakonnas**, kus olulisel kohal on operatsioonide talitluspidevuse tagamine. Täiendavad normatiivid maksesüsteemidele endale ja nende kasutamiseriski juhtimisele seab Euroopa Keskpank seoses tulevase liitumisega üleeuroopalise makse- ja arveldussüsteemiga TARGET. Mõistetavalt on operatsiooniliste riskide juhtimine kõrgel tasemel **sularaha- ja turvaosakonnas**. Standardeile vastava riskijuhtimissüsteemi olemasolu kinnitab ka osakonnale väljastatud kvaliteedijuhtimise sertifikaat. Et suurem osa seadusest tulenevaist funktsioonidest realiseeritakse Eesti Pangas infotehnoloogia vahendite abil, on keskpanga jaoks väga oluline ka **infotehnoloogiliste riskide juhtimine**.

## PERSONALIPOLIITIKA

Eesti Panga personalipoliitika eesmärk on tagada panga peaeesmärkide täitmiseks vajalike töötajate värbamine, nende tööülesandele vastav arendamine ja koolitus, töötajate motiveerimine ning õiglane töötasustamine.

## Panga töötajad

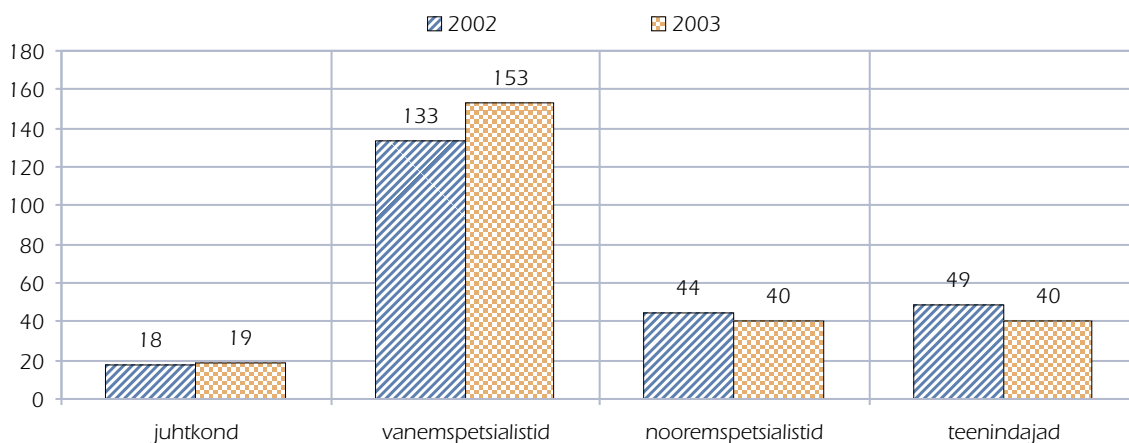
**Töötajate värbamisel** eelistatakse pangas sisemist konkurssi, mis võimaldab suurendada pangasisest liikumist ning mille peamine eesmärk on motiveerida töötajaid peamiselt horisontaalsete, kuid ka vertikaalsete karjäärivõimaluste abil. Kui otsitakse spetsialisti, keda pangast on vähetõenäoline leida või kui ametikoht on vaja täita väga lühikese aja jooksul, siis kuulutatakse sise- ja väliskonkurss välja üheaegselt. Üldiselt kasutatakse väliskonkurssi sisekonkurssi ebaõnnestumisel või juhul, kui vajatakse keskpanga tegevusest selgelt erinevate kogemustega töötajat. Valikuprotseduuridest on olulise tähtsusega tööintervjuud, mille läbiviimiseks

<sup>1</sup> Vt *Enterprise Risk Management Framework*. COSO valmimisjärgus dokument, 2003.

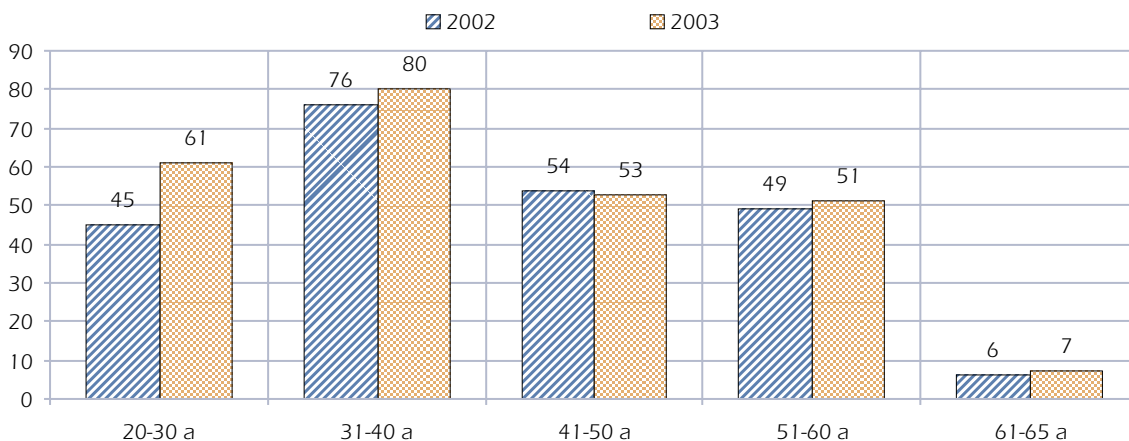
moodustatakse ametikohale vastav komisjon. Juhtide ja teiste vastutusrikaste ametikohtade täitmisel kasutatakse pangas ametikoha **kompetentsimudelit**, mis annab parima võimaluse hinnata kandidaatide teadmisi ja oskusi ning isikuomadusi.

**Töötajate tasustamisel** lähtutakse põhimõttest, et tasu keskmine suurus pangas peab olema võimeline konkureerima finantssektori palgatasemega Tallinna tööturul. Panga ja Tallinna finantssektori töötajate töötasude võrdlemiseks osaleb pank OÜ Fontes Konsultatsioonid poolt korraldatavas palgaturu-uuringus. Osalemist palgaturu-uuringus on keskpang kasutanud oma palgasüsteemi võrdlemiseks välise tööturuga juba aastaid. Heaks näiteks töö tasustamise seostest töö tulemustega on finantsturgude osakonnas töötajate paremaks motiveerimiseks kasutatav tulemuspreemia. Seda makstakse positiivse investeerimistulemuse korral kord aastas ja selle määr sõltub normportfelli<sup>2</sup> ületava lisatulu suuruselt ning kaudselt ka investeerimistegevuse efektiivsusest.

**2003. aasta lõpul oli Eesti Pangal sõlmitud tööleping 252 töötajaga**, neist 19 tööleping oli peatatud. Seega oli tegelikult täidetud 233 ametikohta, ametikohtade plaan aga nägi ette 242 ametikohta täitmise. Joonised 10.1–10.4 iseloomustavad Eesti Panga töötajaskonda.

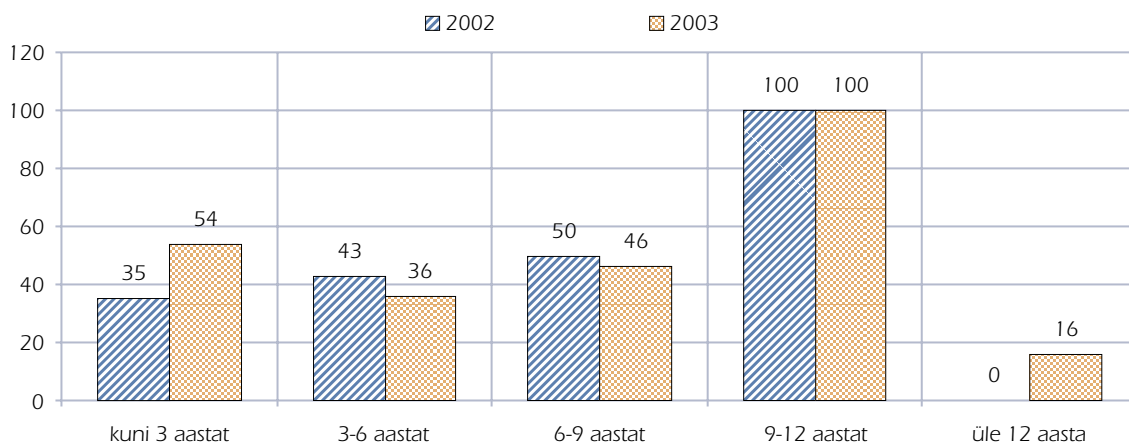


**Joonis 10.1. Töötajate jaotus ametitaseme järgi**

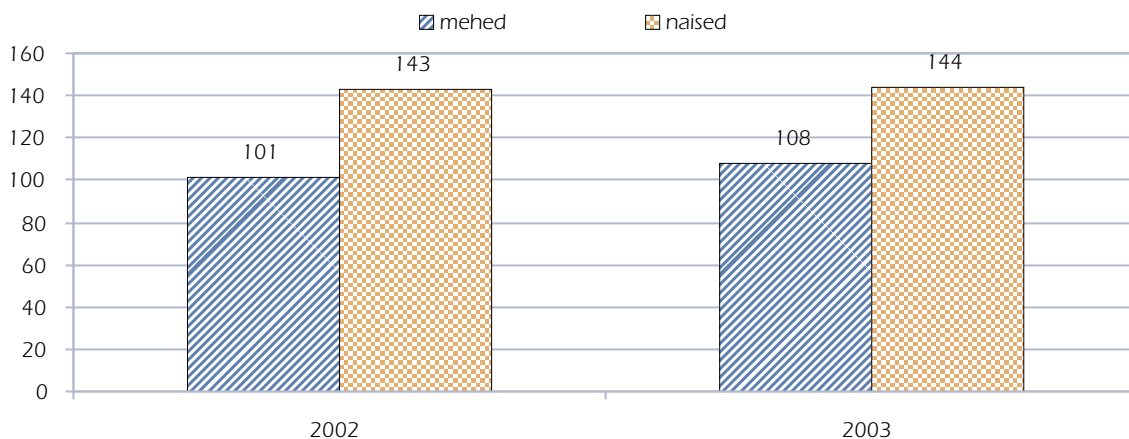


**Joonis 10.2. Töötajate vanuseline jaotus**

<sup>2</sup> Normportfelli kohta vt Välisvaluutareservi struktuur, lk 67–68.



Joonis 10.3. Töötajate jaotus staaži järgi pangas



Joonis 10.4. Töötajate sooline jaotus

## Arendamine ja koolitus

**2003. a maist hakkasid Eesti Panga töötajad aktiivselt vaatlejaina osalema Euroopa Keskpanga tööstruktuurides.** Seoses sellega olid olulisemateks **koolituse prioriteetideks** põhivaldkonnas **majandusteooria ja -poliitika** ning kaasvaldkonnas **võõrkeeleõpe, läbirääkimisoskuste arendamine ja avalik esinemine.**

Valmistudes osalemiseks EKP töös, on koolituskursuste kõrval oluline ka **töökohal õppimine ehk stažeerimine.** Kuuel panga töötajal oli 2003. aastal võimalus stažeerimisprogrammi raames lühiajaliselt töötada Euroopa Keskpangas. Stažeerimise kestuseks oli keskmiselt kolm kuud. Pikemaks ajaks (kuni kolmeks aastaks) läks EKPsse tööle kaks inimest.

**Koolituseks planeeritud ressursid** on Eesti Pangas sarnased nii naaberriikide keskpankade kui ka komertspankade omadega, st **moodustavad ligikaudu 4% palgakulust.** Ka ajaressursi poolest sarnaneme teiste pankadega: **keskmiselt viibib iga töötaja koolitusel ühe nädala aastas.** **2003. aastal osales koolitustel 206 töötajat** ehk 86,9% kogu töötajaskonnast. **Koolituse kulu panga ühe töötaja kohta oli keskmiselt 11 920 krooni.**

2003. a koolitusteemad määratleti **panga koolitusplaanis.** Kokku toimus 26 sisekoolituskursust, neist 22 kaasvaldkonnas (infotehnoloogia, õigusteaduse, juhtimise ja suhtlemise alal) ja neli põhivaldkonnas

(keskpanganduses, finantssektori järelevalves ning majandusteoorias ja -poliitikas). Enam kui pooltel kursustel on lektoreiks panga enda töötajad, seda eelkõige informaatika, aga ka õiguskoostöö valdkonnas.

Põhivaldkonna sisekoolituses oli 2003. aastal rõhk siiski erinevate välislektorite poolt läbi viidud kursustel: fookuses olnud tööturu, finantsturgude käitumise ning ökonomeetria teemadel koolitasid panga töötajaid väliskõrgkoolide professorid.

**Tihedat koostööd tehakse koolituse vallas Finantsinspektsiooni, Soome Panga ning Läti ja Leedu keskpangaga.** Kuna kõik institutsioonid on Eestis suhteliselt väikesed, siis on spetsiifilistes valdkondades kasulik moodustada **õppegruppid mitme institutsiooni peale**. Ka on lektoreid kaugemalt lihtsam kutsuda, kui neile on tööd pakkuda vähemalt nädalaks. Kõik see vajab tihedat koordineerimist, kuid juba praegu on Eesti Pank kaasatud infovahetusse teistes ELi riikide keskpankades toimuvast sisekoolitusest ning ilmselt muutub rahvusvaheline koolitusgrupp varsti standardiks. Näiteks on Euroopa Keskpankade Süsteemis loodud spetsiaalsed koolituskursused keskpankade uutele töötajatele ja juhtidele. Igast pangast osaleb korraga 1–2 inimest. Regulaarseid koolitusi korraldavad keskpangad rotatsiooni põhimõttel.

Lisaks sisekoolitusele pakutakse Eesti Panga töötajatele ka kursusi, mille korraldajaks on mõni teine keskpank või rahvusvaheline organisatsioon. Need on **enamasti spetsiaalselt üleminekumajandusega riikide keskpankadele mõeldud kursused**. Selliseid oli 2003. aastal 48, meie suurimaiks koolituspartnereiks olid endiselt **Rahvusvaheline Valuutafond, Inglise Pank ja Prantsuse Pank**.

## Töötajate harrastused

2003. a lõpuks oli **Eesti Panga spordiklubil** 174 liiget. Harrastajate arvu poolest on populaarsemad alad aeroobika, korvpall, šei ping ja ujumine. Koos peredega sporditi suvel Kullimännikul, talvel suusatati Jõulumäel. Jalgrattamatkajad käisid Gotlandil. Euroopa keskpankade suusavõistlustel saavutasid Eesti Panga esindajad murdmaaalade kokkuvõttes teise koha, esikohakarika sai meestest **Andre Nõmm**.

Eesti Panga ja Finantsinspektsiooni töötajast koosnev **kammerkoor** tuli esmakordselt kokku 1998. aastal. Tänapäevaks üle 30-liikmelist koori juhatab dirigent **Peeter Perens**. Koori viienda tegevusaasta tähtsündmus oli juubelikontsert detsembris Tallinnas, Rootsi-Mihkli kirikus. Lisaks esines koor Kesk- ja Ida-Euroopa riikide Baseli Pangajärelevalve Komitee konverentsi raames Dominiiklaste kloostri toimunud vastuvõtul ja Eesti Panga korraldatud euroteemalisel kõnekoosolekul Tammsaare pargis.