

JUHTIMINE, ORGANISATSIOON JA PERSONALIPOLIITIKA

Eesti Panga juhtimis- ja otsustusorganid

Eesti Panga nõukogu

Eesti Panga seaduse kohaselt on Eesti Panga nõukogu Eesti Panga kõrgeim organ, kes teostab järelevalvet Eesti Panga kogu tegevuse üle. Eesti Panga nõukogu ainupädevusse kuulub:

- Vabariigi Presidendile Eesti Panga presidendile ametissenimetamiseks ettepaneku tegemine;
- Eesti Panga asepresidentide, Eesti Panga iseseisvate allasutuste ja esinduste juhtide ning siseauditi osakonna juhataja ametissenimetamine ja vabastamine, samuti finantsinspeksiooni nõukogu¹ kahe liikme nimetamine ja tagasikutsumine Eesti Panga presidendile ettepanekul;
- Eesti Panga põhikirja, Eesti Panga iseseisvate allasutuste ja esinduste põhikirjade ning siseauditi osakonna põhimääruse kinnitamine;
- Eesti Panga eelarve täitmise järelevalve;
- Eesti Panga siseaudiitorite määramine ja siseauditi tööplaani kinnitamine;
- Eesti Panga sõltumatute audiitorite nimetamine;
- Eesti Panga aastaaruande kinnitamine Eesti Panga presidendile ettepanekul;
- uute rahatähtede ja müntide nimiväärtuse ja kujunduse kohta otsuste tegemine;
- Eesti Panga iseseisvate allasutuste asutamise, reorganiseerimise ja likvideerimise otsustamine Eesti Panga presidendile ettepanekul;
- Eesti Panga nimel Riigikogule esitatavate

kirjalike ettepanekute ja muude dokumentide läbivaatamine ja heakskiitmine.

Eesti Panga nõukogu saab Eesti Panga presidendilt regulaarselt infot Eesti majanduse, rahapoliitika, finantssektori olukorra ja Eesti Panga eelarve täitmise kohta.

Riigikogu nimetas Eesti Panga nõukogu praeguse koosseisu ametisse 18. veebruaril 2009. Sinna kuuluvad esimees Jaan Männik (ametisse nimetatud 13. juunil 2008), Riigikogu liige Kalev Kallo, Tartu Ülikooli tsiviilõiguse professor Irene Kull, Tallinna Tehnikaülikooli rahanduse ja panganduse professor Enn Listra, ühiskonna- ja majandustegelane Tõnis Palts, ühiskonna- ja majandustegelane Liina Tõnisson ning Tartu Ülikooli rahvusvahelise ettevõtluse professor akadeemik Urmas Varblane. Nõukogu liikmeks nimetati ka Riigikogu liige Jürgen Ligi, kuid seoses tema nimetamisega rahandusministriks 4. juunil 2009 tema volitused peatusid. Jürgen Ligi Vabariigi Valitsuse liikmena töötamise ajaks nimetas Riigikogu alates 26. jaanuarist 2010 asendusliikmeks ettevõtja ja Tallinna Linnavolikogu liikme Valdo Randpere.

Eesti Panga president

Eesti Panga president on alates 7. juunist 2005 Andres Lipstok.

Eesti Panga juhatus

Eesti Panga seaduse kohaselt on juhatuse ülesanne kavandada ja korraldada keskpanga tööd. Juhatuse esimees on oma ametikoha järgi Eesti Panga president.

Eesti Panga juhatusse kuulusid 2009. aastal president Andres Lipstok, asepresidendid Rein

¹ Finantsinspeksiooni nõukogu koosneb kuuest liikmest, kellest kaks – rahandusminister ja Eesti Panga president – on liikmed ametikoha järgi ja neli on nimetatavad liikmed. Nõukogu esimees on rahandusminister. Nõukogu nimetatavatest liikmetest pooled nimetab ja kutsub tagasi rahandusministri ettepanekul Eesti Vabariigi Valitsus ja pooled Eesti Panga presidendile ettepanekul Eesti Panga nõukogu.

Minka ja Märten Ross. Kuni Eesti Pangaga töösuhte lõpetamiseni (31. juulini 2009) kuulus Eesti Panga juhatusse ka asepresident Andres Sutt.

Eesti Panga tegevuse üldjuht on president Andres Lipstok. Tema ainupädevusse kuulub raha- ja panganduspoliitika kujundamise korraldamine ning Eesti Panga tegevuse üldjuhtimine, Eesti Panga nõukogu otsuste täitmise korraldamine ning selleks vajalike meetmete rakendamine, Eesti Panga eelarve kinnitamine, samuti Euroopa Keskpangade Süsteemi ülesannete täitmise korraldamine.

Eesti Panga president annab keskpanga tegevusest aru Riigikogule ja vastab Riigikogus Eesti Panga tegevuse kohta esitatud arupärimistele. Eesti Panga president annab oma tegevusest regulaarselt aru Eesti Panga nõukogule.

Eesti Panga president kontrollib asepresidentide tööd ning vastutab Eesti Panga rahvusvaheliste ja avalike suhete, õiguskeskkonna kujundamise, panga juhtimismehhanismide ülevaatamise ning sisemise asjaajamise ja füüsilise töökeskkonna eest.

Asepresident Rein Minka vastutab sularaharinglust korraldava tegevuse koordineerimise ja töökeskkonna turvalisuse, finantssektori poliitika väljatöötamise ja elluviimise ning finantssektorit käsitleva teabe kogumise, käitlemise ja avaldamise koordineerimise eest; samuti makse- ja arveldussüsteemide ülevaatamise, Eesti Panga arveldussüsteemi töökindla ja majanduslikult tõhusa toimimise ning tervikliku arengu juhtimise eest, infotehnoloogilise töökeskkonna ning personalitöö eest.

Asepresident Märten Ross vastutab rahapoliitiliste otsuste ettevalmistamise ja täideviimise, Eesti Panga finantsvarade juhtimise, riikliku statistika kogumise, koostamise ja avaldamise koordineerimise, Eesti Panga finantsarvestuse ja -aruandluse ning majandusuuringute ja majan-

dusalase täiendusõppega seotud tegevuse koordineerimise eest.

Rahapoliitika komitee

Raha-, majandus- ja finantspoliitika seisukohade väljatöötamiseks ja Eesti Panga tegevuse kooskõlastamiseks on keskpangas moodustatud alaline rahapoliitika komitee. Selle koosseisu kuulusid 2009. aastal panga juhatus liikmed president Andres Lipstok, asepresidendid Rein Minka ja Märten Ross, finantsturgude osakonna juhataja Janno Luurmees, rahapoliitika osakonna juhataja Ülo Kaasik, rahvusvaheliste ja avalike suhete osakonna juhataja Tanel Ross (kuni Eesti Pangaga töösuhte lõpetamiseni 30.11.2009), sularaha- ja turvaosakonna juhataja Rait Roosve ning finantsvahenduse osakonna juhataja Jaak Tõrs. Kuni Eesti Pangaga töösuhte lõpetamiseni kuulus komiteesse ka asepresident Andres Sutt (31. juulini 2009). Majandusuuringute osakonna juhataja Martti Randveer nimetati rahapoliitika komitee liikmeks 7. detsembril 2009.

Koostöö finantsinspeksiooniga

Eesti Panga juures tegutseb finantsinspeksioon, mille ülesanne on riiklik järelevalve Eestis tegevusloa alusel tegutsevate pankade, kindlustusseltside, kindlustusvahendajate, investeerimisühingute, fondide ja väärtpaberituru üle.

Finantsinspeksiooni tööd korraldab juhatus, mille esimees on Raul Malmstein. Inspeksiooni tööd kavandab nõukogu eesotsas nõukogu esimehega, kelleks on ametikoha järgi Eesti Vabariigi rahandusminister (2009. aastal Ivari Padar ja Jürgen Ligi). Finantsinspeksiooni nõukokku kuuluvad ka Eesti Panga president Andres Lipstok ja alates 20. oktoobrist 2009 asepresident Rein Minka (kuni 20. oktoobrini 2009 asepresident Andres Sutt).

Eesti Panga juhtimissüsteemi ja töökorralduse arendamine 2009. aastal

Organisatsiooni väärtused ja väärtustepõhine juhtimine

Eesti Panga juhatus on sõnastanud järgmised Eesti Panga väärtused.

Asjatundlikkus

- Oleme informeeritud ning lähtume oma tegevuses pikaajalistest eesmärkidest
- Meie edastatud sõnumid on selged ja arusaadavad
- Meie töötajatel on parim erialane ettevalmistus ja lai silmaring
- Väärtustame iseõppimist, enesetäiendamist ja õpime parimatelt
- Töötajate oskuste ja teadmiste vahetamine on oskuslikult korraldatud
- Pühendumuse põhieesmärkidele ja tegutsemise heaperemehelikult

Koostööle suunatus

- Tegutseme paindlikult ja oleme uuendusmeelsed
- Kaasame vajaliku eksperditeadmise ja panustame seal, kus see on oluline
- Tegutseme heas usus ja usaldame üksteist
- Tegutseme meeskondlikult

Usaldusväärsus

- Oleme organisatsioonile ustavad ja tööle pühendunud
- Meie sõnad ja teod on omavahel kooskõlas
- Oleme avameelsed ja enesekriitilised
- Oleme järjepidevad

Hoolivus

- Hoiame üksteist oma tööga kursis ja anname vastastikku tagasisidet
- Tunnustame hea töö tegijaid
- Arvestame teistega, oleme vastutulelikud ja abivalmid

Sõnastatud väärtused on osa panga juhtimissüsteemist. Neid kasutatakse töö igapäevases ja juhtumikeskses analüüsis ja ka üldistatud analüüsis iga-aastaste arenguveestluste käigus. Väärtuste meelepidamiseks ja nende tähtsuse rõhutamiseks korraldati panga töötajatele 2009. aasta lõpus meeskonnatöö koolitused.

Regulaarne juhtimiskvaliteedi uuring ja arenguveestlused

2009. aasta sügisel korraldati keskpangas TNS EMORi abiga järjekordne juhtimiskvaliteedi ja pühendumuse uuring. Kogu organisatsiooni hõlmav uuring on 2001. aastast alates aidanud määratleda panga tugevusi ja arenguvajadusi olulisemate juhtimiskvaliteedi mõjutavate tegurite arvestuses. Töötajate tagasiside juhtimise struktuuri ja inimkapitali kohta on aidanud teha juhtimisotsuseid. Tagasiside pühendumust käsitlevate küsimuste ja seda kõige enam mõjutavate tegurite kohta aga on väärtuslik info juhtidele ning personaliosakonnale töötajate motiveerimisel.

2009. aastal osales uuringus 78% töötajatest, mis võimaldas saada panga kohta esinduslikke tulemusi. Üks olulisemaid näitajaid – üldise pühendumuse indeks – oli varasemaga võrreldes oluliselt kasvanud. Seda ei saa siiski kirjutada vaid pangasiseste tegurite arvele, suure tõenäosusega mängisid tähtsat osa väliskeskonna muutused. Panga juhid said endale töötajate isikliku tagasiside juhtimispädevuste kaupa. Seda tagasisidet kasutatakse arenguveestlustes isikliku arengukava planeerimisel.

Teist korda järjest uuriti, kuidas näevad töötajad panka väärtuste kontekstis ehk kuidas panga defineeritud väärtused töötajate arvates igapäevaelus kehtivad. Siin said osakonnad võrrelda enda hinnangut panga keskmisega ning tippjuhid said aimu sellest, kas väärtusi tajutakse pangas ühtemoodi või leidub osakonniti olulisi erinevusi.

2009. aasta arenguestlused peeti panga töötajatele harjumuspäraseks saanud kujul. Arenguestluste kokkuvõttes pöörati põhitähelepanu ettepanekutele organisatsiooni kohta ning personalitöö kevadseminaril esitleti osakondade mõtteid nii kõikidele panga töötajatele kui ka panga juhatuse liikmetest ja osakonnajuhatajatest koosnevatele tööühmadele.

Esimest korda küsiti 2009. aastal arenguestluste kohta tagasisidet ka kõikidelt töötajatelt, sügisel korraldatud juhtimiskvaliteedi ja pühendumuse uuringu kaudu. Saadud infot kasutatakse edaspidi arenguestluste tõhustamiseks.

Eesti Panga juhtimissüsteemi arendamine

2009. aastal lõpetasid töö panga protsessijuhtimise arendamise komisjon ja riskijuhtimise komisjon ning sügisel alustas tööd panga juhtimissüsteemi arendamise komisjon. Komisjoni tööülesanded on panga juhtimissüsteemi arendamise ettepanekute esitamine ja analüüs. 2009. aastal tegeldi peamiselt komisjoni töö käivitamisega, samuti käsitleti talitluspidevuse ja riskijuhtimise teemasid. Arutati ka panga tegevuspõhise kuluarvestuse meetodikat ja juurutamisprobleeme ning panga avalikkusele suunatud strateegiadokumendi vormi täiustamist.

Bureau Veritas Eesti OÜ kinnitas vastavusauditi käigus panga sularaha- ja turvaosakonnale 2008. aastal antud ISO 9001:2000 kvaliteedisertifikaadi kehtivust. Kvaliteedisertifikaat kinnitab, et sularaha menetlemine ja selle turvamise protsess Eesti Pangas on kooskõlas standardi nõuetega.

Finants- ja juhtimisarvestuses alustati uue majandustarkvara SAP juurutamist, mida kasutatakse ka paljudes teistes Euroopa Keskpankade Süsteemi pankades. Eesmärk on võtta kasutusele panga vajaduste kohased ning euroala keskpankade omadega võimalikult sarnased arvestuspõhimõtted ja protseduurid. See aitaks

tõhustada panga finants- ja juhtimisarvestust, varustada juhtimissüsteem võrreldavate ja kvaliteetsete andmetega ning tagada valmisolek euroalaga liitumiseks.

Riskijuhtimine

Riskijuhtimine ja talitluspidevuse juhtimine jätkus 2009. aastal kinnitatud põhimõtete alusel ja väljakujunenud protsesside kohaselt. Senise riskijuhtimise komisjoni ülesannete üleminek juhtimissüsteemi arendamise komisjonile suurendas mõneti osakonnajuhtide ja riskijuhi rolli taktikalises riskijuhtimises. Komisjon keskendub üldise korralduse ja strateegilise riskijuhtimise küsimustele ning juhatuse toetamisele selles vallas.

Riskide koguhind langes 2009. aasta jooksul 17% ja oli detsembris 556 miljonit krooni. Aastaga vähenesid rahapoliitika, asjaajamise ja personalijuhtimise protsessidega seotud riskid. Samal ajal hinnati suuremaks töökeskkonna halduse ja infosüsteemide korraldamisega seotud riskid.

2009. aastal hinnati Eesti Panga turvakontseptsiooni uuendamise tõttu ümber füüsilise turvalisuse riskid, pidades silmas eesseisvat euroalaga liitumist. Analüüs näitas, et euro sularaha kasutuselevõtt võib tõsta Eesti Panga turvariske mitu korda. Sellest lähtuvalt täiendatigi turvakontseptsiooni ning lisati riskijuhtimise meetmed osakondade tööplaanidesse.

Panga talitluspidevuse paremaks tagamiseks otsustas juhatuse koostada talitluspidevuse plaanid veel kahe protsessi kohta: rahapoliitika kujundamine ja finantsstabiilsuse tagamine. Need plaanid kinnitatakse hiljemalt 2010. aasta märtsis ja siis on kokku seitse panga protsessi hõlmatud talitluspidevuse plaanidega, mis tagavad suurema valmisoleku hädaolukordades tegutsemiseks. Sel eesmärgil kohandati ka osa panga ruume asenduspindadeks juhaks, kui mõne kriitilise protsessi jätkamine põhitegevuskohas ei ole võimalik.

2010. aastal hõlmavad talitluspidevuse sihid eelkõige plaanide testimist, uue hädaolukorra seaduse rakendamist ja euroalaga liitumise toetamist.

e-Eesti Pank 2009

Dokumendi- ja teabehalduse ning asjaajamise arengustrateegia (e-Eesti Pank) elluviimiseks loodi 2009. aastal tehnilised tingimused pangasisese dokumendiringluse ja asjaajamise korraldamiseks e-keskkonnas. See tähendab, et pangasisesed dokumendid on elektroonsel kujul ning neid saab kooskõlastada, kinnitada ja edastada vastuvõtjale selleks loodud elektrooniliste töövoogude abil. Samuti saab elektroonselt luua, kooskõlastada, digiallkirjastada ja edastada väljasaadetavaid dokumente.

Panka saabunud ja ka pangasiseste e-dokumentide menetlemiseks loodi 2009. aastal e-resolutsiooni töövoog. E-resolutsioon tagab dokumentide täitmise organiseerimise, järelvalve ja aruandluse e-rakenduse abil. Panka saabunud paberdokumendid skaneeritakse ning e-dokumendid ja nende menetlusinfo salvestatakse e-hoidlas.

Kirjavahetuse e-rakenduse tarbeks loodi kontaktandmebaas, mille abil hallatakse ja kasutatakse pangaväliseks suhtlemiseks vajalike adressaatide andmeid, nii üksik- kui ka masspostituse tarbeks.

Eesti Panga personalipoliitika

Eesti Panga personalipoliitika eesmärk on tagada pangale tema peaeesmärkide täitmiseks töötajate värbamine, nende arendamine ja koolitus, töötajate motiveerimine ning õiglane tasustamine.

Töötajad

Töötajate värbamisel eelistatakse sisekonkurssi, mille peamine eesmärk on motiveerida töötajaid pangasisese karjääri abil. Väliskonkurssi kasutatakse sisekonkurssi ebaõnnestumisel või siis, kui

vajatakse keskpanga omast erineva kogemusega töötajat. Juhtide ja teiste vastutusrikaste ametikohtade täitmisel kasutatakse pangas ametikoha kompetentsimudelit, mis on kandidaatide teadmiste ja oskuste ning isikuomaduste hindamise parim vahend.

Eesti Panga tasupoliitika lähtub vajadusest värvata ja säilitada võimalikult pädevaid töötajaid, motiveerida neid tulemuslikule tööle ning aidata kaasa panga kui tööandja hea maine kujundamisele. Tasu keskmine suurus pangas peab olema konkurentsivõimeline tööturul, kus pank töötajate pärast konkureerib. Üldjuhul tähendab see finantssektori tööturgu Tallinnas.

Tippjuhtkonna töötasu määramisel arvestab Eesti Panga nõukogu Eesti tippjuhtide palku üle 500 miljoni kroonise käibega riigi- ja eraomanduses olevates ettevõtetes. Tippjuhtide töötasu suurust mõjutavad palgaturuandmete muutused finantssektoris. Eesti Panga presidendi töötasu ei tohiks olla väiksem kui võrreldavate ettevõtete ja asutuste tippjuhtide keskmine palk.

2009. aastal oli Eesti Panga nõukogu liikmetele välja makstud tasu (põhitöötasu ja lisatasud) kokku 1 798 400 krooni ja Eesti Panga juhatuse liikmetele välja makstud tasu (põhitöötasu ja lisatasud) kokku 5 903 918 krooni.

Panga juhtkonda mitte kuuluvate töötajate ametikohad on hinnatud Hay meetodil. Olenevalt hindamistulemustest jagunevad kõik ametikohad keskpanga ametikohtade klassifikatsioonis toodud palgagrupidesse. Eesti Pangas on kehtestatud kõiki palgagruppe läbiv palgaastmestik. Panga töötajad (v.a juhatuse liikmed) saavad palgaastmele vastavat töötasu, mida on võimalik tööperekondade kaupa kõrvutada nii pangas kui ka pangaväliselt.

Eesti Panga keskmine kuutöötasu (sh puhkusetasud ja lisatasud öhtus- ja öötundidel ning puhkepäevadel ja riiklikel pühadel töötamise

eest) 2009. aastal oli 28 880 krooni. See näitaja hõlmab nii tippjuhte kui ka teenindajaid, kuid suurima grupi keskpanga töötajaskonnast – ligikaudu 85% – moodustavad spetsialistid. Eesti Panga töötav kesktaseme spetsialist peab olema magistrikraadiga, vähemalt kolmeaastase erialase töökogemusega ja valdama heal tasemel inglise keelt kõnes ning kirjas. Ametialaselt osaleb ta ka mõnes Euroopa Keskpanga või Euroopa Liidu töörühmas. Sellistele nõudmistele vastava spetsialisti kuutöötasu on ligikaudu 22 430 krooni.

2009. aasta alguses oli pangal sõlmitud tööleping 257 töötajaga (tegelikult oli tööl 238 töötajat, 19 töötaja tööleping oli peatatud), aasta lõpus aga 254 töötajaga (tegelikult oli tööl 232 töötajat, 22 töötaja tööleping oli peatatud). Töölepingu peatamise põhjused olid lapsehoolduspuhkusel viibimine, töötamine Euroopa Keskpangas või teistes rahvusvahelistes organisatsioonides.

Eesti Panga töötajate keskmine vanus 2009. aastal oli 42,5 aastat. Pangas töötas 101 meest (40%) ja 153 naist (60%).

Arendamine ja koolitus

2009. aastal kulutati panga töötajate arendamiseks kokku 3,6 miljonit krooni, mis on 3,1% töötajate palgakulust. Koolitustel osales 191 töötajat ehk 82% panga personalist. Keskmiselt viibis panga iga töötaja koolitusel 5,2 päeva aastas ning tema arendamiseks kulus 15 642 krooni.

Põhilised koolitusvaldkonnad olid 2009. aastal majandusteooria ja -poliitika, finantsstabiilsus ning juhtimine või suhtlemine. Suur osa põhi-valdkonna koolitustest toimub välismaal, olulise panuse grupikoolitustesse annavad panga sisekoolituskursused ja avatud seminarid.

Tasemekoolituses osales 2009. aastal 54 töötajat, neist kolmveerand olid omandamas doktori- või magistrikraadi.

2009. aastal stažeeris Euroopa Keskpangas lühiajaliselt kolm Eesti Panga töötajat.

Töötajate harrastused ja traditsioonid

2009. aasta lõpuks oli spordiklubil 227 liiget. Populaarsemad alad olid *fitness*, ujumine, korvpall, jooga, sulgpall, võrkpall, jõusaal, tennis, aeroobika ja vesivõimlemine. Ühiselt käidi tali- ja suvespordipäevadel, Tartu suusamaratonil, *bowling*'ut mängimas ja selgitati välja parimad maletajad.

Jalgratturid käisid rattamatkal Vormsil, purjetajad seilasid Soome lahel ning suusatajad lihvisid oskusi Soome Panga suusaklubi korraldatud spordiüritusel.

Firmaspordi üritustest osaleti *bowling*'us, tennis ja males. Euroopa keskpankade spordiüritustest võeti osa suusatamises Tšehhis, korvpallis Belgias ja maleturniiril Ungaris. Finantsinspeksiooniga võrreldi võimeid jalg- ja korvpallis.

Eesti Panga ja finantsinspeksiooni töötajatest koorimuusikasõprade ühendus tuli esimest korda kokku 15. mail 1998. Täna seks 25-liikmelist koori juhatab dirigent Peeter Perens, kes on lõpetanud Eesti muusikaakadeemia dirigendi ja lauljana. Koori tegevust koordineerib igaks uueks tegevusaastaks valitud juhatus. 2009. aasta tähtsündmus oli osalemine laulupeol ning samal ajal võõrustas kammerkoor ka Euroopa keskpankade laulukooride festivali Eurochoir.

Eesti Panga bänd tuli kokku 13. mail 2009. Bändis lööb kaasa kaheksa töötajat ning seni on antud kaks kontserti, mille repertuaari kuulusid populaarsed Eesti ja välismaised 1970. ja 1980. aastate rokk- ja poplood.