

XI. JUHTIMINE, ORGANISATSIOON JA PERSONALIPOLIITIKA

EESTI PANGA JUHTIMIS- JA OTSUSTUSORGANID NING OTSUSTUSPROTSESSID

Eesti Panga Nõukogu

Vastavalt Eesti Panga seadusele on Eesti Panga Nõukogu Eesti Panga kõrgeim organ, kes teostab järelevalvet Eesti Panga kogu tegevuse üle. Eesti Panga Nõukogu ainupädevusse kuulub: ettepaneku tegemine Vabariigi Presidendile Eesti Panga presidendi ametissenimetamiseks; Eesti Panga asepresidentide, juhatuse liikmete, pearaamatupidaja, Eesti Panga iseseisvate allasutuste ja esinduste juhtide ametissenimetamine ja vabastamine, samuti Finantsinspeksiooni nõukogu¹ kahe Eesti Panga poolt nimetatava liikme nimetamine ja tagasikutsumine Eesti Panga presidendi ettepanekul; Eesti Panga põhikirja ning Eesti Panga iseseisvate allasutuste ja esinduste põhikirjade kinnitamine; Eesti Panga eelarve täitmise järelevalve; Eesti Panga siseaudiitorite määramine, siseauditi tööplaani kinnitamine ja siseauditi tulemuste alusel otsuste tegemine; Eesti Panga sõltumatute audiitorite nimetamine; presidendi ettepanekul Eesti Panga aastaaruande kinnitamine; otsuste tegemine uute rahatähtede ja müntide nimiväärtuse ja kujunduse kohta; Eesti Panga iseseisvate allasutuste asutamise, reorganiseerimise ja likvideerimise otsustamine Eesti Panga presidendi ettepanekul; Eesti Panga nimel Riigikogule esitatavate kirjalike ettepanekute ja muude dokumentide läbivaatamine ja heakskiitmine.

Eesti Panga Nõukogu saab Eesti Panga presidendilt regulaarselt informatsiooni Eesti majanduse, rahapoliitika, finantssektori olukorra ja Eesti Panga eelarve täitmise kohta.

Eesti Panga Nõukogu praegune koosseis nimetati Riigikogu poolt ametisse 17. veebruaril 2004 ja sinna kuuluvad TÜ majandusteaduskonna professor **Mart Sörg** (esimees), TÜ majandusteaduskonna professor **Raul Eamets**, panga president **Vahur Kraft** (ametikoha järgi), Riigikogu liige **Andres Lipstok**, TTÜ majandusteaduskonna professor **Enn Listra**, Riigikogu liige **Mart Opmann**, 2004. aasta oktoobrini Riigikogu liige ja alates oktoobrist Tallinna linnaeapa ametit pidav **Tõnis Palts**, TÜ majandusteaduskonna professor **Jüri Sepp** ja Riigikogu liige **Liina Tõnisson**.

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 presidendi ettepanekul Eesti Panga Nõukogu.

Eesti Panga juhatus

Eesti Panga seaduse kohaselt on juhatuse ülesandeks keskpanga töö kavandamine ja korraldamine. Juhatuse esimeheks on oma ametikoha järgi Eesti Panga president.

Eesti Panga juhatusse kuulusid 2004. aastal president **Vahur Kraft** ning asepresidendid **Rein Minka**, **Märten Ross** ja **Andres Sutt**.

Eesti Panga tegevuse **üldjuht on president Vahur Kraft**. 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 Keskpankade 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.

Vahur Kraft kontrollib asepresidentide tööd ning vastutab juhtimismehhanismide ülevaatamise eest.

Asepresident Rein Minka vastutab sularaharinglust korraldavate tegevuste kooskõlastamise 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 koostamise ja elluviimise, finantssektorit käsitleva teabe kogumise, käitlemise ja avaldamise kooskõlastamise, 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 majandusuringute ja majandusalase täiendõppega seotud tegevuste kooskõlastamise eest.

Rahapoliitika komitee

Raha-, majandus- ja finantssektoripoliitika alaste seisukohtade väljatöötamiseks ja Eesti Panga tegevuse kooskõlastamiseks on keskpangas moodustatud alaline rahapoliitika komitee.

Eesti Panga rahapoliitika komitee koosseisu kuulusid 2004. aastal panga juhatuse liikmed president **Vahur Kraft** ning asepresidendid **Rein Minka**, **Märten Ross** ja **Andres Sutt** ning finantsturgude osakonna juhataja **Janno Luurmees**, keskpangapoliitika osakonna juhataja **Ilmar Lepik**, rahvusvaheliste ja avalike suhete osakonna juhataja **Martin Pöder**, sularaha- ja turvaosakonna juhataja **Rait Roosve** ning finantsvahenduse osakonna juhataja **Sven Meimer**.

EESTI PANGA ORGANISATSIOONIKAART SEISUGA 1. APRILL 2005



Juhtimise üldine raamistik

Strateegiline juhtimine

Strateegilise juhtimise arendamisel jätkati Eesti Panga 2001. aastal valitud teed – suund on võetud panga arendusprioriteetide ja tavapärase tööde kindlaksmääramisele ning kirjeldamisele ning nende teostamiseks vajaliku inim- ja raharessursi plaanamisele **kolmeaastaseks perioodiks**. Kolme aasta vaate rakendamine plaanimisprotsessis aitab nii eelarvet kui ka sellega seotud ametikohtade kava senisest paremini läbi mõelda ja põhjendada. 2004. aastal otsustati muuta ametikohtade kavandamine ja eelarve plaanimine kolme aasta vaates iga-aastaseks rutiiniks.

Eesti Panga 2004. aasta jooksul väljakujundatud protsessipõhise tööde ülevaatega loodi eedused protsessikeskse juhtimisarvestuse põhimõtete arendamiseks. Kolmandat aastat jätkati kogu pangas arenguevestlustega, mille eesmärk on üle vaadata juhtide ja töötajate vaheline koostöö ning plaanida töö- ja arenguülesandeid, samuti saada töötajatelt ettepanekuid panga strateegiliste suundade ja töökorralduse kohta.

Protsessijuhtimine

2004. aastal jätkati pangas juhtimissüsteemi täiustamist. Aasta esimesel poolel viidi lõpule kvaliteedijuhtimise põhimõtetele tuginevate juhtimissüsteemi elementide rakendamine osakondades ning **kirjeldati kõikide**

osakondade põhiprotsessid. Aasta teisel poolel määratles töögrupp **ülepangalised protsessid** ning panga juhatus kinnitas selle nimekirja.

Ülepangaliste protsesside korrapärase ülevaatamine ja parendamine muudeti panga aastase strateegilise juhtimise tsükli osaks. Ülepangaliste protsesside alusel jätkatakse panga juhtimissüsteemi arendamist – määratletakse protsesside omanikud, kes vastutavad protsesside arendamise ja kooskõlastatud toimimise, samuti juhtimisaruandluse ning riskijuhtimise eest.

Bureau Veritas Eesti OÜ kinnitas auditi käigus sularaha- ja turvaosakonnale 2002. aastal omistatud ISO 9001:2000 kvaliteedisertifikaadi kehtivuse. Kvaliteedisertifikaat kinnitab Eesti Panga sularaha menetlemise ja selle turvamise protsesside vastavust standardi nõuetele.

Juhtimiskompetentsid

Ühe juhtimisvaldkonna arendustegevusena viidi 2004. aastal läbi juhtimiskompetentside arendamise projekt, mis hõlmas kolme olulist etappi:

- panga jaoks oluliste juhtimiskompetentside väljaselgitamine ehk juhtide kompetentsimudeli loomine;
- juhtide 360 kraadi tagasiside meetodil hindamine vastavalt kompetentsimudelile ning personaalse tagasiside andmine;
- grupitulemuste kokkuvõtte juhtimiskompetentside seminaril.

Projekti käivitamisega soovis Eesti Pank hõlbustada kahe eesmärgi saavutamist: ühelt poolt peetakse vajalikuks süsteemselt arendada panga juhitööd tegevate inimeste panga jaoks olulisi juhtimiskompetentse ja teisalt tahetakse pakkuda juhtidele nendest endist lähtuvat arenguvõimalust.

Riskijuhtimine

Ülepangalise riskijuhtimissüsteemi arendamise käigus valmistati 2004. aastal ette dokumendid, millega määratakse riskijuhtimisega seonduvate ülesannete jaotus Eesti Pangas, riskijuhtimise põhimõtted, aruandluse ahelad ja sagedus ning riskijuhtimise protsessi loogika. Kavandatavaid muudatusi riskijuhtimiskeskonnas on tutvustatud Eesti Panga Nõukogule, kes saab ka regulaarseid aruandeid riskijuhtimissüsteemi rakendamise kohta Pangas.

Tuvastatud riskide hindamiseks moodustati alaline **riskide hindamise töögrupp**, mille eesmärk on saavutada parem võrreldavus riskide hindamisel ja vähendada subjektiivsust. Hinnatakse pangas tuvastatud riskide võimalike esinemissagedusi ja nende võimaliku realiseerumisega kaasnevaid mõjusid. Kõik Eesti Pangas tuvastatud ja hinnatud riskid on koondatud ühtsesse registrisse.

Kasutatavad skaalad võimaldavad hinnatud riske suhteliselt lihtsalt võrrelda, summeerida ja ühesugusele tõenäosusele (sagedusele) taandada. See annab Eesti Panga juhatusel võimaluse suunata oma peatähelepanu üksikutelt riskidelt panga kui terviku summaarsetele riskidele. Eraldi jälgimise alla jäävad eelkõige panga suurimad üksikriskid.

Üksikute riskide juhtimisega tegelevad enamasti Eesti Panga allüksused, keda toetab omapoolsete analüüsidega riskide hindamise töögrupp.

Selline kahetasandiline riskijuhtimine võimaldab piirata ühe juhi jälgitavate ja juhitavate riskide arvu 30–40 riskini.

Eesti Panga õigusliku tegevuse koostööstamine uueneva seadusandluse ja panga strateegiliste eesmärkidega

2004. aastal jätkus Eesti Panga õigusliku tegevuse koostööstamine uueneva seadusandluse ja panga strateegiliste eesmärkidega. Arengut iseloomustab suund Eesti ja Euroopa Liidu õiguskeskkondade lähendamisele. Selle töö esimene etapp, mille eesmärk oli panganduse ja finantsturgude õiguskeskkonna vastavusse viimine *acquis communautaire*'i nõudmistega, lõppes Eesti ühinemisel Euroopa Liiduga.

Euroopa Liiduga ühinemise järgselt kasvas järsult õiguskeskkonda puudutava rahvusvahelise teabevahetuse maht. Euroopa Keskpanka ja Euroopa Liidu komiteedes ning töögruppides on töö rõhuasetus nihkunud keskpanganduse ja finantsõiguse üleeuroopalist arengut puudutavate seisukohtade väljatöötamisele.

Keskpanka õigusliku tegevuse rahvusvaheline ulatus mõjutab tagasisidena panga positsiooni Eesti õigusaktide väljatöötamisel. Peamised siseriiklikud koostööpartnerid on sel alal Finantsinspeksioon ja Rahandusministeerium. Erinevate institutsionaalsete huvide ühtlustamine ja praktiliste kogemuste lõimimine on aluseks parimate, Euroopa õigusruumi arvestavate lahenduste leidmisel. Koostöö laabumine on eriti oluline seetõttu, et Euroopa Ühenduse asutamisleping kohustab liikmesriike küsima iga Euroopa Keskpanka pädevusse kuuluva õigusakti eelnõu kohta Euroopa Keskpanka arvamust.

Oluline strateegiline ülesanne on juriidiliste eelduste kindlustamine euro kasutuselevõtuks. On vaja ette valmistada vajalikud lepingud ja määrused, hinnata Eesti õigusaktide sobivust ja teha vajadusel ettepanekuid nende muutmiseks. Samuti tuleb luua õiguslik alus neile rahapoliitilistele instrumentidele, mis osutuvad vajalikuks EMU täisliikmeks saamisel.

EESTI PANGA PERSONALIPOLIITIKA

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

Panga töötajad

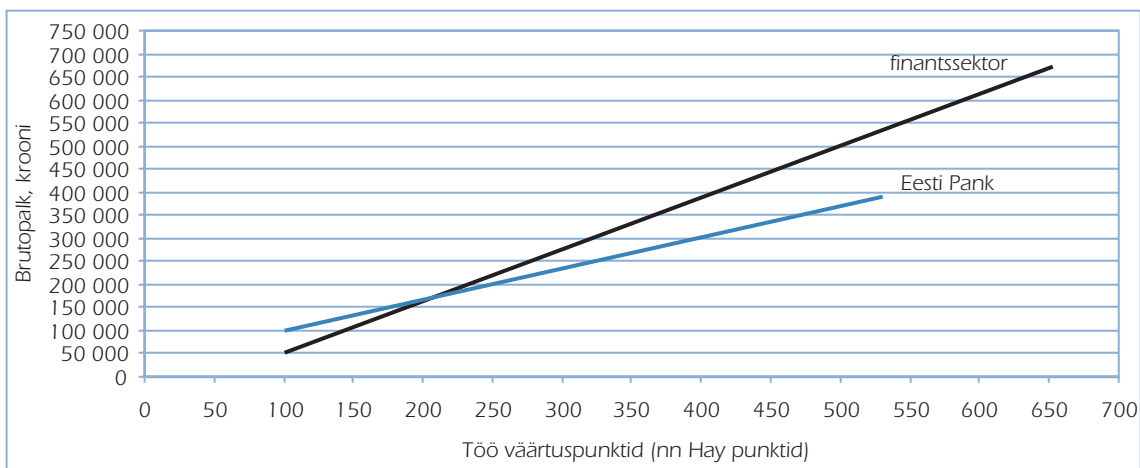
Töötajate värbamisel eelistatakse sisemist konkurssi, mille peamine eesmärk on töötajate motiveerimine pangasisese horisontaalse karjääri abil. Väliskonkurssi kasutatakse sisekonkursi ebaõnnestumisel või juhtudel, mil vajatakse keskpangast erineva kogemusega töötajat. Juhtide ja teiste vastutusriikaste ametikohtade täitmisel kasutatakse ametikoha kompetentsimudelit, mis on parim võimalus kandidaatide teadmiste ja oskuste ning isikuomaduste hindamiseks.

Eesti Panga kompenseerimispoliitika lähtub vajadusest värvata ja säilitada võimalikult kompetentseid töötajaid, motiveerida neid tulemuslikule tööle ning aidata kaasa panga kui tööandja hea maine kujundamisele. Kompensatsiooni keskmine suurus pangas peab olema konkurentsivõimeline tööturul, kus pank töötajate pärast konkureerib. Üldjuhul tähendab see finantssektori tööturгу Tallinnas (Harjumaal). Töötasude konkurentsivõimelisuse määramisel kõrvutatakse palgaturu möödunud perioodi näitajaid jooksva perioodi tegelike kehtivate töötasudega. 2004. aastal Eesti Panga palgatasemes olulisi korrektsioone ei toimunud, kuigi Harjumaal finantssektori palgamediaan oli veidi tõusnud.

Eesti Panga president Vahur Krafti põhitöötasu koos lisatasude ning preemiatega oli 2004. aastal 1 277 183 krooni, asepresident Rein Minkal 1 186 025 krooni, asepresident Märten Rossil 1 163 205 krooni, asepresident Andres Sutil 1 113 310 krooni. Eesti Panga Nõukogu liikmetele² tasuti 2004. aastal kokku 2 193 000 krooni.

² Sealhulgas nõukogu esimees ja 13 nõukogu liiget erinevatest koosseisudest.

Panga juhtkonda mittekuuluvate töötajate ametikohad on hinnatud Hay meetodil. Olenevalt hindamistulemustest jagunevad kõik ametikohad keskpanga ametikohtade klassifikatsioonis toodud palgagruppidesse. Eesti Pangas on kehtestatud kõiki palgagruppe läbiv palgaastmestik. Panga töötajad, välja arvatud juhatuse liikmed, saavad palgaastmetele vastavat töötasu, mida on võimalik tööperekondade kaupa kõrvutada nii pangas kui ka pangaväliselt.



Joonis 11.1. Aasta kogupalk; Harjumaa finantssektori ja Eesti Panga võrdlus

Allikas: Fontes

2004. aasta alguses oli pangal sõlmitud tööleping 252 töötajaga. Aasta jooksul lõpetati tööleping 23 töötajaga ja sõlmiti tööleping 30 töötajaga. 2004. aasta lõpul oli pangal tööleping sõlmitud 259 töötajaga, kellest oli realselt tööl 231 töötajat ning 28 töötaja tööleping oli peatatud (eelkõige lapsehoolduspuhkusele läinud ja EKPsse ajutiselt tööle asunud töötajad). Tööjõu voolavus (23 inimest) oli mõnevõrra suurem kui eelmisel aastal (19 inimest), ent jättes kõrvale söökla ülesannete delegeerimisega seotud koondamised (7 inimest), on voolavus väiksem kui 2003. aastal.

Töötajate keskmine vanus on viimastel aastatel jäänud stabiilseks, 2004. aastal oli see 40 aastat. Pangas töötas 110 meest (42%) ja 149 naist (58%). Suurenenud on just 20–40aastaste töötajate osakaal, vanemate töötajate osakaal on olnud suhteliselt stabiilne. Et keskpangas on tõusnud kõrgemat kvalifikatsiooni nõudvate ametikohtade osakaal, iseloomustas töötajaskonna struktuuri 2004. aastal jätkuv vanemametnike osakaalu suurenemine nooremametnike ja teenindajate arvelt. Kui 2002. aastal oli vanemametnike osakaal 55% töötajaskonnast, siis 2004. aasta lõpuks oli see 65%. See väljendub ka töötajate haridustaseme tõusus: 2004. aastal 10 bakalaureuse-, 5 magistri- ja 2 doktorikraadi.

Arendamine ja koolitus

2004. aastal osalesid panga töötajad enesearenduse eesmärgil täiendkoolituse raames **pangasisestes koolitusprojektides ja seminaridel**, tegelesid tõsiselt **tasemekoolitusega** ning kasutasid aktiivselt **Euroopa Keskpanga stažeerimisvõimalusi**.

Koolituseks plaaniti Eesti Pangas ligikaudu 4% palgakulust, aasta lõpuks moodustasid **koolituskulud palgakulust 3,5%**. Koolituse kulu ühe töötaja kohta oli 11 000 krooni. 2004. aastal registreeriti 194 töötaja ehk 83% osalemine koolitustel. Koolituste kogumaht oli 11 512 tundi, mis tähendab, et **keskmiselt viibis iga töötaja koolitusel kuus päeva aastas**.

2004. aasta peamised koolitusteemad määratleti panga sisekoolitusplaanis. Osakonnasisese koolitusvajaduse otsustasid osakonnad iseseisvalt.

Kokku oli orienteeruvalt **200 koolitusüritust**, millest kolmandiku moodustas väliskoolitus. **Sisekoolituskursusi toimus 25**, neist 20 kaasvaldkonnas (infotehnoloogia, õigusteaduse, juhtimise ja suhtlemise alal) ja 5 põhivaldkonnas (keskpanganduse, finantssektori järelevalve ning majandusteooria ja -poliitika teemal). Põhivaldkonnas andsid olulist kaalu **pangasiseste ja välislektorite abil peetud seminarid**. Neid toimus 2004. aasta jooksul kokku 19, millest 17 olid avalikud (st kolmandik kuulajatest on väljastpoolt Eesti Panka; sagedasemad külalised on Tallinna Tehnikaülikooli, Rahandusministeeriumi, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ning kommertsbankade töötajad).

Lisaks sisekoolitusprojektidele ning töötajate ametikohaspetsiifilisele täiendkoolitusele pakutakse panga töötajatele ka kursuseid, mille korraldab mõni teine keskpank või rahvusvaheline organisatsioon. Need on spetsiaalselt üleminekumajanduste keskpankadele suunatud kursused ja eelmisel aastal toimus neid 41. Tähtsamad koolituspartnerid olid endiselt **Rahvusvaheline Valuutafond** ja **Inglise Pank**.

Koolitusteemadest pöörati enim tähelepanu **juhtimise ja suhtlemise erinevatele aspektidele, info-tehnoloogiale, majandusteooriale ja -poliitikale ning majandusstatistikale**. Jätkuvalt mahukas oli ka **keeleõpe**, kus inglise keele kõrval on päevakohaseks muutunud ka saksa, prantsuse ja muude Euroopa keelte oskuste-vilumuste omandamine.

Tasemekoolitusel osales 2004. aastal 47 töötajat, kellest ligi pooled omandasid magistrikraadi (22), doktori- ja bakalaureusekraadi taotlejaid oli kumbagi veerand. Aasta jooksul oli **Euroopa Keskpangas** 3–11 kuuks stažeerimas **7 Eesti Panga töötajat**.

Rahvusvaheline koostöö

2004. aastal intensiivistus Eesti Panga osalemine Euroopa Keskpankade Süsteemi (EKPS) personalijuhtide koostöövõrgustikus. Pank oli esindatud kaks korda aastas toimuvatel EKPSi personalijuhtide konverentsil mais Frankfurdis ja oktoobris Brüsselis. Lisaks nendele regulaarsetele kohtumistele osales personaliosakond mitteametlikul Põhjamaade keskpankade personalijuhtide kokkusaamisel Kopenhaagenis.

Eesti Pank kutsuti osalema ajutisse rakkerühma, mille eesmärk oli kirjeldada ühtse organisatsioonikultuuri arendamisega seotud probleeme EKPSis. Taani, Austria, Soome, Poola ja Eesti keskpankade personali-osakondade koostöös valmistati Brüsseli kohtumiseks ette arutelu alusdokument pealkirjaga *“Common Corporate Culture within the ESCB – a common challenge?”*.

Jätkus ka koostöö EKPSi koolitusjuhtidega; Eesti Pank oli esindatud koolitusjuhtide septembrikuisel kohtumisel Vilniuses.

Eesti Panga töötajate harrastused ja traditsioonid

Spordiklubi

2004. aasta lõpuks oli Eesti Panga spordiklubis 206 liiget. Harrastajate arvu poolest on populaarseimad alad korvpall, aeroobika, ujumine, võrkpall ja *bowling*.

Rohke osavõtuga üritustest võib nimetada suvist perespordipäeva Mõedakul (47 osalejat) ning talvist suusatamist Nelijärvel (58 osalejat). Jalgrattamatkajad käisid 2004. aastal Rügeni saarel, suusatajad Tahkos, maletajad pidasid matši Prantsuse keskpanga esindajatega.

Kammerkoor

Eesti Panga ja Finantsinspektsiooni töötajatest koosnev koorimuusikasõprade ühendus tuli esmakordselt kokku 15. mail 1998. Tänapäevaks üle 30liikmelist koori juhatab dirigent Peeter Perens, kes on lõpetanud Eesti Muusikaakadeemia nii dirigendi kui ka lauljana. Koori tegevust koordineerib igaks uueks tegevusaastaks valitud juhatus.

Eesti Panga kammerkoori tegevus oli 2004. aastal küllaltki tihe. Kevadel võeti osa Euroopa keskpankade koorifestivalist Eurochoir 2004 ning suve hakul XXIV Üldlaulupeost. Lisaks esineti Eesti Panga eurokonverentsil ning Eesti Panga 85. aastapäeval. Teisel poolaastal said teoks kaks suuremat projekti – kontsert Viljandi Pauluse kirikus ning ühine jõulukontsert koos Eesti Raudtee segakooriga Tallinna Jaani kirikus.