



Euroopa Liit  
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti tuleviku heaks

# **RIIGI KINNISVARAJUHTIMISE KOMPETENTSIMUDEL**

## **LÕPPARUANNE**

## **ÜLDOSA**

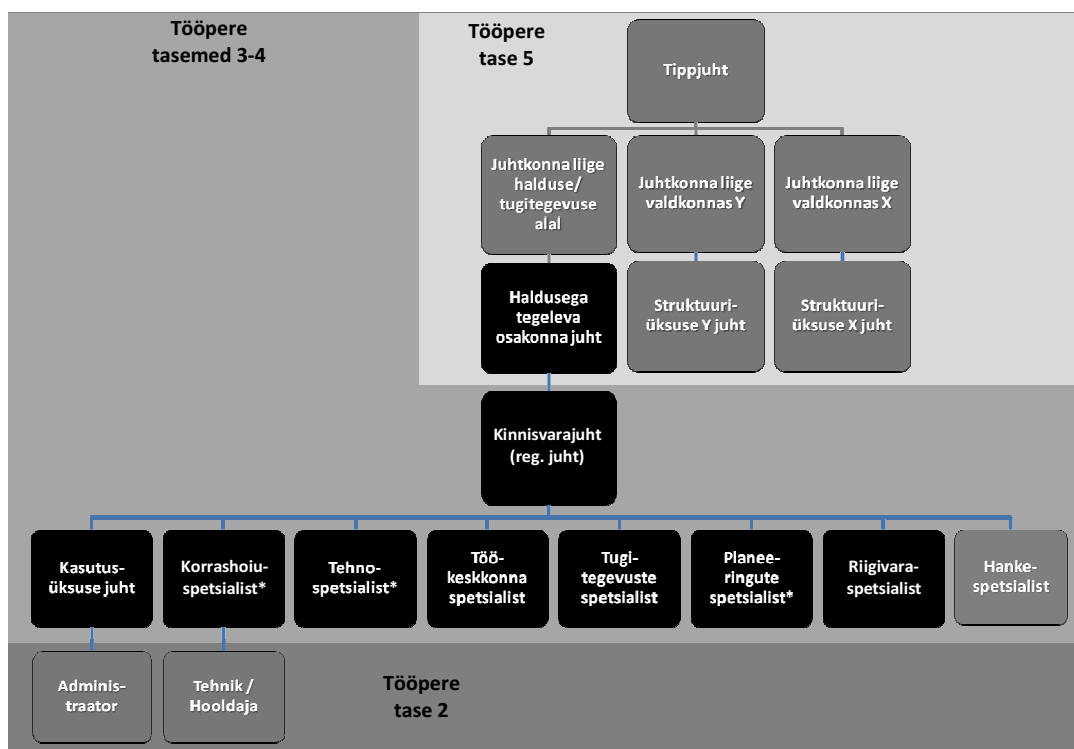
**VEEBRUAR 2013**

## Lühikokkuvõte

2012. aasta alguses oli Eesti riigi kasutuses hinnanguliselt 5000 hoonet kogupinnaga 2 300 000 m<sup>2</sup>. Sellise kinnisvaraportfelli kogukulu (üalpidamine ja investeeringud) on riigil aastas keskmiselt 250 mln €, riigi kinnisvaraportfelli juhtimine on usaldatud ühtekokku 17 riigivara valitseja ja nende allorganisatsioonidena volitatud esindajate ning Riigi Kinnisvara AS-i kui nõustaja ja kinnisvara terviklahenduste pakkuja kätte. Riigivara haldamisega tegelevate ametnike arvu on loendatud 2011. aastal seoses „Avaliku teenistuse tööperede kataloogi“ koostamisega. Esialgsel andmel on selliseid töötajaid ca 800.

Sõltumata asutuses kasutatavast kinnisvarakorralduse mudelist (RKAS-i kui strateegilise partneriga või ilma) vajab asutus kompetentsi selleks, et planeerida oma kinnisvarakeskkonna vajadusi põhitegevuste elluviimiseks ning tagada selle saavutamine. Need on tegevused, mida ei saa delegerida kolmandatele osapooltele.

Kompetentsimudel ja sellega seotud tööriistad on loodud selleks, et tagada haldustöötajate kompetentsi tõstmise kaudu 250 mln € arukas kasutamine. Kompetentsimudelit on võimalik kasutada sõltumata asutuse korraldusmudelist. Kompetentsimudeli abil on võimalik riigi kinnisvaraga tegelevaid ametnikke senisest paremini värvata, hinnata, motiveerida ja arendada. Kompetentsimudel on igapäevane tööriist kõigile juhtidele riigi haldusvaldkonnas (haldusvaldkonna asekanterid, asutuste haldusosakondade ja talituste juhid, ka personalijuhid). Mudel võimaldab haldusvaldkonnaga tegelevatel ametnikel selgematel alustel oma karjääri planeerida ning tööks vajalikke oskusi ja teadmisi arendada. Nende juhtidel tekib omakorda selgem ettekujutus haldusüksuse personali potentsiaalset ja arenguvajadustest ning nad saavad uute töötajate värbamisel kasutada selgeid ja põhjendatud kriteeriume ja nõudmisi, mida potentsiaalsetele kandidaatidele esitada. Kompetentsimudel võimaldab saavutada sama inimressursiga rohkem, kiiremini ja kvaliteetsemalt. Joonis 1 kirjeldab kompetentsimudeliga reguleeritud võimalike rollide võimalikku paiknemist organisatsiooni hierarhias. Kõik joonisel kirjeldatud rollid ei pruugi kõigis avaliku sektori organisatsioonides olla eraldi ametikohtadena just sellisel kujul olemas.



Joonis 1 – Kompetentsimudeliga reguleeritud rollid

Töös on kirjeldatud eri haldusametikohtadele vajalikke oskusi, hoiakuid ja teadmisi ning on kirjeldatud nende tasemeid (halb, keskpärane, hea, suurepärane). Mudel aitab mõista, mida teevad suurepäraselt oma tööga hakkama saavad ametnikud sellist, mida nende teised kolleegid veel ei tee. Kompetentsimudel sisaldab ka riigi kinnisvaraga tegelevate ametnike koolituspõhimõtted koos näitliku koolituskavaga. Koolituspõhimõtted on üles ehitatud selliselt, mis arvestavad reaalsuse piiratud ressursse, võimaldades nendes tingimustes saavutada siiski parim võimalik tulemus.

Lisaks kompetentsimudelile on töös detailselt kirjeldatud kõik olulisemad riigi kinnisvara juhtimistegevused koos neid tegevusi elluviivate tüüpiliste rollidega (nt asutuse juht, haldusosakonna juht, haldusspetsialist, tehnik jne). Selliste tegevuste (protsesside) kirjeldused aitavad ühtlustada viisi, kuidas eri riigiasutustes kinnisvara juhitakse. Ühtsetel põhimõtetel korraldatud kinnisvara juhtimine tagab, et kinnisvara toetab maksimaalsel määral riigiasutuste põhitegevusi. Harmoneeritud juhtimissüsteemis ei sõltu juhtimisotsused enam üksikute ametnike „stiilist“ või harjumuseks kujunenud töövõtetest, vaid on tõhusad, mõõdetavad, kontrollitavad, üle riigi ühtsed ja dokumenteeritud. Sellisele kinnisvara juhtimiskorraldusele üleminek oli eesmärgiks seatud ka 2007. aastal valminud „Riigi kinnisvarategevuse strateegias“.

Töös kirjeldatud ettepanekute rakendamine muudab riigi kinnisvaraportfelli juhtimine tõhusamaks, säästab ametkondadele aega ja eelarvevahendeid ning võimaldab riigile kuuluvat hoonestatud kinnisvara avalike huvide täitmiseks tõhusamalt hallata. Rakenduskava kohaselt kulub kompetentsimudeli juurutamiseks ja kinnisvara juhtimisprotsesside ülevaatuseks ca 12 kuud.

## Sisukord

### Lõpparuande üldosa

Lühikokkuvõte.....	1
Sisukord.....	3
1 Lõpparuandest .....	8
1.1 Taust.....	8
1.2 Eesmärk.....	8
1.3 Lõpparuande koosseis.....	9
2 Kompetentsimudeli vajalikkus .....	10
3 Lähteülesanne ja tulemus .....	11
4 Kuidas lugeda lõpparuannet?.....	13
5 Lõpparuande teostus .....	14

### Eriosa nr 1. Juhtimisprotsesside kirjeldus

1 Sissejuhatus.....	4
2 Mõisted .....	4
3 Protsesside kirjeldamine .....	6
4 Juhtimistasandid (strateegiline, taktikaline, operatiivne).....	7
4.1 Strateegiline tasand.....	7
4.2 Taktikaline tasand.....	8
4.3 Operatiivne tasand .....	8
5 Rollid ja neile vastavad tegevused .....	8
6 Kasutatav struktuurimudel.....	14
7 Kinnisvarakeskkonna juhtimise mudel.....	15
7.1 Juhtimise mudel.....	15
7.2 Juhtimise mudeli seos asutuse struktuuri ja rollidega .....	17
8 Kinnisvarakeskkonna protsesside maatriks ja selle seos juhtimismudeliga .....	17
8.1 Kinnisvarakeskkonna juhtimise protsesside maatriks.....	17
8.2 Kasutusüksuse protsessid.....	19
9 Tegevuste/toimingute maatriks .....	20
Lisa 1. Riigi kinnisvarakeskkonna juhtimise tüüpotsessid .....	23
Riigi kinnisvarakeskkonna juhtimise protsessid – strateegiline juhtimistasand.....	24
Vastavus asutuse strateegia ja muutustega (S-01).....	25
Asutuse kinnisvarakeskkonna juhtimisstandardite väljatöötamine (S-02) .....	26
Kinnisvarainvesteeringud ja strateegilised projektid (S-03).....	27
Aruandlus juhtkonnale (S-04).....	28
Strateegiline ruumiplaneerimine (S-05) .....	29
Kinnisvarakeskkonna ja kinnisvarakeskkonna teenuste vajaduste kindlaksmääramine (S-06) .....	30
Juhtkonna nõustamine kinnisvarakeskkonna küsimustes (S-07) .....	31
Haldusstruktuuri juhtimine ja kontroll (S-08).....	32
Kommunikatsioon ja muudatuste juhtimine (S-09) .....	33
Riskianalüüs (S-10).....	34
Suhted asutuseväliste sidusrühmadega (S-11).....	35
Riigi kinnisvarakeskkonna juhtimise protsessid – taktikaline juhtimistasand .....	37
Strateegiliste põhimõtete rakendamine (T-01).....	38
Kinnisvarakeskkonna ülevaatus (T-02) .....	39
Haldusstruktuuri tulemuste hindamine (T-03).....	40
Ruumiplaneerimine ja -hindamine (T-04) .....	41
Kinnisvarakeskkonna ja kinnisvarakeskkonna teenuste hankimine (T-05) .....	42

Lepingute juhtimine (T-06) .....	43
Töökeskonna ohutuse ja töötervishoiu auditeerimine (T-07) .....	44
Tööohutuse ja töötervishoiu korraldamine (T-08) .....	45
Struktuuriüksuste kinnisvaravajaduse koordineerimine (T-09) .....	47
Teenusepakkujate juhtimine (T-10).....	48
Haldusstruktuuri töötajate juhtimine (T-11) .....	49
Kinnisvarakeskkonna ressurside haldamine (T-12).....	50
Kommunikatsioon ja muudatuste juhtimine (T-13) .....	51
Riigi kinnisvarakeskkonna juhtimise protsessid – operatiivne juhtimistasand.....	52
Kinnisvarakeskkonna teenuste ülevaatus ja hindamine (O-1) .....	53
Andmete kogumine ja haldamine (O-2) .....	54
Kinnisvarakeskkonna ja kinnisvarakeskkonna teenuste aruandlus (O-3).....	55
Kinnisvarakeskkonna teenuste koordineerimine (O-4) .....	56
Kasutusüksuse protsessid .....	57
Kinnisvarakeskkonna vajaduste kindlaksmääramine valdkonna arengukava koostamisel (KÜ-01) .....	58
Algamine (KÜ-02) .....	59
Omaduste kindlaksmääramine (KÜ-03-04) .....	60
Põhiprojekti koostamine (KÜ-05) .....	62
Maa planeerimine (KÜ-06) .....	63
Hankeviisi valimine (KÜ-07).....	64
Rahastamine (KÜ-08).....	65
Hanke korraldamine (KÜ-09).....	66
Hankelepingu sõlmimine (KÜ-10).....	67
Ehitamine või ost või rendipinna kohandamine (KÜ-11).....	68
Valduse vastuvõtmine (KÜ-12) .....	69
Kasutusele võtmine (KÜ-13) .....	70
Haldamine (KÜ-14) .....	71
Hooldamine ja heakorra tagamine (KÜ-15).....	72
Tugiteenuste korraldamine (KÜ-16) .....	73
Remontimine ja kohandamine (KÜ-17) .....	74
Loovutamise otsustamine (KÜ-18) .....	75
Loovutamise viisi valimine (KÜ-19) .....	76
Loovutamise korraldamine (KÜ-20).....	77
Loovutamiseks lepingu sõlmimine (KÜ-21) .....	78
Kasutusest loobumine (KÜ-22) .....	79
Valduse üleandmine (KÜ-23).....	80
Kinnisvarakeskkonna eelarvega seotud protsessid .....	81
Eelarve koostamine (E-1).....	82
Pikaajalise eelarve ja valitsemise koondaruande koostamine (E-2).....	83
Lisa 2. Tööpere „Riigivara haldamine“ tasemele 2 vastavad rollid ja tegevused .....	85
Lisa 3. Tööpere „Riigivara haldamine“ tasemele 3 vastavad rollid ja tegevused .....	86
Lisa 4. Tööpere „Riigivara haldamine“ tasemele 4 vastavad rollid ja tegevused .....	87
Lisa 5. Tööpere „Riigivara haldamine“ tasemele 5 vastavad rollid ja tegevused .....	88

## Eriosa nr 2. Kompetentsimudel

1 Ülevaade kompetentsimudelitest, ametikohtade kompetentsi-nõuete kirjeldus.....	3
2 Kompetentsid rollide ja tasemete kaupa .....	6
2.1 HALDUSEGA TEGELEVA OSAKONNA JUHT .....	6
2.1.1 Töö edukaks sooritamiseks eeldatav erialane pädevus (vt tabel Pädevuse nõuded) .....	6
2.1.2 Info kogumine .....	6
2.1.3 Info analüüs.....	7

2.1.4	Suhtlemine .....	8
2.1.5	Elluviimine.....	9
2.2	KINNISVARAJUHT (REGIOONIJUHT) .....	10
2.2.1	Töö edukaks sooritamiseks eeldatav erialane pädevus (vt tabel Pädevuse nõuded) .....	10
2.2.2	Info kogumine .....	10
2.2.3	Info analüüs.....	11
2.2.4	Suhtlemine .....	12
2.2.5	Elluviimine.....	13
2.3	SPETSIALISTIDE KOMPETENTSIMUDELID .....	14
2.3.1	Töö edukaks sooritamiseks eeldatav erialane pädevus (vt tabel Pädevuse nõuded) .....	14
2.3.2	Info kogumine .....	15
2.3.3.	Info analüüs.....	16
2.3.4	Suhtlemine .....	16
2.3.5	Elluviimine.....	17
	Tabel 1. Pädevuste nõuded .....	19
	Tabel 2. Erialaste pädevuste nõuded.....	20
2.4	Isikuomaduste nõuded .....	23
	Tabel 3. Kompetentsimudel koondtabelina.....	25
3	Kutsestandardite seostamine kompetentsinõuetega.....	35
4	Sisseostetavate teenuste korral teenuse osutajate esitatavad kompetentsinõuded ja kvalifitseerumistingimused.....	37
4.1	Korrashoiuspetsialist (kinnisvarahaldur).....	37
4.2	Tehnospetsialist .....	37
4.3	Ehitus- ja planeeringute spetsialist.....	38
4.4	Hankespetsialist .....	39
5	Koolituspõhimõtete väljatöötamine.....	40
5.1	Üldised ettepanekud koolituse korraldamiseks.....	40
5.1.1	Soovituslikud koolitused .....	40
5.2	Koolituspõhimõtete kokkuvõte.....	47
5.2.1	Erialane pädevus .....	47
5.2.2	Juhtimiskompetentside arendamine .....	47
6	Kompetentside arendamine ja kompetentsimudeli rakendamispõhimõtted .....	48
6.1	Ettepanekud kompetentside arendamiseks ja kompetentsimudeli rakendamiseks.....	49
6.1.1	Personali värbamise ja valiku valdkond .....	50
6.1.2	Arengu- või tulemusvestluste valdkond .....	50
6.1.3	Koolitus- ja arenduskavade koostamisel.....	51
6.1.4	Töösoorituse hindamisel ja tasustamissüsteemiga (nt tulemus-tasudega) sidumisel ..	51
6.1.5	Ametijuhendite täiendamisel.....	52
6.1.6	Edutamise (ja vallandamise) korral.....	52
6.1.7	Juhtide hindamissüsteemi (nt 360 kraadi tagasiside meetodil) loomisel.....	53
	Konkursi näidiskuulutus .....	54
	Ministeeriumi haldusosakonna juhataja ametijuhend .....	55
	Ministeeriumi haldusosakonna nõuniku ametijuhend.....	57

## Eriosa nr 3. Riigi kinnisvara juhtimisteenuste sisseostmise võimaluste analüüs

1.	Sissejuhatus.....	2
2.	Teenuse pakkumise viisid .....	2
3.	Kinnisvara korraldusmudelid .....	2

4.	Analüüsi metodoloogia .....	4
4.1	I osa – portfelli analüüs .....	4
	Teenuse spetsiifilisuse kriteeriumid.....	5
	Teenuse strateegilise tähtsuse kriteeriumid.....	6
4.2.	II osa – teenuste jaotus korraldusmudelite lõikes.....	7
5.	Järeldused .....	10
6.	Lisa 1. Soovitused kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesside sisseostmiseks .....	12
7.	Lisa 2. Kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesside spetsiifilisuse ja strateegilise olulisuse analüüs	13

## Eriosa nr 4. Riigi kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesside integreerimise võimalused teiste tugiprotsessidega

1.	Sissejuhatus.....	2
2.	Metodoloogia.....	2
3.	Analüüsi tulemused .....	3
4.	Kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesside integreerimisvõimalused riigi teiste tugiteenustega ...	4

## Eriosa nr 5. Optimaalsusanalüüs

1	Sissejuhatus.....	2
2	Metoodika .....	2
3	Töökoormuse hindamine ja kasutatavad tegurid praktikas.....	3
4	Töökoormuse tegurid kompetentsimudeli rollides.....	5
5	Uuringus kasutatavad tegurid .....	8
6	Töökoormuse suhtarvud vaadeldud asutustes.....	9
7	Soovituslik ametikohtade arv ministriumite lõikes .....	11
8	Järeldused ja ettepanekud .....	12
6	Lisa 1. Detailsem metoodika .....	14
7	Lisa 2. Küsimustikud .....	17
8	Lisa 3. Ministriumite ametikohtade arvud rollirühmade lõikes.....	19
9	Lisa 4. Ministriumite ametikohtade arvud rollide lõikes.....	20
10	Lisa 5. Andmete analüüs .....	21
11	Lisa 6. Kasutatud allikate loetelu.....	22

## Eriosa nr 6. Kinnisvara korrashoiuteenuse teenusstandard

1.	Sissejuhatus.....	2
2.	Eesmärk ja ulatus .....	2
3.	Kvaliteeditase A „Eriti nõudlik“ .....	3
4.	Kvaliteeditase B „Nõudlik“ .....	4
5.	Kvaliteeditase C „Standard“ .....	5
6.	Kvaliteeditase D „Vähendatud“ .....	6
7.	Kvaliteeditase O „Konserveerimine“ .....	7
8.	Teenusstandardi rakendamine praktikas.....	8

## Eriosa nr 7. Rakenduskava

1.	Sissejuhatus.....	2
2.	Rakendamise programmi raamistik .....	2
3.	Rakendamise programmi rakenduskava.....	5
4.	Rakenduskava peamised tegevused .....	8
4.1.	Kinnisvara juhtimisprotsesside audit .....	8

4.2. Rakendajale vajalike rollide kindlaksmääramine ja iga rolli kohta peamiste tegevuste nimekirja koostamine .....	8
4.3. KM-i põhimõtete kooskõla tagamine riigi halduspoliitika eesmärkidega.....	8
4.4. Planeerimisdokumentide, poliitikate ja õigusaktide vastavuse tagamine KM-iga (mh tööperede ametikohtade määratlus, korrad, protsessid) .....	9
4.5. Funktsioonisiirde analüüs (mis protsesse teostatakse ise, mis ostetakse sisse?) .....	9
4.6. Isetehtavate protsesside täpsustamine, sisseostetavate protsesside/teenuste nõuete fikseerimine .....	9
4.7. Riigi keskvalitsuse tasandil RKVJ KM-i rakendamise tegevuskava väljatöötamine.....	9
4.8. Rakendamise tegevuskava täitmise regulaarne kontrollimine.....	10
4.9. Inimressursside audit.....	10
4.10. Muutmisvajaduste kindlaksmääramine praeguse koosseisu ja vajaduste vahel.....	11
4.11. Tegevuskava koostamine muutmisvajaduste elluviimiseks.....	12
5. Rakenduskava ajakava .....	12

## 1 Lõpparuandest

### 1.1 Taust

Lähtuvalt valitsuskabineti poolt kinnitatud „Riigi kinnisvarategevuse strateegiast“ (2007) on riigil kavas üle minna kinnisvara detsentraliseeritud valitsemiselt uuele terviklikule juhtimissüsteemile. Üheks alameesmärgiks selles protsessis on vabaneda kinnisvara korraldamisest kui „majasiseselt“ tehtavast tugitegevusest. Sellega ei kao automaatselt vajadus kinnisvaraalase kompetentsi järele. Riigiasutustes säilib jätkuvalt vajadus tagada kompetents, mis on vajalik organisatsioonile sobivaima kinnisvarakeskkonna tagamiseks eelkõige intelligentse kliendi rolli kaudu. Seda eelkõige põhjusel, et ainult organisatsioon ise teab oma tulevase spetsiifilisi kinnisvara- ja kinnisvarakeskkonna teenuste vajadusi ning on huvitatud nende saavutamistest. Võtmeks on siin oskuslik vajaduste planeerimine, hankimine ja tagamine.

Asutustes sellise võimekuse tõstmiseks otsustati terviklahenduse kasuks, mille raames töötatakse välja kompleksne tööriistade pakett eesmärgi saavutamiseks. Väljatöötatavate tööriistadena võeti eesmärgiks luua

- kompetentsimudel kui abivahend töötajate värbamiseks ja arendamiseks;
- soovituslikud optimaalsed töökoormuse mahud, et planeerida tööjõuvajadusi;
- kinnisvara juhtimisprotsesside kirjeldus, sh eristada võimalikud sisseostetavad protsessid, mida kasutades saaksid asutused välja valida neile vajalikud protsessid ja seejärel neid lähtuvalt asutuste vajadustest konkretiseerida;
- korrashoiuteenuse teenusstandard kui abivahend ja alus, et määrata kindlaks oma vajadused praeguste ja tulevaste kinnisvarakeskkondade suhtes.

Kuivõrd riigi keskvalitsuse tasandil on ca 200 eri suurusega asutust üle Eesti, kus kokku töötab ca 800 kinnisvarakeskkonna tagamisega hõivatud töötajat, oli otstarbekas esimese sammuna luua universaalne tööriistade pakett, mida oleks võimalik rakendada kõikides asutustes ning mida järgmistes sammudes saab kohandada asutuse spetsiifikale vastavaks.

### 1.2 Eesmärk

Lõpparuande sisuks oleva töö peamine eemärk on terviklik kinnisvarajuhtimise kompetentsimudel, kus on kindlaks määratud kompetentsid rollide lõikes, optimaalsed kompetentside mahud, kompetentsidel põhinevad koolituspõhimõtted, ametikohtade soovituslikud nõuded ning mudeli rakenduskava.

Alameesmärk on luua kompetentsimudeli rakendamiseks täiendavad tööriistad, mille abil saavad juhid valida asutuses kinnisvarakeskkonna tagamiseks vajalikud protsessid ja otsustada nende sisseostmise või isetegemise üle. Samuti võimaldab töö planeerida täpsemalt tegevuste põhiselt vajadusi kompetentside suhtes ning analüüsida kompetentside kaetust praeguste töötajate baasil. Muutmisvajaduse korral saavad juhid kompetentsimudeli kaudu realiseerida vajalikud muudatused.

Mudel on mõeldud kasutamiseks avalikule sektorile, eelkõige keskvalitsuse asutustele. Samas võib mudelit kohandada KOV-idele või erasektorile; sel juhul sõltub mudeli kasutamisoskus esmajoones hinnatava asutuse juhtkonna huvidest.

Loodud mudeli rakendamise seisukohast ei oma tähtsust, kas tegemist on omakasutuses pinnaga või rendipinnaga.

### 1.3 Lõpparuande koosseis

Töö koosneb käesolevast üldosast ja 7 eriosast. Eriosade nimistu ja nende sisukokkuvõte on allpool.

#### Juhtimisprotsesside kirjeldus

Lisaks kompetentsimudelile on töös kirjeldatud ka riigi kinnisvara juhtimisprotsesse. Neid kirjeldusi saavad asutused oma juhtimisprotsesside (ümber)kujundamisel kasutada. Kirjeldatud on kõiki põhilisi kinnisvara juhtimise protsesse nii portfelli kui ka konkreetse kasutusüksuse tasandil ning ka neid, mis on seotud riigi eelarvetsükliga.

#### Kompetentsimudel

Eriosa sisaldab riigi kinnisvara juhtimisega tegelevate ametnike kompetentsimudelit. Kompetentsimudel on oma olemuselt eelkõige riigi kinnisvara haldamisega tegeleva juhi igapäevane tööriist, mis peab võimaldama alluvate arenguvajadusi paremini kindlaks määrata ja tagada seeläbi ametnike suutlikkus riigi kinnisvara juhtimisprotsesse korraldada. Kompetentsimudel kirjeldab omadusi, oskusi ja hoiakuid, mida oma tööga hästi toime tulevad ametnikud peaksid omama. Kompetentsid on töös jaotatud eri rollide vahel vastavalt tegevusvaldkonnale ja vastutuse suurusle, iga rolli puhul on kirjeldatud nii erialaseid kui ka üldisi juhtimiskompetentse (nt oskust prioriseerida, suhelda, delegeerida jne). Kompetentsimudel sisaldab kõigi kompetentside puhul valdamise eri tasandeid (skaalal –1 kuni +3), mis võimaldab hinnata ja kujundada ametnike arenguvajadusi ja koolitusi. Välja on töötatud ka koolituspõhimõtted ja näidiskoolituskava, mis moodustavad kompetentsimudeli rakendusliku osa.

#### Riigi kinnisvara juhtimisteenuste sisseostmise võimaluste analüüs

Töö sisaldab soovitusi juhtimisprotsesside kirjelduses olevate protsesside ja neis sisalduvate teenuste sisseostmise või isetegemise kohta. Töös võeti arvesse Eesti avaliku teenistuse hetkeolukorda, kus samal ajal on käibel neli kinnisvarakeskkonna juhtimise korraldusmudelit.

#### Riigi kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesside integreerimise võimalused teiste tugiprotsessidega

Eriosas kaardistatakse Eesti riigi keskvalitsuse tasandil osutatavad tugiteenused ja nende kattuvus riigi kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsessidega. Tuvastatud kattuvusi analüüsitakse ja võimaluse korral tehakse ettepanekud protsesside integreerimiseks.

#### Optimaalsusanalüüs

Optimaalsusanalüüsis antakse ülevaade kinnisvarakeskkonna töötajate töökoormuse hindamise senisest praktikast, kasutatavatest teguritest ja soorituse võtmenäitajatest. Esitatakse kinnisvarakeskkonnaga seotud standardsemate rollide võimsussuhtarvud, mis võimaldavad kaardistada kompetentside vajadust riigiasutustes või kompetentsikeskuses. Lisaks esitatakse kinnisvarakeskkonna tagamisega seotud ametikohtade soovituslik arv ministeeriumite lõikes. Esitatud võimsussuhtarvude ja ametikohtade arvud on indikatiivsed.

#### Kinnisvara korrashoiuteenuse teenusstandard

Kinnisvara korrashoiuteenuse teenusstandard loob mõõdetava ja hinnatava raamistiku, millele tuginedes on võimalik mõõta kinnisvara või selle osade korrashoiuteenuste tulemusi majandusliku, füüsilise, juriidilise, funktsionaalse ja sotsiaalse säilimise ning visuaalse välimuse aspektist.

## Rakenduskava

Töö viimane peatükk on rakenduskava. Selles pannakse paika tegevused, mida eri tasanditel riigi kinnisvaraportfelli juhtimisega seotud ametkonnad peavad ellu viima, et kompetentsimudelit juurutada ning kinnisvara juhtimisprotsesse parendada. Rakendamine on kavandatud toimuma paralleelselt kõigil riigi kinnisvara juhtimistasanditel. Rahandusministeeriumi kui riigi kinnisvarapoliitika kujundaja roll on rakendamise käigus eelkõige koordineerida, toetada ning koolitust ja konsultatsiooni pakkuda. Konkreetsete protsesside kohandamine ja kompetentsimudeli rakendamine konkreetsetele ametnikele toimub asutuste (riigivaraseaduse mõistes „volitatud asutuste“) tasandil ja seda koordineerivad täpsemalt riigivara valitsejad (st ministeeriumid oma vastutusalade piires ja põhiseaduslikud institutsioonid). Et tagada rakenduskava vastavus ametiasutuste praktikatele ja reageerida kiiresti praktikas tekkida võivatele probleemidele, rakendatakse töö tulemusi kahes etapis. Esmalt rakendatakse kompetentsimudelit ja teisi töös sisalduvaid tööriistu Rahandusministeeriumis ning Maksu- ja Tolliametis, tulemuste analüüsimise ja vajalike muudatuste sisseviimise järel ka kõigis teistes Eesti keskvalitsuse asutustes. Hinnanguliselt kuulub mõlema etapi jaoks eraldi 6–12 kuud.

## 2 Kompetentsimudeli vajalikkus

Riigi eesmärkidega ühilduvate ja omavahel sidustatud kinnisvara juhtimisprotsesside juurutamine viib riigiasutuste kinnisvara juhtimise üle senisest tõhusamale, paremini võrreldavale ja ühtsemale alusele. Kompetentsimudel tagab kinnisvaraga tegeleva personali koolitus- ja värbamisepõhimõtete ühtluse ja seeläbi veelgi pädevamad töötajad, kelle arendamine toimub süstemaatiliselt ja tulemuslikult. Kompetentsimudel on eelkõige praktiline juhtimisvahend, mis võimaldab lisaks ühtsete protsessimõõdikute jälgimisele ka ühtseid juhtimismõõdikuid. Kusjuures juhtimismõõdikuna inimeste juhtimisel ei ole kompetentsimudeli rakendamise kõige olulisemaks valdkonnaks inimeste hindamine (nt värbamisel või tasustamisel) – kõige olulisem on kompetentsimudeli kasutamine juhtimises igapäevaselt. Juht saab kompetentsimudelist tulenevaid juhtimismõõdikuid väga erineval viisil igapäevases töös ära kasutada, nt

- Töö planeerimine – kompetentsimudeli tegevuslik kirjeldus (koos riigi kinnisvarajuhtimise protsessi kirjeldustega) näitab, millised on olulised tegevused, võimaldades ka prioriteetide seadmist päeva, nädala või kuu ajaplaanide koostamisel;
- Kommunikatsioon – kompetentsimudel annab selge „keele“, mis võimaldab kiiremat ootuste kommunikatsiooni ka sellises keerulises valdkonnas nagu töö kvaliteet; sh ka „keel“ delegeerimiseks ja tagasisidestamiseks.

Kompetentsimudel peab olema eelkõige juhtide töövahend, mis peab hõlbustama igapäevast juhtimist. Loomulikult rakendatakse seda eri asutustes veidi erinevalt, aga kui üldpõhimõtted on sarnased, siis sellest tulenevad veel mitmed lisakasu võimalused: üksteiselt õppimine ja parima praktika jagamine, arendamisel, värbamisel, ressursside ümberpaigutamisel tekkivad lisavõimalused, jne. Kompetentsimudeli rakendamisel on olulised nii rakendaja ja valitseja rollid (nt kui täielikult, mis eesmärkidega, kui sisuliselt rakendatakse) kui ka Rahandusministeeriumi koordineeriv ja toetav roll (nt kui palju antakse vabadust, millisel viisil toetatakse, kui palju koordineeritakse tekkiva võrgustiku omavahelisi suhteid).

### 3 Lähteülesanne ja tulemus

Lähteülesandes on Rahandusministeerium sõnastatud ootused töö lõpptulemuse suhtes. All olev tabel kajastab igale konkreetsele ootusele vastavat tulemust ja viidet töö osale, kus see asub.

**Tabel 1. Töö vastavus lähteülesandes püstitatud eesmärkidele**

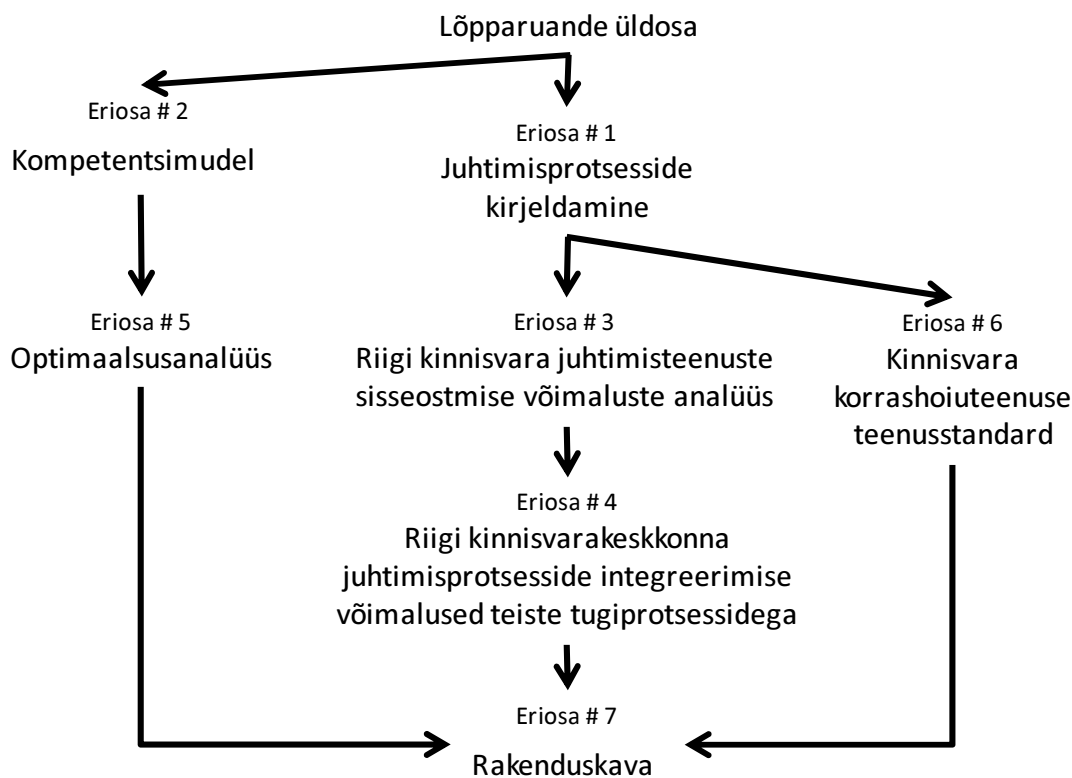
Lähteülesanne	Tulemus
<b>Kompetentside kindlaksmääramine rollide lõikes</b>	
Kirjeldataud on riigile vajalikud kinnisvara-tegevused uues juhtimissüsteemis. Iga teenuse puhul on analüüsitud ja hinnatud alternatiivseid teenuse pakkumise viise (riigi siseteeenus, turult sisseostetav teenus, kompetentsikeskuse osutatav teenus). Esitatud on optimaalseim teenuse osutamise viis, kui see on võimalik välja tuua. Tuvastatud on omavahel konfliktsete tegevused ja rollid.	Riigile uues juhtimissüsteemis vajalikud kinnisvarategevused on kirjeldatud eriosas nr 1 „Juhtimisprotsesside kirjeldamine“.  Teenuse pakkumise viiside hindamist ja kõige optimaalsema teenuse pakkumise viisi valikut on kirjeldatud eriosas nr 3 „Riigi kinnisvara juhtimisteenuste sisseostmise võimaluste analüüs“. Eriosa nr 3 käsitleb ka tegevuste omavahelise konflikti temaatikat.
Teenuste puhul, mis on kindlasti riigi siseteeenused (teenused, mille sisseostmine kompetentsikeskusest või turult ei ole võimalik), on eristatud teenused, mida on võimalik delegeerida allasutustele ja mida mitte.	Teenuste delegeerimist Rahandusministeeriumi, riigivara valitsejate ja volitatud asutuste vahel käsitleb eriosa nr 3 „Riigi kinnisvara juhtimisteenuste sisseostmise võimaluste analüüs“ lisa 1.
Teenuste puhul, mille optimaalseim alternatiiv on teenus turult sisse osta, on esitatud ettepanekud teenuste tellimise paremaks korraldamiseks (sh näiteks soovitud regulaarse võrdlusanalüüsi arendamiseks).  Teenuste puhul, mille optimaalseim alternatiiv on teenus sisse osta kompetentsikeskusest, kuid mida praeguse korralduse juures osutatakse sageli riigi siseteeenusena, on esitatud ettepanekud teenuste tellimise paremaks korraldamiseks (sh teenuste hinnakujunduse põhimõtted).	Soovitud teenuste osutamise tingimuste parendamiseks on eriosa nr 3 „Sisseostmise võimaluste analüüs“ 5. peatükis „Järeldused“.
Esitatud on nimekirjad teenustest, mille puhul oleks soovitatav luua teenusstandardid, kehtestada tellimuslepingute üldtingimused ja/või rakendada võrdlusanalüüsi turu jälgimiseks.	Nimekiri teenustest, mida soovitatakse riigil edaspidi sisse osta (ja mille puhul võib seetõttu tekkida vajadus teenusstandardite või tellimuslepingute üldtingimuste järele), sisaldub eriosa nr 3 „Riigi kinnisvara juhtimisteenuste sisseostmise võimaluste analüüs“ lisa 1 „Soovitud kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesside sisseostmiseks“.
Analüüsitud on käesoleva projekti seoseid teiste riigi tugiteenuste korralduse protsessidega (sh töökohaga seotud varade, v.a kinnisvara haldamine ning hangete korraldamine), esitatud on ettepanekud nende protsesside integreeri-	Ettepanekud kinnisvara juhtimisprotsesside ja teiste riigi tugiteenuste protsesside ühendamise võimalustest ja otstarbekusest on toodud eriosas nr 4 „Riigi kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesside integreerimise võimalused teiste tugiprotsessi-

miseks kinnisvarajuhtimise protsessidega. Vajaduse korral on esitatud ettepanekud teenusevõrgustiku täiendava kaardistamise kohta.	dega“.
Esitatud on ettepanekud protsesside optimeerimiseks ning standardite EN 15221 ja EVS 807 rakendamiseks riigi kinnisvarajuhtimise süsteemis koos rakenduskavaga.	Protsesside optimeerimise ja standardite rakendamise kava on toodud eriosas nr 7 „Rakenduskava“.
Esitatud on ettepanekud teenuste järelevalvemeetmete kohta.	Teenuste ja protsesside järelevalve põhimõtteid käsitleb eriosa nr 1 „Juhtimisprotsesside kirjeldamine“ peatükis nr 8.1 „Kinnisvarakeskkonna juhtimise protsesside maatriks“.
Koostatud on haldusteenuse (EVS 807:2010 tegevusterühm 100) teenusstandard, arvestades riigi kui tellija vajadusi, kindlaks on määratud erinevad teenustasemed ja tulemusmõõdikud.	Kinnisvara korrashoiuteenuse teenusstandard sisaldub eriosas nr 6 „Kinnisvara korrashoiuteenuse teenusstandard“.
<b>Ametikohade soovituslikud kompetentsinõuded</b>	
Rollide lõikes on esitatud iga rolliga seotud protsessid ja teenused.	Eriosa nr 1 „Juhtimisprotsesside kirjeldamine“ lisades 2–5 on toodud eraldi kõikidele rollidele vastavad protsessid ja alamtegevused.
Rollide puhul, mis on kindlasti riigi siseteenused (teenused, mille sisseostmine kompetentsikeskusest või turult ei ole võimalik), ja rollide puhul, mis on otstarbekas koondada kompetentsikeskusesse, on näidisametijuhendite näol esitatud ettepanekud ühel ametikohtal eri rollide täitmise võimaluste kohta. Kirjeldatud on ametikohtade kompetentsinõuded (eraldi kohustuslikud, tuum- ja soovituslikud kompetentsid), mille abil on võimalik töötajaid värvata ja hinnata.	Näidisametijuhend sisaldub eriosas nr 2 "Kompetentsimudel"  Ametikohtade kompetentsinõuded on kirjeldatud sama eriosa peatükis „Kompetentsid rollide ja tasemete kaupa“.
Teenused, mille optimaalseim alternatiiv on need sisse osta turult, on esitatud üldised teenuse osutaja kompetentsinõuded ja nende alusel on võimalik kirjeldada hanke kvalifitseerimise tingimused (teenuse ostmisel turult). Esitatud on ettepanek kompetentsinõuete sidumiseks kutse-süsteemiga: kas on võimalik ja vajalik mõne või mitme kirjeldatud ametikoha eelduseks seada mõne kutsetunnistuse olemasolu, kas oleks vajalik luua uus kutsestandard (nt organisatsiooni kinnisvarajuht), kas oleks vajalik mõne teenuse tellimiseks seada kvalifitseerimistingimuseks mõne kutsestandardi olemasolu jms.	Teenuse osutaja kompetentsinõuded on toodud eriosa nr2 „Kompetentsimudel“ peatükis „Sisseostetavate teenuste korral teenuse osutajate esitatavad kompetentsinõuded ja kvalifitseerimistingimused“.
<b>Optimaalne kompetentsi maht</b>	
Kirjeldatud ametikohtadele on esitatud optimaalsed koormushinnangud, eeldades, et	Koormuse hinnangud kirjeldatud ametikohtadele sisalduvad eriosa nr 5 „Optimaalsusanalüüs“ lisades

pädevate otsuste tegemiseks on piisav aeg, et võimaldada kvaliteetset tulemust.	3 ja 4.
Standardsemate ametikohtade koormuse hinnangud esitatakse suhtarvudena, näiteks kinnisvaraüksuste arvu, hallatavate ruutmeetrite arvu vms suhtena (nt ühe kinnisvarahalduri optimaalne töökoormus on 10 eri asukohas paikneva kinnisvaraüksuse korral 50 000 m <sup>2</sup> või 5 eri asukohas paikneva kinnisvaraüksuse korral 80 000 m <sup>2</sup> ), et võimaldada kaardistada kompetentside vajadust riigiasutuses või kompetentsikeskuses (detailne kaardistamine ei ole käesoleva projekti tegevus).	Ametikohtade koormuse hinnangud suhtarvudena on toodud eriosa nr 5 „Optimaalsusanalüüs“ peatükis 6 „Töökoormuse suhtarvud vaadeldud asutustes“.
Teenuste puhul, mis on kindlasti riigi siseteeused (teenused, mille sisseostmine kompetentsikeskusest või turult ei ole kindlasti võimalik), esitatakse soovituslik ametikohtade arv ministeeriumite kaupa (nt Siseministeerium 1,5 kinnisvarajuhti, 1,5 kinnisvaraspetsialisti, 2 juristi) eeldusel, et tegevused on korraldatud optimaalselt. Allasutuste kohta esitatakse soovitusel suhtarvudena kinnisvara mahu kohta (nt 1 kinnisvaraüksuse korral koormus 0,1).	Soovituslikud ametikohtade arvud ministeeriumite kaupa on toodud eriosa nr 5 „Optimaalsusanalüüs“ lisades 3 ja 4.
Ametikohad, mille puhul koormus on alla 1,0, on esitatud soovitusel, milliste teiste (eeldatavalt tugiteenuste) ametikohtadega oleks otstarbekas kinnisvarakompetents liita.	Soovitusel kinnisvarakompetentsi liitmiseks teiste võimalike teenuste ja kompetentsidega sisalduvad eriosas nr 4 „Riigi kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesside integreerimise võimalused teiste tugiprotsessidega“.
<b>Koolituspõhimõtted</b>	
Kirjeldatud on kompetentsidel põhinevad koolituspõhimõtted, tehtud on üldised ettepanekud koolituse korralduseks. Koostatud on optimaalne koolitusprogramm.	Koolituspõhimõtetega seonduv on kirjeldatud eriosa nr 2 „Kompetentsimudel“ peatükis „Koolituspõhimõtete väljatöötamine“.

#### 4 Kuidas lugeda lõpparuannet?

Lõpparuanne koosneb kaheksast osast: käesolev üldosa ja seitse eriosa, mille iga osa lühikokkuvõtte on esitatud eespool. Lõpparuanne tervikuna käsitleb peamiselt kahte teemat: kompetentsimudel ja kinnisvarakeskkonna juhtimise protsessid. Joonisel 2 on esitatud lõpparuande osade omavahelised seosed. Kõiki eriosasid saab lugeda ka eraldiseisvana, kuid parema arusaadavuse huvides soovime neid lugeda toodud loogikast lähtuvalt. Üldosa järel soovime alustada esmalt juhtimisprotsessidest ja sellega seotud osadest ning seejärel liikuda kompetentsimudeli ja sellega seotud osade juurde Rakenduskava jäägu lugedes viimaseks osaks.



Joonis 2. Lõpparuande osade omavahelised seosed

Eriosade struktuur on sarnane, koosnedes sissejuhatusest, meetodika kirjeldusest, sisupeatükkidest ja lisadest. Lisade sisu on sageli esitatud kaasasolevate failidena mis avanevad neile klikkides.

## 5 Lõpparuande teostus

Riigi kinnisvarajuhtimise kompetentsimudel on valminud Rahandusministeeriumi tellimusel. Tööd rahastati struktuuritoetustest, vastavalt prioriteetse suuna „Suurem haldusvõimekus“ meetmele „Avalike teenistujate, kohalike omavalitsuste ja mittetulundusühingute töötajate koolitus ja arendamine“. Töö teostati ajavahemikus 06.2012–02.2013.

Töö läbiviija leidmiseks korraldas Rahandusministeerium riigihanke nr 131869.

Hanke võitjaks kuulutati Self-II OÜ ja ASIS Drafting OÜ ühispakkumine. Rahandusministeeriumi kui tellija poolelt oli projekti koordinaatoriks riigivara osakonna nõuniku kt Veronika IIsjan, keda toetas sama osakonna juhtivspetsialist Tormi Tabor. Töö koostamisega tegeles kahe konsultatsioonibüroo konsultantide 8-liikmeline ühismeeskond:

Endel Hango	Self-II OÜ projektijuht
Karin Hango	Self-II OÜ
Vahur Murutar	Self-II OÜ
Ülle Velt	Self-II OÜ
Katrin Tiivel	Self-II OÜ
Janno Veskimets	ASIS Drafting OÜ
Martin Lään	ASIS Drafting OÜ
Killu Paldrok	ASIS Drafting OÜ

Lisaks konsultantide meeskonnale osales töö valmimisel aktiivselt ka Rahandusministeeriumi eestvedamisel riigiasutuste haldusvaldkonna spetsialistidest koostatud töörühm, kuhu kuulusid esindajad Rahandusministeeriumist, Välisministeeriumist, Kaitseministeeriumist, Haridus- ja Teadusministeeriumist, Justiitsministeeriumist, Keskkonnaministeeriumist, Maksu- ja Tolliametist, Politsei- ja Piirivalveametist, Kaitseväest, Riigimetsa Majandamise Keskusest ja Riigi Kinnisvara AS-ist. Töörühm kohtus kolmel seminaril-töötoal, millele lisaks andsid töörühma liikmed lõpparuandesse panuse ka iseseisvate tööde ja ülesannete kaudu.