



RIIGI KINNISVARAJUHTIMISE KOMPETENTSIMUDEL

LÕPPARUANNE

ERIOSA NR. 2 – KOMPETENTSIMUDEL

VEEBRUAR 2013

Sisukord

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

1 Ülevaade kompetentsimudelitest, ametikohtade kompetentsinõuete kirjeldus

Riigi kinnisvarajuhtimise kompetentsimudel koosneb kolmest osast (vt [joonis 2](#)): isikuomadused, erialane pädevus ning juhtimiskompetentsid. **Isikuomadused** määravad, millised inimesed laiemalt riigi kinnisvarajuhtimisega seotud ametikohtadel võiksid töötada. Tegemist on üldinimlike omadustega – õppimis- ja arenemisvõime, sihikindlus, pingetaluvus, täpsus ja kohusetundlikkus ning initsiatiiv ja algatusvõime – ning nende olulisus tuleneb sektoris töötamise eripäradest ning eettulevatest situatsioonidest. **Erialane pädevus** riigi kinnisvarajuhtimise kompetentsimudelis hõlmab erialateadmisi ning erialane pädevus moodustab lähtekoha, millelt juhtimistegevusi ellu viiakse. Erialane pädevus on kirjeldatud oluliste kinnisvaraalaste teadmise valdkondade kaupa ning kindlaks on määratud vajalik minimaalne teadmiste tase. **Juhtimiskompetentsid** on kirjeldatud aga tegevuslikult ning need jagunevad omakorda kaheks – planeerimise võimekus ja teostamise võimekus. Mõlemad hõlmavad omakorda kahte juhtimiskompetentsi: planeerimise võimekus sisaldab info kogumise kompetentsi ja info analüüsimise kompetentsi ning teostamise võimekus sisaldab suhtlemisalast kompetentsust ja elluviimise kompetentsi. Juhtimiskompetentsid on kirjeldatud nelja taseme lõikes: mitterahuldav (–1), rahuldav (+1), hea (+2) ning suurepärase (+3). Kompetentsimudelis on nii kompetentsi esinemist kirjeldav käitumine kui ka käitumise tulemus igal kompetentsitasemel üksikasjalikult lahti kirjutatud. Madalama taseme oskused ja käitumised sisalduvad ja rakenduvad ka kõrgematel kompetentsitasemetel. Alljärgnevalt on toodud juhtimiskompetentside lühikirjeldused.

Info kogumine näitab süsteemset tegevust rohkema/täpsema info saamiseks, haldamiseks ning edastamiseks. Kompetents hõlmab nii oskuslikku info kogumist, info vajalikkuse ja kvaliteedi hindamist kui ka infosüsteemidega töötamist, info liikumise süsteemi arendamist ning info vahendamist organisatsiooni eri osade, tasandite vahel.

Info analüüsimine näitab tervikpildi, põhjuslike seoste ja tagajärgede hindamist ja analüüsi, mitmekesiste seoste arvestamist, võimalike tulemuste prognoosimist, keerukuse lihtsustamist ning analüüsi tulemusel prognooside, eelarvete ja tegevuskavade koostamist.

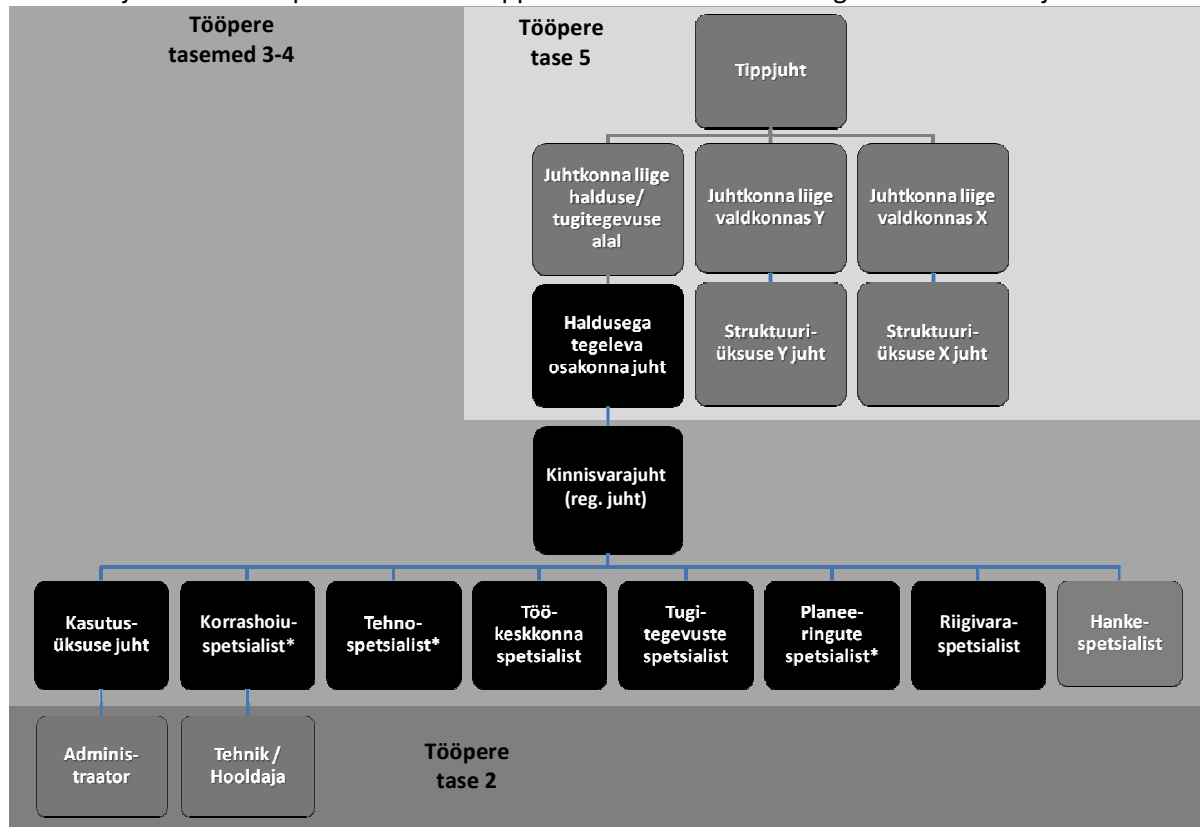
Suhtlemine põhineb suhtlemisvilumusel ehk oskuslikul suhete loomisel ja hoidmisel. Kompetents viitab nii ametialastele kui isiklike kontaktide hõlpsale loomisele eri partneritega, teadlikule suhete kujundamisele ja hoidmisele, teadlikule koostöövõrgustiku loomisele ja säilitamisele. Suhtlemiskompetentsuse hulka kuuluvad ka koostööoskused, tulemuslik koosolekute juhtimine ja läbirääkimine.

Elluviimine põhineb oskusel endale ja teistele eesmärged püstitada ja nende täitmise nimel süsteemset tegutseda. Kompetents viitab järjekindlale tegutsemisele, vastutuse võtmisele, oma tegevusega mõõdetavate tulemuste saavutamisele, probleemide ennetamisele ja takistuste ületamisele. Elluviimise hulka kuulub ka protseduuride kirjeldamine, teiste tulemuslikkuse toetamine ja meeskondlike tulemuste juhtimine.

Riigi kinnisvarajuhtimise kompetentsimudel eristab üheksat rolli: haldusega tegeleva osakonna juht, kinnisvarajuht (regioonijuht), kasutusüksuse juht, riigivaraspetsialist/kinnisvaraspetsialist, töökeskkonnaspetsialist, tugitegevuste spetsialist, korrashoiuspetsialist (haldur), ehitus- ja planeeringute spetsialist, tehnospetsialist. Vajalikud isikuomadused ei erine rollide lõikes, kuigi kompetentsimudeli rakendamisel (nt personalivalikul) võib olla vajalik lisafokuseerimine. Erialane pädevus moodustab nende rollide põhiolemuse, andes ette konkreetsed valdkonnad, milles ühe või teise rolli täitja tegutseb. Erialased pädevused on kirjeldatud kõikide rollide kaupa eraldi. Siiski tuleb rakendamisel arvestada ametikoha vastavusega standardiseeritud rollikirjeldusele ning nõudmisi vastavalt vajaduse korral korrigeerida. Juhtimiskompetentsid on eristatavad kolmel tasandil – operatiivse juhtimise tase, taktikalise juhtimise tase ja strateegilise juhtimise tase – ning on seetõttu kirjeldatud just nendest tasemetest lähtuvalt. Operatiivse juhtimise tase hõlmab rollidest kasutusüksuse juhti, riigivaraspetsialisti/kinnisvaraspetsialisti, töökeskkonnaspetsialisti, tugitegevuste spetsialisti, korrashoiuspetsialisti (haldurit), ehitus- ja planeeringute spetsialisti ning tehnospetsialisti

(sõltuvalt asutusest või ministeeriumist võib siin olla erinevusi). Taktikaline tasand hõlmab kinnisvarajuhti (regioonijuhti) ning strateegilise juhtimise tase hõlmab haldusega tegeleva osakonna juhti. Rakendamisel tuleb silmas pidada, et kui nt riigivaraspetsialist tegutseb nt taktikalisel tasemel, siis tuleks teda juhtimiskompetentside suhtes ka vastavalt liigitada – liigitamise alusena võib kasutada tööpere tasemeid.

Täiendav informatsioon ametikohtade (sh ametikohtade liigitamise) kohta on leitav riigi kinnisvarajuhtimise kompetentsimodeli lõpparuande eriosast nr 1. Järgneb kokkuvõtlik joonis:

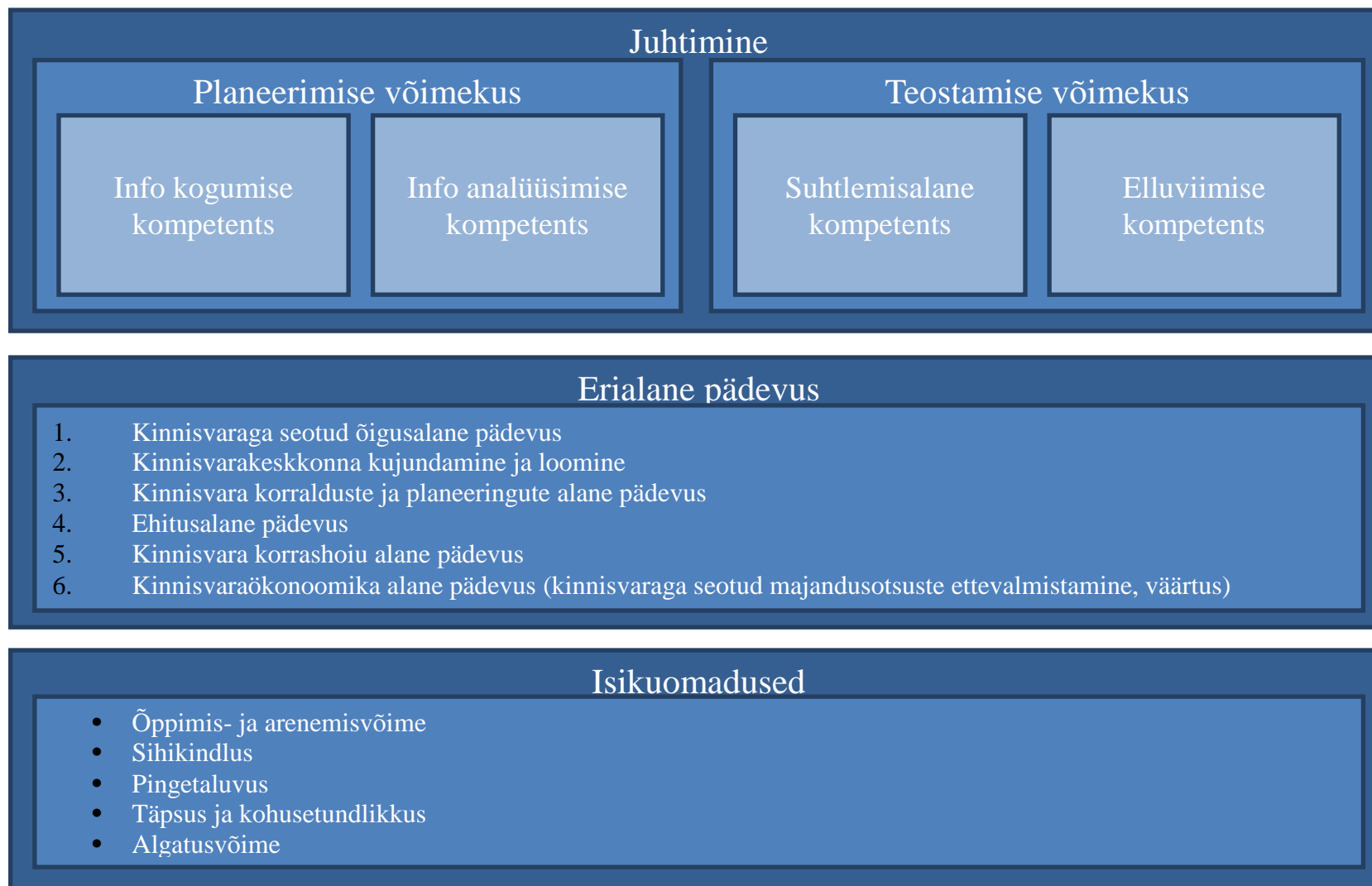


Joonis 1 – Kompetentsimudeliga reguleeritud rollid

Joonisel kujutatud spetsialistid paiknevad üldjuhul tööpere 3. tasemel. Kui konkreetse asutuse töö eripärad seda nõuavad, võivad spetsialistid paikneda ka tööpere 4. tasemel. Spetsialisti paiknemine 3. või 4. tasemel võib sõltuda järgmistest kriteeriumidest:

- langetatavate otsuste mõju ulatus: allüksus, osakond, asutus, valitsemisala, keskvalitsus, avalik sektor, majandusharu
- asutuse suurus: 0–50, 51–500, 501 ja enam töötajat
- juhtimisfunktsiooni olemasolu ja ulatus
- vastutusalasse kuuluva kinnisvara hulk: üksikobjekt – hoonete kompleks – portfelli
- spetsialisti poolt langetatavate otsuste mõju ajalisel perspektiivis: 1–2, 3–5, 5 aastat ja enam
- spetsialisti vastutusalas oleva kinnisvaraobjekti spetsiifilisuse tase: madal (büroo, elamispind jne), keskmine (kool, esindushooned, muuseumid), kõrge (vanglad, laborid, meditsiin jne)

Sõltuvalt asutuse ametnikkonna suuruselt võib hierarhiatasemeid olla ka vähem (erandjuhtudel ka rohkem). Samuti võib väiksemate ametkondade puhul üks spetsialist täita mitut joonisel kirjeldatud rolli. Täpsemad selgitused struktuuriüksuste ja kasutatud üldistatud rollide kohta on riigi kinnisvarajuhtimise kompetentsimodeli lõpparuande eriosas nr 1 (peatükid 2 ja 5).



2 Kompetentsid rollide ja tasemete kaupa

2.1 HALDUSEGA TEGELEVA OSAKONNA JUHT

2.1.1 Töö edukaks sooritamiseks eeldatav erialane pädevus (vt tabel [Pädevuse nõuded](#))

- kõrghariduse olemasolu, soovitatavalt majanduse, õiguse või kinnisvarakorralduse erialal;
 - juhtimiskogemus minimaalselt 3 aastat;
 - kõrgtasemel (põhjalikud) teadmised
 - avaliku sektori ökonomikast, riigi finantsjuhtimisest;
 - riigieelarve ja eelarvestrateegia koostamise alustest ja protsessidest.
- Soovitusliku hariduse puudumisel töökogemus kinnisvarasektoris vähemalt 5 aastat ning läbitud erialane täienduskoolitus (viimase 5 aasta jooksul mahus 200 tundi);
- kesktasemel teadmised
 - kinnisvara rahandusest;
 - kinnisvara õigusest;
 - töökeskkonna ja kinnisvara korrashoiust;
 - üldteadmised majandus-/kinnisvaraökonomika, ruumilise planeerimise või maakorralduse, ehituse, projekteerimise või arhitektuuri valdkonnas;
 - sektori tervikpildi ja kinnisvara kasutava organisatsiooni eripärade tundmine;
 - orienteeritus enesearendamisele (oskus otsida ja leida erialaseid lisateadmisi).

2.1.2 Info kogumine

-1 Ei oma infosüsteemi ja kontrollitud, tõeseid andmeid

- ei oma struktureeritud infosüsteemi, puuduvad andmestandardid, info kogumise ja uuendamise süsteem
- tema käsutusse saabuv info ei ole alluvate poolt piisavalt kontrollitud, on valikuline, sisaldab nt üleaarust infot, müra jm
- ei oma piisavat ülevaadet organisatsiooni põhiprotsessi(de)st, eesmärkidest/arengukavadest

+1 (rahuldav) Kogub andmeid, küsib täpsustusi, uuendab infot

- annab info kogumiseks lähteülesande
- korraldab info kogumist ja liikumist, kehtestab olulisemad reeglid ja tähtajad
- koondab ja säilitab kogu kinnisvara puudutava info, uuendab infot süsteemselt
- saab kinnisvarajuhilt info ning edastab selle info üldistatult/analüüsitud ja vajaduse korral korrigeeritud juhtkonnale
- küsib ja täpsustab vajaduse korral infot (nt allumatelt, partneritelt)
- omab ülevaadet ressurssidest ja võimalustest

+2 Loob info kogumise ja haldamise süsteemi, analüüsib info vajalikkust ja tagab info kvaliteedi

- on endale selgeks teinud organisatsiooni põhiprotsessi(d), eesmärgid/arengukavad, meeskonna tausta
- töötab välja või kinnitab info kogumise, liikumise ja haldamise protsessi, reeglid, tähtajad vastavalt organisatsiooni vajadustele
- analüüsib info vajalikkust, lähtudes oma teadmistest, kogemustest ja taustsüsteemist

- annab uue info kogumiseks lähteülesandeid ja koostab vastavalt sellele sisendiks aruandluse vormid
- tagab info kvaliteedi ja tähtaegsuse, teeb piiratud aja jooksul süstemaatilisi tegevusi, et saada alluvatelt vajalikke andmeid või tagasisidet juhtkonnalt
- vahendab regulaarselt infot oma osakonna töötajatele

+3 Loob ja arendab struktureeritud infosüsteemi, korraldab ja tagab info liikumise organisatsiooni eri tasandite vahel

- korraldab info kogumist ja liikumist, mille alusel koondatakse info kokku organisatsiooni eri tasanditelt ja üksustest
- omab ja kasutab struktureeritud infosüsteemi, juurutab info kogumiseks andmebaase, registreid, tarkavara
- vormistab kinnisvarakeskkonna kulude info sisendiks juhtkonna planeerimistegevusse
- püstitab eesmärgid, täiendab ja arendab regulaarselt info kogumist ja haldamist
- prognoosib ressursse ja võimalusi ülaltpoolt tulnud suuniste ja info põhjal
- vahendab ja edastab infot eri huvirühmade ja tasandite vahel (haldusstruktuur, teised struktuuriüksused, juhtkond, välised partnerid jt)

2.1.3 Info analüüs

-1 Analüüs puudub

- ei süstematiseeri ega analüüsi andmeid regulaarselt, teostab või tellib analüüse, kui vajadus tekib
- ei kontrolli alluvate teostatud/tellitud analüüside tulemusi
- tegeleb aktuaalsete probleemide ja info vahendamisega n-ö viimasel minutil

+1 Toob välja põhilised seaduspärasused

- toetub usaldusväärsele andmebaasile, saab sealt perioodiliselt vajalikke aruandeid
- püstitab analüüsieesmärgid, vajaduse korral moodustab töörühma
- kasutab „rusikareegleid“ ja minevikukogemusi, eraldab olulise info ja tulemused vähemolulisest, et probleemidest ja situatsioonist aru saada
- näeb sarnasusi, et seada prioriteete või kavandada edasist tegevust

+2 Analüüsib seoseid, lihtsustab keerukust, teeb ettepanekuid laiemaks tegevuse muutuseks

- analüüsib ise või tellib analüüsi kõigi kinnisvaraprotsesside ning tulemuste kohta. Analüüsivad valdkonnad on eelkõige kinnisvara kasutusefektiivsus, kinnisvarakulud, töökeskkonna kvaliteet (sh kasutajate rahulolu)
- analüüsil kasutab infotehnoloogia vahendeid keskmisest kõrgemal tasemel
- omab järjepidevalt ülevaadet võtmenäitajatest ning nende muutustest ajas (dünaamika), näeb seaduspärasusi ja põhjuslikke seoseid
- interpreteerib andmeid ja annab hinnanguid
- määratleb analüüside põhjal võtmeküsimused, seab eesmärgid ja prioriteedid (valdkondades, mis ei eelda tippjuhtkonna otsuseid)
- rakendab analüüside tulemusi muudatuste algatamiseks, sh teeb ettepanekuid edaspidisteks tegevusteks järgmisele tasemele (juhtkonnale)

+3 arvestab mitmekesiseid seoseid, teostab võrdluseid sarnaste praktikatega väljaspool organisatsiooni, koostab ja kohandab analüüsi tulemuste alusel prognoose, eelarveid, tegevuskavasid

- analüüsib tegevuskeskkonna ja keskkonna muutusi

- toetub usaldusväärsele andmebaasile, suhtleb turuosalistega, saamaks teada tuleviku-suundumusi, ja sellest tulenevalt suunab plaanid korrigeerimisele või läheb selle ressursi hankima (eelarvetaotlused koondina).
- koondab kokku regionaalsed plaanid ja taotlused ning võrdleb seda võimalustega – praeguste ja tulevaste perioodide ressursidega
- koostab eelarvetaotluse, kaitseb juhtkonnas seisukohti ja eelarvet, mis on vajalikud parima eesmärgi saavutamiseks
- kui ressursid ja suunised on teada/kooskõlastatud, tagab tegevuskavade kohandamise ja elluviimise

2.1.4 Suhtlemine

-1 Pole koostöövalmis, rikub suhteid

- ei suhtle, on eraklik, väldib sotsiaalset lävimist
- väldib koostööd või ei tee koostöös oma osa ära, ei pea kokkulepetest kinni
- tegutseb üksi (teisi tühistades või alavääristades)

+1 Teeb koostööd, informeerib partnereid/kolleege

- kavandab kinnisvaraplaanid ja -tegevused koos alluvate ja/või teiste osakondadega
- suudab põhjendada kinnisvarategevuste ja kulutuste vajalikkust (juhtkonnale, töötajatele)
- annab alluvatele korrektseid ja põhjendatud tööjuhiseid
- saab alluvatelt vajaduse korral operatiivinfot, teavitab alluvaid õigel ajal ja piisavas mahus

+2 Loob häid koostöösuhteid, korraldab infoliikumist ja peab läbirääkimisi

- juhib ja korraldab alluvate tööd efektiivselt ja motiveerivalt
- juhib projektipõhiste meeskondade tööd tulemuslikult ja eesmärgipäraselt
- juhib osapoolte ootusi kooskõla suunas, mõjutab ootusi eelarves võimaliku taseme suunas
- peab läbirääkimisi nii, et kõik osapooled võidavad
- oskab oma teadmised ja mõtted edasi anda lihtsalt ja arusaadavalt (sh visualiseerides)
- oskab tekitada huvi ja dialoogi, arvestab teiste ettepanekutega
- tutvustab oma ideid veenvalt, järjepidevalt
- oskab ennast hästi väljendada nii suuliselt kui ka kirjalikult
- sõlmib toimivaid kokkuleppeid

+3 Arendab ja juhib koostööd ning suhtevõrgustikku, peab keerulisi läbirääkimisi

- oskab koosolekuid juhatada ja ohjes hoida
- oskab esineda ja koostada hästi toimivaid esitlusmaterjale
- on oskuslik läbirääkija, on läbirääkimistele minnes alati ettevalmistunud ja platvormi kooskõlastanud
- info liikumise korraldamine alluvatele ja juhtidele, selleks on välja kujundatud kohtumiste ja töönõupidamiste süsteem
- seab eesmärgid, põhjendab neid, arvestab teiste ettepanekutega
- paneb kokku meeskonna, tagab koostöö toimimise meeskonnas
- tegeleb teadlikult suhete loomise ja hoidmisega alla, üles, kõrvale ning planeerib selleks teadlikult aega
- arendab koostöövõrgustikku, osaleb valdkonna eri töörühmades nii riigi sees kui ka rahvusvaheliselt

2.1.5 Elluviimine

-1 Ei saavuta tulemusi

- tegutseb vaid hetkehuvisid ja -vajadusi arvestades
- väldib vastutust
- lepib olukorraga

+1 Järgib korrektselt protseduure ja reegleid, teeb oma tööd

- juhib haldusstruktuuri, tagab meeskonna komplekteerituse
- kontrollib eelarvete täitmist
- seab eesmärged, kontrollib eesmärkide täitmist
- kontrollib kehtivate protseduurireeglite täitmist
- annab asutuse juhtkonnale regulaarselt tagasisidet kinnisvaravaldkonna kohta
- tagab tegevuskavade koostamise ning probleemide lahendamise

+2 Võtab vastutuse ja ennetab probleeme, juhib tulemuseni

- koostab või tellib protsesside kirjelduste koostamise, tagab, et on ära kirjeldatud operatiivtasandi protsessid
- Viib läbi haldusprotseduuri reeglite täitmise järelevalvet
- võtab vastu otsuseid oma vastutusvaldkonnas ja teavitab neist
- koostab strateegia baasil taktikalisi plaane ning seab lõpp- ja vahe-eesmärged
- koordineerib kinnisvaraga seotud õiguslikke protsesse (üleandmine RKAS-ile, müük, rendilepingud)
- juhib projektipõhiste meeskondade tööd
- värbab, komplekteerib, juhib ja arendab oma meeskonda
- vajaduste või võimaluste muutumisel algatab ja juhib muudatusi
- jälgib regulaarselt planeeritud täitmist ja vajaduse korral korrigeerib tegutsemist

+3 Arendab tulemuslikkust, juhib meeskondliku tulemuseni

- arendab organisatsiooni pädevust
- teeb parendusettepanekuid ja ettepanekuid õigusaktide muutmiseks
- tegutseb, arvestades organisatsiooni arengut ja pikaajalisi eesmärged
- delegeerib vastavalt pädevustele ja võimetele, kolleegide ebaõnnestumistest teeb õppetunnid
- kontrollib eelarve täitmist ja jälgimist, on selleks sisse viinud efektiivse ja kiire aruandlussüsteemi
- teeb ettepanekud (lisa-)ressursside suhtes, mõtleb „kastist välja“ ja on eelarvamusteta
- tuleb toime ootamatustega, nt paneb kokku kriisireguleerimismeeskonnad
- on ohtude osas teostanud riskianalüüsi ja välja töötanud süsteemsed maandamistegevused
- esindab oma valdkonna ja alluvate vajadusi juhtkonnas ning vahendab juhtkonna eesmärged, tagasisidet jne alluvatele
- arendab ja innustab meeskonda, motiveerib alluvaid, on loonud toimiva stiimulite süsteemi
- rakendab uuendusi, töötab välja innovaatilisi lahendusi

2.2 KINNISVARAJUHT (REGIOONIJUHT)

2.2.1 Töö edukaks sooritamiseks eeldatav erialane pädevus [\(vt tabel Pädevuse nõuded\)](#)

- kõrgharidus, soovitatavalt majanduse-/kinnisvaraökonoomika/korrashoiu valdkonnast
- varasem kinnisvarasektoris töötamise kogemus 3 aastat
- soovitusliku hariduse puudumisel töökogemus kinnisvarasektoris 5 aastat ning läbitud erialane täienduskoolitus (viimase 5 aasta jooksul mahus 200 tundi)
- kesktasemel teadmised (1) kinnisvara õiguse, (2) ruumilise planeerimise või maakorralduse, (3) ehituse, projekteerimise või arhitektuuri, (4) töökeskkonna ja (5) kinnisvara korrashoiu teemal.
- orienteeritus enesearendamisele (oskus otsida ja leida erialaseid lisateadmisi)

2.2.2 Info kogumine

-1 (mitterahuldav) Ei otsi infot, ei vastuta andmete õigsuse eest

- rahuldub olemasoleva informatsiooniga situatsiooni kohta (sh kuuldustega, eelarvamustega), ei küsi infot juurde, ei täpsusta
- ei oma struktureeritud infosüsteemi, puuduvad andmestandardid, info kogumise ja uuendamise süsteem
- tema käsutusse saabuv info ei ole alluvate poolt piisavalt kontrollitud, on moonutatud, valikuline, sisaldab nt infomüra jm
- ei oma ülevaadet organisatsiooni põhiprotsessi(de)st, eesmärkidest/arengukavadest

+1 (rahuldav) Kogub andmeid, küsib täpsustusi, uuendab infot

- annab ette struktuuri ja vormid ning koondab III tasandilt info kokku
- kasutab info kogumiseks ja uuendamiseks kokkulepitud allikaid
- küsib lisainfot, täpsustusi (nt partneritelt, alluvatelt) ja edastab selle juhtkonnale, on info vahendaja
- saab infot juhtkonnalt, on info vahendaja alluvatele
- uuendab regulaarselt infot

+2 (hea) Loob info kogumise ja haldamise süsteemi, analüüsib info vajalikkust ja tagab info kvaliteedi

- on endale selgeks teinud organisatsiooni põhiprotsessi(d), eesmärgid/arengukavad, meeskonna tausta
- on kindlaks määranud protsessid, struktuuri ja vormid info kogumiseks
- annab uue info kogumiseks lähteülesandeid ja koostab vastavalt sellele sisendiks aruandluse vormid
- koondab ja säilitab kogu kinnisvara puudutava info (finants- ja mittefinantsandmed, eelarved) nii, et seda on võimalik analüüsida
- suhtleb, teab, millisest allikast ja millal mingit infot otsida
- hindab info kvaliteeti, kontrollib teistelt osapooltelt saadud info vajaduse korral teistest allikatest üle
- vastutab info kvaliteedi eest

+3 (suurepärase) Loob ja arendab struktureeritud infosüsteemi, korraldab ja tagab info liikumise organisatsiooni eri tasandite vahel

- tagab eri üksustelt tulnud info standardiseerituse ja võrreldavuse, info kvaliteedi järelevalve
- selgitab välja täiendava infovajaduse, suheldes põhiprotsessi juhtidega
- hindab info kogumise mõttekust (kas on mõistlik koguda, mis see maksab), näeb „laia pilti“, loob seoseid
- kasutab ja/või suunab kasutama info kogumiseks lisakanaleid ja allikaid, mida tavapäraselt ei kasutata
- juhib informatsiooni liikumist organisatsiooni eri tasandite vahel
- prognoosib ressursse ja võimalusi ülaltpoolt tulnud suuniste ja info põhjal
- edastab infot juhtkonnale, sh edastab põhisõnumeid ladusalt ja veenvalt

2.2.3 Info analüüs

-1 Analüüs puudub

- ei süstematiseeri ega analüüsi andmeid regulaarselt, teostab analüüse, kui vajadus tekib
- ei näe andmetes korduvusi ja seoseid
- tegeleb reaktiivelt aktuaalsete probleemide ja info vahendamisega n-ö viimasel minutil

+1 Toob välja põhilised seaduspärasused

- püstitab analüüsieesmärgi ja teeb erinevaid arvutusi, järeldusi
- toob välja peamised seaduspärasused, vajaduse korral kontrollib analüüsi
- eraldab olulise info ja tulemused vähemolulisest, et nende põhjal prioriteete seada või edasist tegevust kavandada
- teeb ettepanekuid edaspidisteks tegevusteks järgmisele tasemele (haldusega tegeleva osakonna juhatajale)

+2 Analüüsib seoseid, lihtsustab keerukust, teeb ettepanekuid laiemaks tegevuse muutuseks

- analüüsib igapäevategevusi, kulusid, kasutusi ja kasutusefektiivsust ning võrdleb tulemusi hea tavaga väljaspool oma üksust
- eelarvestab objektide tasandil täpselt
- hindab kulutuste vajalikkust ja otsib efektiivsemaid variante
- kasutab analüüsikeskkonda
- omab järjepidevalt ülevaadet võtmenäitajatest ning nende muutustest ajas (dünaamika), näeb seaduspärasusi ja põhjuslikke seoseid
- interpreteerib andmeid ja annab hinnanguid, määratleb võtmeküsimused
- lähtub prioriteetide seadmisel organisatsiooni vajadustest ja asjakohastest kriteeriumitest
- tutvustab analüüsi tulemusi oma üksuses teistele
- teeb ettepanekuid V tasemele (haldusega tegelevale osakonnajuhatajale)
- rakendab analüüsile tulemusi muudatuste algatamiseks

+3 Arvestab mitmekesiseid seoseid, teostab võrdluseid sarnaste praktikatega väljaspool organisatsiooni, koostab ja kohandab analüüsi tulemuste alusel prognoose, eelarveid, tegevuskavasid

- püstitab täiendavaid analüüsieesmärgi ja teostab täiendavaid analüüse
- võrdleb analüüsitulemuste põhjal kasutust ja kasutusefektiivsust sarnaste praktikatega väljaspoolt oma üksust, analüüsib võrdlevalt (*benchmarking*)
- interpreteerib andmeid, analüüsib mitmesuguste osade vastastikuseid seoseid, märkab võimalikke põhjuseid või tagajärgi
- annab tulevikku suunatud hinnanguid, sh hindab riske ja võimalusi
- analüüsib alternatiivseid võimalusi (tunneb regionaalseid võimalusi ja turgu)
- koostab tulevaste perioodide tegevuskavad ja prognoosib eelarveid

- kaitseb seisukohti ja eelarvet, mis on vajalik parima eesmärgi saavutamiseks
- oskab analüüsitulemusi väga hästi esitleda ja argumenteerida

2.2.4 Suhtlemine

-1 Pole koostöövalmis, rikub suhteid

- ei suhtle, on eraklik, väldib sotsiaalselt lävimist
- väldib koostööd või ei tee koostööd oma osa ära, ei pea kokkulepetest kinni
- tegutseb üksi (teisi tühistades või alavääristades)

+1 Teeb koostööd, informeerib partnereid/kolleege

- hea meeskonnatöötaja, usaldab kolleege ja täidab võetud kohustused õigel ajal ning kokkulepitud kvaliteedis
- kavandab kinnisvarategevused koos teiste töötajate/osakondadega
- kontrollib ja koordineerib koostööd lepingupartneritega
- omab objektile asuvat/töötavat kontaktisikut, kes edastab operatiivinfot
- suudab põhjendada kinnisvarategevuste ja -kulutuste vajalikkust (juhtkonnale, töötajatele)
- korraldab ja juhib alluvate (haldurite) tööd ning jagab infot õigel ajal ja adekvaatselt
- informeerib muudatustest õigel ajal ja piisavas mahus kolleege, juhti

+2 Loob häid koostöösuhteid, korraldab infoliikumist ja peab läbirääkimisi

- juhib projektipõhiseid meeskondi
- suudab põhjendada kinnisvarategevuste vajalikkust (juhtkonnale, alluvatele, teistele osakondadele)
- oskab õigesti hinnata kinnisvaraga seotud ootusi, nõudmisi, vajadusi (kuulamine) ning selgitada välja kasutajate vajadusi
- juhib osapoolte ootusi kooskõla suunas, mõjutab ootusi eelarves võimaliku taseme suunas
- peab läbirääkimisi nii, et kõik osapooled võidavad
- oskab oma teadmised ja mõtted edasi anda lihtsalt ja arusaadavalt (sh visualiseerida)
- oskab tekitada huvi ja dialoogi, arvestab teiste ettepanekutega
- esitleb oma ideid veenvalt, järjepidevalt
- oskab suuliselt ja kirjalikult hästi väljendada
- selgitab oma soove alluvatele järjekindlalt (miks ja kuidas soovib)
- saavutab läbi rääkides oodatud tulemusi
- sõlmib toimivaid kokkuleppeid

+3 Arendab ja juhib koostööd ning suhtevõrgustikku, peab keerulisi läbirääkimisi

- oskab koosolekuid juhatada ja ohjes hoida
- oskab esineda ja koostada hästi toimivaid esitlusmaterjale
- on oskuslik läbirääkija, on läbirääkimistele minnes alati ette valmistanud ja platvormi kooskõlastanud
- korraldab info liikumist alluvatele ja juhtidele, selleks on välja kujundanud kohtumiste ja töökoostööde süsteemi
- seab eesmärgid, põhjendab neid, arvestab teiste ettepanekutega
- koostab meeskonna, tagab koostöö toimimise meeskonnas
- tegeleb teadlikult suhete loomise ja hoidmisega
- arendab koostöövõrgustikku, osaleb valdkonna töörühmades

2.2.5 Elluviimine

-1 Ei saavuta tulemusi

- tegutseb vaid hetkehuvisid ja -vajadusi arvestades
- väldib vastutust
- lepib olukorraga

+1 Järgib korrektselt protseduure ja reegleid, teeb oma tööd

- juhib meeskonda, tagab meeskonna komplekteerituse
- kontrollib eelarvete täitmist
- seab eesmärgid ja kontrollib nende täitmist
- on kirjeldanud operatiivtasandi protsessid ning omab aruandlussüsteemi, et tagada eesmärkide elluviimine
- kontrollib ja jälgib kehtivate protseduurireeglite ja planeeritud täitmist
- koordineerib hangete läbiviimist

+2 Võtab vastutuse ja ennetab probleeme, juhib tulemuseni

- lähtub tegutsemisel asutuse ja struktuuriüksuste planeerimisdokumentidest (arengukavad jm)
- koostab pikaajaliste investeeringute kava
- koostab strateegia baasil taktikalisi plaane ning seab lõpp- ja vahe-eesmärgid nii endale kui ka alluvatele
- koostab lähteülesanded, tehes koostööd alluvatega, partneritega, professionaalsete teenusepakkujatega (arhitektid jt)
- koostab haldusprotseduuri reeglid ja korraldab nende täitmise järelevalve
- koordineerib struktuuriüksuse kinnisvarategevusega seotud alamprotsesside juhtimist (sh planeerimine, kontrollimine ja aruandlus)
- otsustab oma vastutusvaldkonna piires ning teavitab teisi osapooli sellest
- lahendab lepingutest tulenevaid konflikte

+3 Arendab tulemuslikkust, juhib meeskondliku tulemuseni

- arendab kinnisvaraüksuse pädevust
- rakendab organisatsioonis tulemuslikult kinnisvarakeskkonna juhtimise strateegiaid ja standardeid
- sõnastab valdkonda puuduvad probleemid, avastab põhjused, koostab tegevusplaani põhjuste kõrvaldamiseks ning viib tegevusplaani ellu
- omab ülevaadet kiireks otsustamiseks vajalikest prioriteetidest ning otsustab ja viib otsused ellu ka piiratud ressursside tingimustes (sh prioriteetide muutumisel)
- otsustab ja teavitab oma otsuste kohta ka juhul, kui ebaõnnestumise tõenäosus on suur, õpib ebaõnnestumistest
- saavutab tulemused ja kohandab kiiresti protsesse, kui siht on eesmärgilt kõrvale kaldumas, sh seirab toimuvat pidevalt
- kontrollib eelarve täitmist ja jälgimist, on selleks sisse viinud efektiivse ja kiire aruandlussüsteemi
- arendab ja innustab meeskonda, motiveerib alluvaid, on loonud toimiva stiimulite süsteemi.
- rakendab uuendusi, töötab välja innovaatilisi lahendusi

2.3 SPETSIALISTIDE KOMPETENTSIMUDELID

2.3.1 Töö edukaks sooritamiseks eeldatav erialane pädevus (vt tabel [Pädevuse nõuded](#))

Kasutusüksuse juht

- Kõrgharidus või erialane kutseharidus soovitatavalt (1) ruumilise planeerimise või maakorralduse; (2) ehituse, projekteerimise või arhitektuuri vallas; (3) kinnisvara õiguse valdkonnas; (4) töökeskkonna või (5) kinnisvara korrashoiu valdkonnas.
- soovitusliku hariduse puudumisel töökogemus kinnisvarasektoris 5 aastat ning on läbinud erialase täienduskoolituse (viimase 5 aasta jooksul mahus 200 tundi)
- omab ülevaadet kinnisvaraturust ja häid teadmisi avalikust haldusest
- omab juhtimise, sh projektijuhtimise kogemust

Riigivaraspetsialist/kinnisvaraspetsialist

- kõrgharidus soovitatavalt kinnisvara õiguse valdkonnas või (1) majandus-/kinnisvara-ökonomika, (2) ruumilise planeerimise või maakorralduse, (3) ehituse, projekteerimise või arhitektuuri, (4) töökeskkonna ja (5) kinnisvara korrashoiu valdkonnas
- soovitusliku hariduse puudumisel töökogemus kinnisvarasektoris 5 aastat ning on läbinud erialase täienduskoolituse (viimase 5 aasta jooksul mahus 200 tundi)
- omab ülevaadet kinnisvaraturust ja tunneb majandusruumi (enesehindamine või test)
- omab juhtimise, sh projektijuhtimise kogemust

Ehitus- ja planeeringute spetsialist

- kõrgharidus (1) ruumilise planeerimise või maakorralduse või (2) ehituse, projekteerimise või arhitektuuri vallas
- soovitusliku kõrghariduse puudumisel omab sektoris töötamise kogemust 5 aastat ning on läbinud erialase täienduskoolituse (viimase 5 aasta jooksul mahus 200 tundi)
- omab üldteadmisi majandus-/kinnisvaraökonomika, kinnisvara õiguse valdkonnas ning kesktasemel teadmisi töökeskkonna ja kinnisvara korrashoiu valdkonnas
- omab juhtimise, sh projektijuhtimise kogemust

Tehnospetsialist

- kõrgharidus ehitus- või projekteerimise valdkonnas või insenerierialal
- soovitusliku hariduse puudumisel varasem praktiline töökogemus samas valdkonnas (min 5 aastat), mis seondub suurte süsteemide ehitamise/haldamise või hooldamisega, ning on läbinud erialase täienduskoolituse (viimase 5 aasta jooksul mahus 200 tundi)
- spetsiifilise valdkonna puhul peab olema töökogemus sarnases ettevõttes (nt raudtee, sadam vm)
- omab üldteadmisi majandus-/kinnisvaraökonomika, kinnisvara õiguse, töökeskkonna ja kinnisvara korrashoiu valdkonnas ning hangete korraldamisest
- omab juhtimise, sh projektijuhtimise kogemust

Töökeskkonna spetsialist

- keskhariidus või erialane kutseharidus soovitatavalt (1) majandus-/kinnisvaraökonomika, (2) ruumilise planeerimise või maakorralduse, (3) ehituse, projekteerimise või arhitektuuri, (4) töökeskkonna ja (5) kinnisvara korrashoiu valdkonnas
- soovitusliku hariduse puudumisel varasem praktiline töökogemus samas valdkonnas, mis seondub töökeskkonnaga (3 aastat), ning on läbinud erialase täienduskoolituse (viimase 5 aasta jooksul mahus 200 tundi)
- omab üldteadmisi majandus-/kinnisvaraökonomika, ruumilise planeerimise ja maakorralduse, ehituse ja arhitektuuri ja kinnisvara korrashoiu vallas ning kesktasemel teadmisi töökeskkonna ja tervishoiu vallas.

Tugitegevuste spetsialist

- keskharidus või erialane kutseharidus soovitatavalt (1) majandus-/kinnisvaraökonomika, (2) ruumilise planeerimise või maakorralduse, (3) ehituse, projekteerimise või arhitektuuri, (4) töökeskkonna ja (5) kinnisvara korrashoiu valdkonnas
- soovitusliku hariduse puudumisel varasem praktiline töökogemus samas valdkonnas, mis seondub tugikeskkonnaga (3 aastat), ning on läbinud erialase täienduskoolituse (viimase 5 aasta jooksul mahus 200 tundi)
- omab üldteadmisi majandus-/kinnisvaraökonomika, ruumilise planeerimise ja maakorralduse, ehituse ja arhitektuuri vallas ning kesktasemel teadmisi töökeskkonna ja kinnisvarakorrashoiu vallas.

Korrashoiuspetsialist (haldur) (kutsestandardi järgi vähemalt kinnisvarahaldur 5)

- keskharidus või erialane kutseharidus soovituslikult kinnisvara korrashoiu valdkonnas
- soovitusliku hariduse puudumisel varasem praktiline töökogemus samas valdkonnas, mis seondub kinnisvara korrashoiuga (3 aastat), ning on läbinud erialase täienduskoolituse (viimase 5 aasta jooksul mahus 200 tundi)
- omab teadmisi hangete korraldamisest
- omab üldteadmisi majandus-/kinnisvaraökonomika, kinnisvara õiguse, ruumilise planeerimise ja maakorralduse, ehituse ja töökeskkonna vallas

2.3.2 Info kogumine

–1 Ei otsi infot, ei vastuta andmete õigsuse eest

- rahuldub olemasoleva informatsiooniga situatsiooni kohta, ei küsi juurde, ei täpsusta
- ei kasuta andmebaase ega struktureeri, süstematiseeri ise infot
- ei uuenda infot ega vastuta andmete õigsuse eest
- ei näe seoseid, ei oska infot esitada või esitab valikuliselt

+1 Kogub andmeid, küsib täpsustusi, uuendab infot

- koondab ja säilitab oma objekti puudutavad andmed (tarbimine, senised kulud jm) ja info
- vastab andmepäringutele
- kasutab registreid
- hindab esmaselt info vastavust ja kvaliteeti
- korrastab dokumentatsiooni, küsib ja täpsustab infot (nt partneritelt, allumatelt)
- kasutab info uuendamiseks kokkulepituid allikaid
- saab infot ja edastab infot juhile, on info vahendaja
- küsitleb kasutajaid, selgitamaks välja nende vajadusi ja muresid

+2 Loob info kogumise ja haldamise süsteemi, analüüsib info vajalikkust ja tagab info kvaliteedi

- kogub ja koondab andmeid süsteemselt
- tagab info liikumise regulaarsuse, järgides kinnitatud reegleid ja tähtaegu (nt tarbimise ja seniste kulude andmete kogumine, edastamine)
- peab ja ajakohastab registreid (lepingute register jm)
- kasutab erinevaid registreid (riigi kinnisvararegister jm), aga ei usalda ainult neid, vaid kontrollib info teistest allikatest üle
- selgitab välja tehnilised seisukorrad, nt tellib kindla struktuuri alusel ülevaatusse spetsialistidelt.
- vastutab info kvaliteedi eest, tuvastab mittevastavused või vead andmetes
- uuendab andmebaase
- korrastab dokumentatsiooni, hindab dokumentatsiooni vastavust minimaalselt vajalikule

- +3 Loob ja arendab struktureeritud infosüsteemi, korraldab ja tagab info liikumise alluvate, partnerite ja juhiga**
- omab toimivat struktureeritud infosüsteemi
 - haldab ja kooskõlastab teenusepakkujate poolseid lepingumuudatusi
 - kogub ja kontrollib info õigsust osutatud teenuste kvaliteedi kohta (nt teenusarved ja aktid, lepingutingimustele vastavus jm)
 - jälgib teenuste turu arengut
 - teostab andmepäringuid ja vajaduse korral tellib uuringud või auditi.

2.3.3. Info analüüs

- 1 Analüüs puudub**
- ei süstematiseeri ega analüüsi andmeid
 - ei näe andmetes korduvusi ja seoseid
 - tegeleb reaktiivelt aktuaalsete probleemide ja info vahendamisega n-ö viimasel minutil
- +1 Toob välja põhilised seaduspärasused**
- süstematiseerib andmeid ja analüüsib võtmenäitajaid
 - töötleb infot, teeb arvutusi
 - märkab peamisi seaduspärasusi
 - vajaduse korral kontrollib analüüsi, nt arvutab üle
 - teeb ettepanekuid edaspidisteks tegevusteks järgmisele tasemele (nt kinnisvarajuhile)
- +2 Analüüsib seoseid, lihtsustab keerukust, teeb ettepanekuid laiemaks tegevuse muutuseks**
- püstitab analüüsi eesmärgi, kontrollib andmete usaldusväärsust
 - teostab arvutusi, teeb analüüsi ka enda tarbeks või enda tegevuse analüüsiks
 - toob välja seaduspärasused ja põhjuslikud seosed
 - interpreteerib andmeid ja annab omapoolse hinnanguid
 - kaasab vajaduse korral eksperte
- +3 Arvestab mitmekesiseid seoseid, põhjuseid ja tagajärgi, kohandab analüüsi tulemuste põhjal oma tegevust**
- jagab analüüsiülesande mitmeks alaülesandeks
 - märkab võimalikke põhjuseid ja tagajärgi, ennustab takistusi ja leiab lahendusi väga keerulistes olukordades
 - analüüsib vastavust valdkonna normide ja standarditega
 - analüüsib mõjusid, prognoosib tulevikuperspektiivi
 - viib analüüsitulemuste alusel oma tegevustesse sisse muudatusi ja teeb kompleksseid ettepanekuid järgmisele juhtimistasandile

2.3.4 Suhtlemine

- 1 Pole koostöövalmis, rikub suhteid**
- ei suhtle, on eraklik, väldib sotsiaalset lävimist
 - väldib koostööd või ei tee koostöös oma osa ära, ei pea kokkulepetest kinni
 - tegutseb üksi (teisi tühistades või alavääristades)
- +1 Teeb koostööd, informeerib partnereid/kolleege**
- hea meeskonnatöötaja, usaldab kolleege ning täidab võetud kohustused õigel ajal ja kokkulepitud kvaliteedis

- kavandab kinnisvarategevused koos alluvatega ja teiste osakondadega, suudab põhjendada tegevuste vajalikkust
- kontrollib lepingute täpset täitmist ja teeb koostööd lepingupartneritega
- korraldab ja juhib alluvate (tehnikud, koristajad) tööd ning jagab infot õigel ajal ja adekvaatselt
- meeskonna liikmena informeerib kolleege ja juhti õigel ajal ja piisavas mahus
- annab oma pädevuse piires nõu, nt füüsilise keskkonna kujundamisel

+2 Loob häid koostöösuhteid, korraldab infoliikumist ja peab läbirääkimisi

- teavitab lepingupartnereid piisava varuga organisatsioonis toimivatest/kavandavatest muudatustest, mis mõjutavad lepingu alusel osutatavaid teenuseid
- kohtleb lepingupartnereid nõudlikkusega, kuid õiglaselt
- räägib kasutajatega ootused ja vajadused läbi
- oskab tekitada huvi ja dialoogi, arvestab teiste ettepanekutega
- esitleb oma ideid veenvalt, järjepidevalt
- oskab suuliselt ja kirjalikult hästi väljendada
- selgitab järjekindlalt oma soove lepingupartneritele (miks ja kuidas soovib).
- sõlmib toimivaid kokkuleppeid

+3 Arendab ja juhib koostööd ning suhtevõrgustikku, peab keerulisi läbirääkimisi

- peab alluvatega koosolekuid, oskab koosolekuid juhatada ja ohjes hoida
- on hea läbirääkija, on läbirääkimistele minnes alati ette valmistanud ja platvormi kooskõlastanud
- annab korrektselt ja põhjendatult töökäsu, seab eesmärgid
- koostab meeskonna, tagab koostöö toimimise nii meeskonna sees kui ka lepingupartneritega
- omab ja arendab partnerite koostöövõrgustikku

2.3.5 Elluviimine

-1 Ei saavuta tulemusi

- tegutseb vaid hetkehuvisid ja -vajadusi arvestades
- väldib vastutust
- lepib olukorraga
- ei korralda oma alluvate ja partnerite (tehnikud, koristajad jt) tööd

+1 Järgib korrektselt protseduure ja reegleid, teeb oma tööd

- täidab töö eesmärgi, lähtudes lähteülesandest, saavutab tulemused tähtajal ja eelarvekohaselt
- leiab tulemuse saavutamiseks lahendusi iseseisvalt
- teostab järelevalvet teenuste kvaliteedi ja lepingute täitmise üle ning vajaduse korral sekkub ja lahendab probleemi
- suhtleb kliendi või kasutajatega rahulolu väljaselgitamiseks ning korrigeerib tegutsemist vastavalt saadud tagasisidele
- esitab objekti kohta olulist infot operatiivselt

+2 Võtab vastutuse ja ennetab probleeme, juhib tulemuseni

- suhtleb kliendi või kasutajatega vajaduste väljaselgitamiseks ning korrigeerib tegutsemist vastavalt vajadustele
- ennetab rikkeid ja avariisid, ootamatusi ja kriise ning nende tekkimisel reageerib kiiresti
- planeerib ja kooskõlastab teenuste tellimise, valmistab ette uute teenusepakkujate töö (juurdepääsud, ohutusnõuded jm), haldab teenusepakkujaid

- leiab parima võimaliku lahenduse tulemuse saavutamiseks
- hindab kulutuste vajalikkust ja leiab efektiivsemaid variante
- eelarvestab täpselt, nt objekti tasandil
- vastutab vastuvõetud otsuste eest, viib otsused ellu
- korraldab hanked vastavalt riigihangete seaduse parimale praktikale ja vastavuses eelarvega
- Tegutseb ennetavalt, olukorra muutudes omab alternatiive

+3 Arendab tulemuslikkust, juhib tulemuseni

- on hästi korraldanud ära mittevastavuste korrigeerimise (lepingute kaudu või on ise pidevalt kättesaadav)
- jälgib eelarvet, ennetab eelarve ületamist
- sõnastab valdkonda puudutavad probleemid, avastab põhjused, koostab tegevusplaani põhjuste kõrvaldamiseks ning viib tegevusplaani ellu
- teeb ettepanekuid protsesside parandamiseks
- otsustab ja tegutseb ka keerulistes tingimustes ning õpib ebaõnnestumistest
- saavutab tulemused ja kohandab kiiresti protsesse, kui siht on eesmärgilt kõrvale kaldumas
- juhib teenusepakkujaid, seab teenusepakkujate jälgimiseks perioodilisi eesmärke ja koostab võtmenäitajate põhjal aruandeid.

Tabel 1. Pädevuste nõuded

[<<Tagasi](#)

	Erialased pädevused						Juhtimine			
	Majandus- /kinnisvara- ökonoomika	Kinnisvara õigus	Ruumiline planeeri- mine, maakorraldus	Ehitus, projekteeri- mine, arhitektuur	Töö- keskkond	Kinnisvara korrashoid	Planeerimine		Teostus	
							Info kogu- mine	Info analüüs	Suhtle- mine	Ellu- viimine
Haldusega tegeleva osakonna juht	1						2	2	2	2
Kinnisvarajuht (regioonijuht)	2						2	2	2	2
Kasutusüksuse juht	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2
Riigivaraspetsialist/ kinnisvaraspetsialist	2	2	3	2	0	1	2	2	2	2
Töökeskonna spetsialist	1	0	1	1	2	2	2	2	2	2
Tugitegevuste spetsialist	1	0	2	1	2	1	2	2	2	2
Korrashoiuspetsialist (haldur)	1	1	2	1	2	3	2	2	2	2
Ehitus- ja planeeringute spetsialist	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2
Tehnospetsialist	1	0	0	2	1	2	2	2	2	2

- 1 – üldtase**
- 2 – kesktase**
- 3 – kõrgtase**

Tabelis on toodud erialaste pädevuste ja juhtimiskompetentside optimaalne nõuete tase kõigi kirjeldatud rollide lõikes. Tabel on selgitustega lahti kirjutatud nii haldusega tegeleva osakonna juhi, kinnisvarajuhi kui ka spetsialistide tasemel tabelis 2 (lk 27–30).

Tabel 2. Erialaste pädevuste nõuded

Haldusega tegeleva osakonna juht	Kinnisvarajuht (regioonijuht)
Kõrghariduse, soovitatavalt majanduse, õiguse või kinnisvarakorralduse erialalt.	Kõrgharidus, soovitatavalt majandus-/kinnisvaraökonoomika, kinnisvara korrashoiu valdkonnast.
Juhtimiskogemus minimaalselt 3 aastat.	Varasem kinnisvarasektoris töötamise kogemus 3 aastat.
<p>Kõrgtasemel (põhjalikud) teadmised</p> <ul style="list-style-type: none"> - avaliku sektori ökonomikast, riigi finantsjuhtimisest - riigieelarve ja eelarvestrateegia koostamise alustest ja protsessidest. <p>Soovitusliku hariduse puudumisel töökogemus kinnisvarasektoris vähemalt 5 aastat ning läbitud erialane täienduskoolitus (viimase 5 aasta jooksul mahus 200 tundi).</p>	Soovitusliku hariduse puudumisel töökogemus kinnisvarasektoris 5 aastat ning läbitud erialane täienduskoolitus (viimase 5 aasta jooksul mahus 200 tundi).
<p>Kesk tasemel teadmised</p> <ul style="list-style-type: none"> - kinnisvara rahandusest - kinnisvara õigusest - töökeskkonna ja kinnisvara korrashoiust 	
Üldteadmised majandus-/kinnisvaraökonoomika, ruumilise planeerimise või maakorralduse, ehituse, projekteerimise või arhitektuuri valdkonnas.	Kesk tasemel teadmised kinnisvara õiguse, ruumilise planeerimise või maakorralduse, ehituse, projekteerimise või arhitektuuri, töökeskkonna ja kinnisvara korrashoiu teemal.
Valdkonna tervikpildi ja kinnisvara kasutava organisatsiooni eripärade tundmine. Pidev enesearendamine (oskus otsida ja leida erialaseid lisateadmisi).	Pidev enesearendamine (oskus otsida ja leida erialaseid lisateadmisi).

	Soovituslik haridus	Vajalik kogemus soovitusliku hariduse puudumisel	Vajalikud teadmised	Vajalikud teadmised/kogemused
Kasutusüksuse juht	Kõrgharidus või erialane kutseharidus soovitatavalt ruumilise planeerimise või maakorralduse; ehituse, projekteerimise või arhitektuuri vallas; kinnisvara õiguse valdkonnas; töökeskkonna või kinnisvara korrashoiu valdkonnas.	Soovitusliku hariduse puudumisel töökogemus kinnisvarasektoris 5 aastat ning läbitud on erialane täienduskoolitus (viimase 5 aasta jooksul mahus 200 tundi).	Omab ülevaadet kinnisvaraturust ja häid teadmisi avalikust haldusest.	Omab juhtimise, sh projektijuhtimise kogemust.
Riigivaraspetsialist/ kinnisvaraspetsialist	Kõrgharidus soovitatavalt kinnisvara õiguse valdkonnas või majandus-/ kinnisvara-ökonoomika, ruumilise planeerimise või maakorralduse, ehituse, projekteerimise või arhitektuuri, töökeskkonna ja kinnisvara korrashoiu valdkonnas.	Soovitusliku hariduse puudumisel töökogemus kinnisvarasektoris 5 aastat ning läbitud on erialane täienduskoolitus (viimase 5 aasta jooksul mahus 200 tundi).	Omab ülevaadet kinnisvaraturust ja tunneb majandusruumi (enesehindamine või test).	Omab juhtimise, sh projektijuhtimise kogemust.
Ehitus- ja planeeringute spetsialist	Kõrgharidus ruumilise planeerimise või maakorralduse või ehituse, projekteerimise või arhitektuuri vallas.	Soovitusliku kõrghariduse puudumisel omab sektoris töötamise kogemust 5 aastat ning läbitud on erialane täienduskoolitus (viimase 5 aasta jooksul mahus 200 tundi).	Omab üldteadmisi majandus-/kinnisvaraökonoomika, kinnisvara õiguse valdkonnas ning kesktasemel teadmisi töökeskkonna ja kinnisvara korrashoiu valdkonnas.	Omab juhtimise, sh projektijuhtimise kogemust.
Tehnospetsialist	Kõrgharidus ehitus- või projekteerimise valdkonnas või insenerierialal.	Soovitusliku hariduse puudumisel varasem praktiline töökogemus samas valdkonnas (min 5 aastat), mis seondub suurte süsteemide ehitamise/haldamise või hooldamisega, ning läbitud on erialane täienduskoolitus (viimase 5 aasta jooksul mahus 200 tundi).	Omab üldteadmisi majandus-/kinnisvaraökonoomika, kinnisvara õiguse, töökeskkonna ja kinnisvara korrashoiu valdkonnas ja hangete korraldamisest	Spetsiifilise valdkonna puhul peab olema töökogemus sarnases ettevõttes (nt raudtee, sadam vm). Omab juhtimise, sh projektijuhtimise kogemust

Töökeskonna spetsialist	Keskharidus või erialane kutseharidus soovitatavalt majandus-/ kinnisvara ökonoomika, ruumilise planeerimise või maakorralduse, ehituse, projekteerimise või arhitektuuri, töökeskonna ja kinnisvara korrashoiu valdkonnas.	Soovitusliku hariduse puudumisel varasem praktiline töökogemus samas valdkonnas, mis seondub töökeskonnaga (3 aastat), ning läbitud on erialane täienduskoolitus (viimase 5 aasta jooksul mahus 200 tundi).	Omab üldteadmisi majandus-/ kinnisvaraökonoomika, ruumilise planeerimise ja maakorralduse, ehituse ja arhitektuuri ja kinnisvara korrashoiu vallas ning kesktasemel teadmisi töökeskonna ja tervishoiu vallas.	
Tugitegevuste spetsialist	Keskharidus või erialane kutseharidus soovitatavalt majandus-/ kinnisvara-ökonoomika, ruumilise planeerimise või maakorralduse, ehituse, projekteerimise või arhitektuuri, töökeskonna ja kinnisvara korrashoiu valdkonnas.	Soovitusliku hariduse puudumisel varasem praktiline töökogemus samas valdkonnas, mis seondub tugikeskonnaga (3 aastat), ning läbitud on erialane täienduskoolitus (viimase 5 aasta jooksul mahus 200 tundi).	Omab üldteadmisi majandus/kinnisvaraökonoomika, ruumilise planeerimise ja maakorralduse, ehituse ja arhitektuuri vallas ning kesktasemel teadmisi töökeskonna ja kinnisvarakorrashoiu vallas.	
Korrashoiuspetsialist (haldur)	Keskharidus või erialane kutseharidus soovituslikult kinnisvara korrashoiu valdkonnas.	Soovitusliku hariduse puudumisel varasem praktiline töökogemus samas valdkonnas, mis seondub kinnisvara korrashoiuga (3 aastat), ning läbitud on erialane täienduskoolitus (viimase 5 aasta jooksul mahus 200 tundi).	Omab üldteadmisi majandus-/kinnisvaraökonoomika, kinnisvara õiguse, ruumilise planeerimise ja maakorralduse, ehituse ja töökeskonna vallas.	Omab teadmisi hangete korraldamisest.

2.4 Isikuomaduste nõuded

Isikuomadused määravad, millised inimesed laiemalt riigi kinnisvarajuhtimisega seotud ametikohtadel võiksid töötada. Tegemist on üldnimlike omadustega (õppimis- ja arenemisvõime, sihikindlus, pingetaluvus, täpsus ja kohusetundlikkus ning initsiatiiv ja algatusvõime) ning nende olulisus tuleneb sektoris töötamise eripäradest ning ettetulevatest situatsioonidest. Kompetentsimudelis määratud isikuomadused ei ole puhtalt psühholoogilised isiksuseomadused, vaid kombinatsioon isiksuseomadustest ja õpitud käitumismustritest.

Õppimis- ja arenemisvõime näitab inimese sisemist valmisolekut ja võimet õppida ja areneda. See on eriti tähtis kompetentsimudeli kasutamise juures ametikohtadel, kus lahendatakse ebastandardseid ja õige vastuseta juhtimisülesandeid.

Sihikindlus (ka kohusetundlikkus ja meelekindlus) viitab eesmärkide hulgale, millele ollakse keskendunud. Kõrge sihikindlus viitab inimesele, kes on keskendunud väikesele arvule eesmärkidele ja kes ilmutab sellega seostuvat enesedistsipliini. Madala sihikindlusega inimesed ajavad taga paljusid eesmärke ja neil ilmneb laiali levinud fookusega seoses spontaansust ja tähelepanu hajumist. Sihikindlus on oluline elluviimise kompetentsi eeldus.

Pingetaluvus näitab inimese vastupidavust psüühilise pinge või stressi tingimustes. Pingetaluvus viitab madalale stressitundlikkusele ja kõrgele negatiivsele võimekusele (st võimele taluda ebaselgust ja mitmetähenduslikkust). Riigi kinnisvarajuhtimise situatsioonide kontekstis on vajalik eelkõige keskmine pingetaluvus, sest väga kõrge pingetaluvuse korral võib ohuks olla inimestest võõrandumine ja juhtimisülesande lahendamine viisil, mis kolleegidele-alluvatele pole vastuvõetav.

Täpsus ja kohusetundlikkus viitab sisemisele tungile vähendada ebaselgust ja korratust ümbritsevas maailmas. Täpsus ja kohusetundlikkus väljendab keskkonnas korrastatuse säilitamiseks või suurendamiseks sooritatava toimingu keerukust, mis ulatub korrastatud töökoha omamisest ja üleüldisest selgusevajadusest kuni uute keerukate süsteemide loomiseni, mis peaksid suurendama andmestiku korrastatust ja kvaliteeti. Täpsus ja kohusetundlikkus on oluline eeldus nii info analüüsimise kompetentsile kui ka suhtlemisalase kompetentsi kõrgematele tasemetele.

Algatusvõime viitab tegutsemisele – initsiatiiviks inimene teeb rohkem kui temalt nõutakse, ta ei jää ootama korraldust, ei reageeri ainult takistustele, vaid püüab neid ennetada. Algatusvõimeline inimene tegutseb olevikus, et tagada suuremad võimalused tulevikus.

Võimalikud hindamismeetodid isikuomaduste mõõtmiseks (nt personalivalikul):

Õppimis- ja arenemisvõime	<ul style="list-style-type: none">• võimekuse test• käitumuslik intervjuu• käitumisülesanne
Sihikindlus	<ul style="list-style-type: none">• isiksuse test• käitumuslik intervjuu
Pingetaluvus	<ul style="list-style-type: none">• isiksuse test (ka pingetaluvuse test)• rollimäng• käitumisülesanne• käitumuslik intervjuu
Täpsus ja kohusetundlikkus	<ul style="list-style-type: none">• isiksuse test• korrektuuri test• käitumuslik intervjuu
Algatusvõime	<ul style="list-style-type: none">• käitumuslik intervjuu• käitumisülesanne

Tabel 3. Kompetentsimudel koondtabelina

INFO KOGUMINE

Haldusega tegeleva osakonna juht	Kinnisvarajuht (regioonijuht)	Kinnisvaraspetsialist (halduri näide)
<p>(-1) Ei oma infosüsteemi ega kontrollitud, tõeseid andmeid</p> <ul style="list-style-type: none"> Ei oma struktureeritud infosüsteemi, puuduvad andmestandardid, info kogumise ja uuendamise süsteem. Tema käsutusse saabuv info ei ole alluvate poolt piisavalt kontrollitud, on valikuline, sisaldab nt üleaurust infot jm. Ei oma piisavat ülevaadet organisatsiooni põhiprotsessi(de)st, eesmärkidest/arengukavadest. 	<p>(-1) Ei otsi infot, ei vastuta andmete õigsuse eest</p> <ul style="list-style-type: none"> Rahuldub olemasoleva informatsiooniga (sh kuuldustega, eelarvamustega), ei küsi infot juurde, ei täpsusta. Ei oma struktureeritud infosüsteemi, puuduvad andmestandardid, info kogumise ja uuendamise süsteem. Tema käsutusse saabuv info ei ole alluvate poolt piisavalt kontrollitud, on moonutatud, valikuline, sisaldab nt üleaurust infot jm. Ei oma ülevaadet organisatsiooni põhiprotsessi(de)st, eesmärkidest/arengukavadest. 	<p>(-1) Ei otsi infot, ei vastuta andmete õigsuse eest</p> <ul style="list-style-type: none"> Rahuldub olemasoleva informatsiooniga, ei küsi juurde, ei täpsusta. Ei kasuta andmebaase ega struktureeri, süstematiseeri ise infot. Ei uuenda infot ega vastuta andmete õigsuse eest. Ei näe seoseid, ei oska infot esitada või esitab valikuliselt.
<p>(+1) Kogub andmeid, küsib täpsustusi, uuendab infot</p> <ul style="list-style-type: none"> Annab info kogumiseks lähteülesande. Korraldab info kogumist ja liikumist, kehtestab olulisemad reeglid ja tähtajad. Koondab ja säilitab kogu kinnisvara puudutava info, uuendab infot süsteemselt. Saab kinnisvarajuhilt info ning edastab selle info üldistatult/analüüsitult ja vajaduse korral korrigeeritult juhtkonnale. Küsib ja täpsustab vajaduse korral infot (nt alluvatelt, partneritelt). Omab ülevaadet ressurssidest ja võimalustest. 	<p>(+1) Kogub andmeid, küsib täpsustusi, uuendab infot</p> <ul style="list-style-type: none"> Annab ette struktuuri ja vormid ning koondab III tasandilt info kokku. Kasutab info kogumiseks ja uuendamiseks kokkulepitud allikaid. Küsib lisainfot, täpsustusi (nt partneritelt, alluvatelt) ja edastab selle juhtkonnale, on info vahendaja. Saab infot juhtkonnalt, on info vahendaja alluvatele. Uuendab regulaarselt infot. 	<p>(+1) Kogub andmeid, küsib täpsustusi, uuendab infot</p> <ul style="list-style-type: none"> Koondab ja säilitab oma objekti puudutavad andmed (tarbimine, senised kulud jm) ja info. Vastab andmepäringutele. Kasutab registreid. Hindab esmaselt info vastavust ja kvaliteeti. Korrastab dokumentatsiooni, küsib ja täpsustab infot (nt partneritelt, alluvatelt). Kasutab kokkulepitud allikaid info uuendamiseks. Saab infot ja edastab infot juhile, on info vahendaja. Küsitleb kasutajaid, selgitamaks välja nende vajadusi ja muresid.

(+2) Loob info kogumise ja haldamise süsteemi, analüüsib info vajalikkust ja tagab info kvaliteedi	(+2) Loob info kogumise ja haldamise süsteemi, analüüsib info vajalikkust ja tagab info kvaliteedi	(+2) Loob info kogumise ja haldamise süsteemi, analüüsib info vajalikkust ja tagab info kvaliteedi
<ul style="list-style-type: none"> • On endale selgeks teinud organisatsiooni põhiprotsessi(d), eesmärgid/arengukavad, meeskonna tausta. • Töötab välja või kinnitab info kogumise, liikumise ja haldamise käigu, reeglid, tähtajad vastavalt organisatsiooni vajadustele. • Analüüsib info vajalikkust, lähtudes oma teadmistest, kogemustest ja taustsüsteemist. • Annab uue info kogumiseks lähteülesandeid ja koostab vastavalt sellele sisendiks aruandluse vormid. • Tagab info kvaliteedi ja tähtaegsuse, teeb piiratud aja jooksul süstemaatilisi tegevusi, et saada alluvatelt vajalikke andmeid või tagasisidet juhtkonnalt. • Vahendab regulaarselt infot oma osakonna töötajatele. 	<ul style="list-style-type: none"> • On endale selgeks teinud organisatsiooni põhiprotsessi(d), eesmärgid/arengukavad, meeskonna tausta. • On paika pannud protsessid, struktuuri ja vormid info kogumiseks. • Annab uue info kogumiseks lähteülesandeid ja koostab vastavalt sellele sisendiks aruandluse vormid. • Koondab ja säilitab kogu kinnisvara puudutava info (finants- ja mittefinantsandmed, eelarved) nii, et seda on võimalik analüüsida. • Suhtleb, teab, millisest allikast ja millal mingit infot otsida. • Hindab info kvaliteeti, kontrollib teistelt osapoolt saadud info vajaduse korral muudest allikatest üle. • Vastutab info kvaliteedi eest. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kogub ja koondab andmeid süsteemselt. • Tagab info liikumise regulaarsuse, järgides kinnitatud reegleid ja tähtaegu (nt tarbimise ja seniste kulude andmete kogumine, edastamine). • Peab ja ajakohastab registreid (lepingute register jm). • Kasutab erinevaid registreid (riigi kinnisvararegister jm), aga ei usalda ainult neid, vaid kontrollib info teistest allikatest üle. • Selgitab välja tehnilised seisukorrad, nt tellib kindla struktuuri alusele ülevaatuse spetsialistidelt. • Vastutab info kvaliteedi eest, tuvastab mittevastavused või vead andmetes. • Muudab andmebaase. • Korrastab dokumentatsiooni, hindab dokumentatsiooni vastavust minimaalselt vajalikule.
(+3) Loob ja arendab struktureeritud infosüsteemi, korraldab ja tagab info liikumise organisatsiooni eri tasandite vahel	(+3) Loob ja arendab struktureeritud infosüsteemi, korraldab ja tagab info liikumise organisatsiooni eri tasandite vahel	(+3) Loob ja arendab struktureeritud infosüsteemi, korraldab ja tagab info liikumise alluvate, partnerite ja juhiga
<ul style="list-style-type: none"> • Korraldab info kogumist ja liikumist, mille alusel koondatakse info kokku organisatsiooni eri tasanditelt ja üksustest. • Omab ja kasutab struktureeritud infosüsteemi, juurutab info kogumiseks andmebaase, registreid, tarkavara. • Vormistab kinnisvarakeskkonna kulude info sisendiks juhtkonna planeerimistegevustesse. • Püstitab eesmärgid, täiendab ja arendab regulaarselt info kogumist ja haldamist. • Prognoosib ressursse ja võimalusi ülaltpoolt tulnud suuniste ja info põhjal. • Vahendab ja edastab infot erinevate huvirühmade ja tasandite vahel (haldusstruktuur, teised struktuuriüksused, juhtkond, välised partnerid jt). 	<ul style="list-style-type: none"> • Tagab eri üksustelt tulnud info standardiseerituse ja võrreldavuse, info kvaliteedi järelevalve. • Selgitab välja täiendava infovajaduse, suheldes põhiprotsessi juhtidega. • Hindab info kogumise mõttekust (kas on mõistlik koguda, mis see maksab), on avarapilguline, loob seoseid. • Kasutab ja/või suunab kasutama info kogumiseks lisakanaleid ja allikaid, mida tavapäraselt ei kasutata. • Juhib informatsiooni liikumist organisatsiooni eri tasandite vahel. • Prognoosib ressursse ja võimalusi ülaltpoolt tulnud suuniste ja info põhjal. • Edastab infot juhtkonnale, sh edastab põhisõnumeid ladusalt ja veenvalt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Omab toimivat struktureeritud infosüsteemi. • Haldab ja kooskõlastab teenusepakkujate poolseid lepingumuudatusi. • Kogub ja kontrollib info õigsust osutatud teenuste kvaliteedi kohta (nt teenusarved ja aktid, lepingutingimustele vastavus jm). • Jälgib teenuste turu arengut. • Teostab andmepäringuid ja vajaduse korral tellib uuringud või auditi.

INFO ANALÜÜS

Haldusega tegeleva osakonna juht	Kinnisvarajuht (regioonijuht)	Kinnisvaraspetsialist (halduri näide)
(-1) Analüüs puudub	(-1) Analüüs puudub	(-1) Analüüs puudub
<ul style="list-style-type: none"> • Ei süstematiseeri ega analüüsi andmeid regulaarselt, teostab või tellib analüüse, kui vajadus tekib. • Ei kontrolli alluvate poolt teostatud/tellitud analüüside tulemusi. • Tegeleb reaktiivselt aktuaalsete probleemide ja info vahendamisega n-ö viimasel minutil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei süstematiseeri ega analüüsi andmeid regulaarselt, teostab analüüse, kui vajadus tekib. • Ei näe andmetes korduvusi ja seoseid. • Tegeleb reaktiivselt aktuaalsete probleemide ja info vahendamisega n-ö viimasel minutil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei süstematiseeri ega analüüsi andmeid. • Ei näe andmetes korduvusi ja seoseid. • Tegeleb reaktiivselt aktuaalsete probleemide ja info vahendamisega n-ö viimasel minutil.
(+1) Toob välja põhilised seaduspärasused	(+1) Toob välja põhilised seaduspärasused	(+1) Toob välja põhilised seaduspärasused
<ul style="list-style-type: none"> • Toetub usaldusväärsele andmebaasile, saab sealt perioodiliselt vajalikke aruandeid. • Püstitab analüüsieesmärgi, vajaduse korral moodustab töörühma. • Kasutab rusikareegleid ja minevikukogemusi, eraldab olulise info ja tulemused vähemolulisest, et probleemidest ja situatsioonist aru saada. • Näeb sarnasusi, et seada prioriteete või edasist tegevust kavandada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Püstitab analüüsieesmärgi ja teeb arvutusi, järeldusi. • Toob välja peamised seaduspärasused, vajaduse korral kontrollib analüüsi. • Eraldab olulise info ja tulemused vähemolulisest, et nende põhjal prioriteete seada või edasist tegevust kavandada. • Teeb ettepanekuid edaspidisteks tegevusteks järgmisele tasemele (haldusega tegeleva osakonna juhatajale). 	<ul style="list-style-type: none"> • Süstematiseerib andmeid ja analüüsib võtmenäitajaid. • Töötleb infot, teeb arvutusi. • Märkab peamisi seaduspärasusi. • Vajaduse korral kontrollib analüüsi, nt arvutab üle. • Teeb ettepanekuid edaspidisteks tegevusteks järgmisele tasemele (nt kinnisvarajuhile).

(+2) Analüüsib seoseid, lihtsustab keerukust, teeb ettepanekuid laiemaks tegevuse muutuseks	(+2) Analüüsib seoseid, lihtsustab keerukust, teeb ettepanekuid laiemaks tegevuse muutuseks	(+2) Analüüsib seoseid, lihtsustab keerukust, teeb ettepanekuid laiemaks tegevuse muutuseks
<ul style="list-style-type: none"> • Analüüsib ise või tellib analüüsi kõigi kinnisvara-protsesside ja tulemuste kohta. Analüüsitavad valdkonnad on eelkõige kinnisvara kasutusefektiivsus, kinnisvarakulud, töökeskkonna kvaliteet (sh kasutajate rahulolu). • Kasutab analüüsil infotehnoloogia vahendeid keskmisest kõrgemal tasemel. • Omab järjepidevalt ülevaadet võtmenäitajatest ning nende muutustest ajas (dünaamika), näeb seaduspärasusi ja põhjuslikke seoseid. • Interpreteerib andmeid ja annab hinnanguid. • Määrab analüüside põhjal kindlaks võtmeküsimused, seab eesmärgid ja prioriteedid (valdkondades, mis ei eelda tippjuhtkonna otsuseid). • Rakendab analüüside tulemusi muudatuste algatamiseks, sh teeb ettepanekuid edaspidisteks tegevusteks järgmisele tasemele (juhtkonnale). 	<ul style="list-style-type: none"> • Analüüsib igapäevategevusi, kulusid, kasutusi ja kasutusefektiivsust ning võrdleb tulemusi hea tavaga väljaspool oma üksust. • Eelarvestab objektide tasandil täpselt. • Hindab kulutuste vajalikkust ja otsib efektiivsemaid variante. • Kasutab analüüsikeskkonda. • Omab järjepidevalt ülevaadet võtmenäitajatest ning nende muutustest ajas (dünaamika), näeb seaduspärasusi ja põhjuslikke seoseid. • Interpreteerib andmeid ja annab hinnanguid, määrab kindlaks võtmeküsimused. • Lähtub prioriteetide seadmisel organisatsiooni vajadustest ja asjakohastest kriteeriumitest. • Tutvustab analüüsi tulemusi oma üksuses teistele. • Teeb ettepanekuid V tasemele (haldusega tegelevale osakonnajuhatajale). • Rakendab analüüside tulemusi muudatuste algatamiseks. 	<ul style="list-style-type: none"> • Püstitab analüüsi eesmärgi, kontrollib andmete usaldusväärsust. • Teostab arvutusi, teeb analüüse ka enda tarbeks või enda tegevuse analüüsiks. • Toob välja seaduspärasused ja põhjuslikud seosed. • Interpreteerib andmeid ja annab oma hinnangu. • Kaasab vajaduse korral eksperte.

(+ 3) Arvestab mitmekesiseid seoseid, võrdleb sarnaseid praktikaid väljaspool organisatsiooni, koostab ja kohandab analüüsi tulemuste alusel prognoose, eelarveid, tegevuskavasid	(+ 3) Arvestab mitmekesiseid seoseid, võrdleb sarnaseid praktikaid väljaspool organisatsiooni, koostab ja kohandab analüüsi tulemuste alusel prognoose, eelarveid, tegevuskavasid	(+3) Arvestab mitmekesiseid seoseid, põhjuseid ja tagajärgi, kohandab analüüsi tulemuste alusel oma tegevust
<ul style="list-style-type: none"> • Analüüsib tegevuskeskkonna ja keskkonna muutusi. • Toetub usaldusväärsele andmebaasile, suhtleb turuosalistega, saamaks teada tuleviku suundumusi, ja sellest tulenevalt suunab plaanid korrigeerimisele või läheb selle ressursi hankima (eelarvetaotlused koondina). • Koondab kokku regionaalsed plaanid ja taotlused ning võrdleb seda võimalustega – praeguste ja tulevaste perioodide ressurssidega. • Koostab eelarvetaotluse, kaitseb juhtkonnas seisukohti ja eelarvet, mis on vajalik parima eesmärgi saavutamiseks. • Kui ressursid ja suunised on teada/kooskõlastatud, tagab tegevuskavade kohandamise ja elluviimise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Püstitab täiendavaid analüüsieesmärke ja teostab täiendavaid analüüse. • Võrdleb analüüsitulemuste põhjal kasutust ja kasutusefektiivsust sarnaste praktikatega väljastpoolt oma üksust, analüüsib võrdlevalt (<i>benchmarking</i>). • Interpreteerib andmeid, analüüsib mitmesuguste osade vastastikuseid seoseid, märkab võimalikke põhjuseid või tagajärgi. • Annab tulevikku suunatud hinnangud, sh hindab riske ja võimalusi. • Analüüsib alternatiivseid võimalusi (tunneb regionaalseid võimalusi ja turgu). • Koostab tulevaste perioodide tegevuskavad ja prognoosib eelarveid. • Kaitseb seisukohti ja eelarvenumbreid, mis on vajalikud parima eesmärgi saavutamiseks. • Oskab analüüsitulemusi väga hästi esitleda ja argumenteerida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jagab analüüsiülesande mitmeks alaülesandeks. • Märkab võimalikke põhjuseid ja tagajärgi, ennustab takistusi ja leiab lahendusi väga keerulistes olukordades. • Analüüsib vastavusi valdkonna normide ja standarditega. • Analüüsib mõjusid, prognoosib tulevikuperspektiivi. • Viib analüüsitulemuste alusel oma tegevustesse sisse muudatusi ja teeb kompleksseid ettepanekuid järgmisele tasandile.

SUHTLEMINE

Haldusega tegeleva osakonna juht	Kinnisvarajuht (regioonijuht)	Kinnisvaraspetsialist (halduri näide)
<p>(-1) Pole koostöövalmis, rikub suhteid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ei suhtle, on eraklik, väldib sotsiaalset lävimist. • Väldib koostööd või ei tee koostöös oma osa ära, ei pea kokkulepetest kinni. • Tegutseb üksi (teisi tühistades või alavääristades) 	<p>(-1) Pole koostöövalmis, rikub suhteid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ei suhtle, on eraklik, väldib sotsiaalset lävimist. • Väldib koostööd või ei tee koostöös oma osa ära, ei pea kokkulepetest kinni. • Tegutseb üksi (teisi tühistades või alavääristades). 	<p>(-1) Pole koostöövalmis, rikub suhteid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ei suhtle, on eraklik, väldib sotsiaalset lävimist. • Väldib koostööd või ei tee koostöös oma osa ära, ei pea kokkulepetest kinni. • Tegutseb üksi (teisi tühistades või alavääristades).
<p>(+1) Teeb koostööd, informeerib partnereid/kolleege</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kavandab kinnisvaraplaanid ja -tegevused koos alluvate ja/või teiste osakondadega. • Suudab põhjendada kinnisvarategevuste ja kulutuste vajalikkust (juhtkonnale, töötajatele). • Annab alluvatele korrektseid ja põhjendatud tööjuhiseid. • Saab allumatelt vajaduse korral operatiivinfot, informeerib muudatustest alluvaid õigel ajal ja piisavas mahus. 	<p>(+1) Teeb koostööd, informeerib partnereid/kolleege</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hea meeskonnatöötaja, usaldab kolleege, täidab võetud kohustused õigel ajal ning kokkulepitud kvaliteedis. • Kavandab kinnisvarategevused koos teiste töötajate ja/või osakondadega. • Kontrollib ja koordineerib koostööd lepingupartneritega. • Omab objektil asuvat/töötavat kontaktisikut, kes edastab operatiivinfot. • Suudab põhjendada kinnisvarategevuste ja -kulutuste vajalikkust (juhtkonnale, töötajatele). • Korraldab ja juhib alluvate (haldurite) tööd ning jagab infot õigel ajal ja adekvaatselt. • Informeerib muudatustest kolleege ja juhti õigel ajal ja piisavas mahus. 	<p>(+1) Teeb koostööd, informeerib partnereid/kolleege</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hea meeskonnatöötaja, usaldab kolleege, täidab võetud kohustused õigel ajal ja kokkulepitud kvaliteedis. • Kavandab kinnisvarategevused koos alluvate ja teiste osakondadega, suudab põhjendada tegevuste vajalikkust töötajatele. • Kontrollib lepingute täpset täitmist ja teeb koostööd lepingupartneritega. • Korraldab ja juhib alluvate (tehnikud, koristajad) tööd ning jagab infot õigel ajal ja adekvaatselt. • Meeskonna liikmena informeerib kolleege ja juhti õigel ajal ja piisavas mahus. • Annab oma pädevuse piires nõu, nt füüsilise keskkonna kujundamisel.

(+2) Loob häid koostöösuhteid, korraldab infoliikumist ja peab läbirääkimisi	(+2) Loob häid koostöösuhteid, korraldab infoliikumist ja peab läbirääkimisi	(+2) Loob häid koostöösuhteid, korraldab infoliikumist ja peab läbirääkimisi
<ul style="list-style-type: none"> • Juhib ja korraldab alluvate tööd efektiivselt ja motiveerivalt. • Juhib projektipõhiste meeskondade tööd tulemuslikult ja eesmärgipäraselt. • Juhib osapoolte ootusi kooskõla suunas, mõjutab ootusi eelarves võimaliku taseme suunas. <ul style="list-style-type: none"> • Peab läbirääkimisi nii, et kõik osapooled võidavad. • Oskab oma teadmised ja mõtted edasi anda lihtsalt ja arusaadavalt. • Oskab tekitada huvi ja dialoogi, arvestab teiste ettepanekutega. • Esitleb oma ideid veenvalt, järjepidevalt. • Oskab ennast hästi väljendada nii suuliselt kui ka kirjalikult. • Sõlmib toimivaid kokkuleppeid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Juhib projektipõhiste meeskondade tööd. • Suudab põhjendada kinnisvarategevuste vajalikkust (juhtkonnale, alluvatele, teistele osakondadele). • Oskab hinnata õigesti kinnisvaraga seotud ootusi, nõudmisi, vajadusi (kuulamine) ning oskab välja selgitada kasutajate vajadused. • Juhib osapoolte ootusi kooskõla suunas, mõjutab ootusi eelarves võimaliku taseme suunas. • Peab läbirääkimisi nii, et kõik osapooled võidavad. • Oskab oma teadmised ja mõtted edasi anda lihtsalt ja arusaadavalt. • Oskab tekitada huvi ja dialoogi, arvestab teiste ettepanekutega. • Esitleb oma ideid veenvalt, järjepidevalt. • Oskab suuliselt ja kirjalikult hästi väljendada. • Selgitab järjekindlalt oma soove alluvatele (miks ja kuidas soovib). • Saavutab läbi rääkides oodatud tulemusi. • Sõlmib toimivaid kokkuleppeid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teavitab lepingupartnereid piisava varuga organisatsioonis toimuvatest/kavandavatest muudatustest, mis mõjutavad lepingu alusel osutatavaid teenuseid • Kohtleb lepingupartnereid nõudlikkusega, kuid õiglaselt • Räägib kasutajatega ootused ja vajadused läbi • Oskab tekitada huvi ja dialoogi, arvestab teiste ettepanekutega • Presenteerib oma ideid veenvalt, järjepidevalt • Oskab suuliselt ja kirjalikult hästi väljendada • Selgitab järjekindlalt oma soove lepingupartneritele (miks ja kuidas soovib). • Sõlmib toimivaid kokkuleppeid.

(+3) Arendab ja juhib koostööd ning suhtevõrgustikku, peab keerulisi läbirääkimisi	(+3) Arendab ja juhib koostööd ning suhtevõrgustikku, peab keerulisi läbirääkimisi	(+3) Arendab ja juhib koostööd ning suhtevõrgustikku
<ul style="list-style-type: none"> • Oskab koosolekuid juhatada ja ohjes hoida. • Oskab esineda ja koostada hästi toimivaid esitlusmaterjale. • On oskuslik läbirääkija, on läbirääkimistele minnes alati ette valmistanud ja platvormi kooskõlastanud. • Korraldab Info liikumist alluvatele ja juhtidele ning selleks on välja kujundatud kohtumiste ja töönoupidamiste süsteem. • Seab eesmärgid, põhjendab neid, arvestab teiste ettepanekutega. • Koostab meeskonna, tagab koostöö toimimise meeskonnas. • Tegeleb teadlikult suhete loomise ja hoidmisega alla, üles, kõrvale ning planeerib selleks teadlikult aega. • Arendab koostöövõrgustikku, osaleb valdkonna töörühmades nii riigi sees kui ka rahvusvaheliselt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oskab koosolekuid juhatada ja ohjes hoida. • Oskab esineda ja koostada hästi toimivaid esitlusmaterjale • On oskuslik läbirääkija, on alati ettevalmistanud ja platvormi kooskõlastanud kui läheb läbirääkimistele • Info liikumise korraldamine alluvatele ja juhtidele, selleks on välja kujundatud kohtumiste ja töönoupidamiste süsteem • Seab eesmärgid, põhjendab neid, arvestab teiste ettepanekutega • Koostab meeskonna, tagab koostöö toimimise meeskonnas. • Tegeleb teadlikult suhete loomise ja hoidmisega • Arendab koostöövõrgustikku, osaleb valdkonna töörühmades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peab alluvatega koosolekuid, oskab koosolekuid juhatada ja ohjes hoida. • O hea läbirääkija, on läbirääkimistele minnes alati ettevalmistanud ja platvormi kooskõlastanud. • Annab korrekselt ja põhjendatult töökäsu, seab eesmärgid. • Koostab meeskonna, tagab koostöö toimimise nii meeskonna sees kui ka lepingupartneritega. • Omab ja arendab partnerite koostöövõrgustikku.

ELLUVIIMINE

Haldusega tegeleva osakonna juht	Kinnisvarajuht (regioonijuht)	Kinnisvaraspetsialist (halduri näide)
(-1) Ei saavuta tulemusi	(-1) Ei saavuta tulemusi	(-1) Ei saavuta tulemusi
<ul style="list-style-type: none"> • Tegutseb vaid hetkehuvisid ja -vajadusi arvestades. • Väldib vastutust. • Lepib olukorraga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tegutseb vaid hetkehuvisid ja -vajadusi arvestades. • Väldib vastutust. • Lepib olukorraga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tegutseb vaid hetkehuvisid ja -vajadusi arvestades. • Väldib vastutust. • Lepib olukorraga. • Ei korralda alluvate (tehnikud, koristajad jt) tööd.
(+1) Järgib korrektselt protseduure ja reegleid, teeb oma tööd	(+1) Järgib korrektselt protseduure ja reegleid, teeb oma tööd	(+1) Järgib korrektselt protseduure ja reegleid, teeb oma tööd
<ul style="list-style-type: none"> • Juhib haldusstruktuuri, tagab meeskonna komplekteerituse. • Kontrollib eelarvete täitmist. • Seab eesmärged, kontrollib eesmärkide täitmist. • Kontrollib kehtivate protseduurireeglite täitmist. • Annab asutuse juhtkonnale regulaarselt tagasisidet kinnisvaravaldkonna kohta. • Tagab tegevuskavade koostamise ning probleemide lahendamise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Juhib meeskonda, tagab meeskonna komplekteerituse. • Kontrollib eelarvete täitmist. • Seab eesmärged, kontrollib eesmärkide täitmist. • On kirjeldanud operatiivtasandi protsessid ning omab aruandlussüsteemi, et tagada eesmärkide elluviimine. • Kontrollib ja jälgib kehtivate protseduurireeglite ja planeeritu täitmist. • Koordineerib hangete läbiviimist. 	<ul style="list-style-type: none"> • Täidab töö eesmärgi, lähtudes lähteülesandest, saavutab tulemused tähtajal ja eelarvekohaselt. • Leiab tulemuse saavutamiseks lahendusi iseseisvalt. • Teostab järelevalvet teenuste kvaliteedi ja lepingute täitmise üle ning vajaduse korral sekkub ja lahendab probleemi. • Suhtleb kliendi või kasutajatega rahulolu väljaselgitamiseks ning korrigeerib tegutsemist vastavalt saadud tagasisidele. • Esitab operatiivselt objekti kohta olulist infot.
(+2) Võtab vastutuse ja ennetab probleeme, juhib tulemuseni	(+2) Võtab vastutuse ja ennetab probleeme, juhib tulemuseni	(+2) Võtab vastutuse ja ennetab probleeme, juhib tulemuseni
<ul style="list-style-type: none"> • Koostab või tellib protsesside kirjelduste koostamise, tagab, et on ära kirjeldanud operatiivtasandi protsessid. • Viib läbi haldusprotseduuri reeglite täitmise järelevalvet. • Võtab vastu otsuseid oma vastutusvaldkonnas ja teavitab neist. • Koostab strateegia baasil taktikalisi plaane ning seab lõpp- ja vahe-eesmärged. • Koordineerib kinnisvaraga seotud õiguslikke protsesse (üleandmine RKAS-ile, müük, rendilepingud). • Juhib projektipõhiste meeskondade tööd. • Värbab, komplekteerib, juhib ja arendab oma meeskonda. • Vajaduste või võimaluste muutumisel algatab ja juhib muudatusi • Jälgib regulaarselt planeeritu täitmist ja vajaduse korral korrigeerib tegutsemist. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lähtub tegutsemisel asutuse ja struktuuriüksuste planeerimisdokumentidest (arengukavad jm). • Koostab pikaajaliste investeeringute kava. • Koostab strateegia baasil taktikalisi plaane ning seab lõpp- ja vahe-eesmärged nii endale kui ka alluvatele. • Koostab lähteülesanded, tehes koostööd alluvatega, partneritega, professionaalsete teenusepakkujatega (arhitektid jt). • Koostab haldusprotseduuri reeglid ja korraldab nende täitmise järelevalvet. • Koordineerib struktuuriüksuse kinnisvarategevusega seotud alamprotsesside juhtimist (sh planeerimine, kontrollimine ja aruandlus). • Otsustab oma vastutusvaldkonna piires ning teavitab teisi osapooli sellest. • Lahendab lepingutest tulenevaid konflikte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suhtleb kliendi või kasutajatega vajaduste kindlaksmääramiseks ning korrigeerib tegutsemist vastavalt vajadustele. • Ennetab rikkeid ja avariisid, ootamatusi ja kriise ning nende tekkimisel reageerib kiiresti. • Planeerib ja kooskõlastab teenuste tellimise, valmistab ette uute teenusepakkujate töö (juurdepääsud, ohutusnõuded jm), haldab teenusepakkujaid. • Leiab tulemuse saavutamiseks parima võimaliku lahenduse. • Hindab kulutuste vajalikkust ja leiab efektiivsemaid variante. • Eelarvestab täpselt, nt objekti tasandil. • Vastutab vastuvõetud otsuste eest, viib otsused ellu. • Korraldab hanked vastavalt riigihanke seaduse parimale praktikale ja vastavuses eelarvega. • Tegutseb ennetavalt, olukorra muutudes omab alternatiive.

(+3) Arendab tulemuslikkust, juhib meeskondliku tulemuseni	(+3) Arendab tulemuslikkust, juhib meeskondliku tulemuseni	(+3) Arendab tulemuslikkust, juhib tulemuseni
<ul style="list-style-type: none"> • Arendab organisatsiooni pädevust. • Teeb parendusettepanekuid ja ettepanekuid õigusaktide muutmiseks. • Tegutseb, arvestades organisatsiooni arengut ja pikaajalisi eesmärke. • Delegeerib vastavalt pädevustele ja võimetele, kolleegide ebaõnnestumistest teeb õppetunnid. • Kontrollib eelarve täitmist ja jälgimist, on selleks sisse viinud efektiivse ja kiire aruandlussüsteemi. • Teeb ettepanekud (lisa)ressursside suhtes, mõtleb “kastist välja” ja on eelarvamusteta. • Tuleb toime ootamatustega, nt paneb kokku kriisireguleerimismeeskonnad. • On ohtude osas on teostanud riskianalüüsi ja süsteemselt välja töötanud maandamistegevused. • Esindab valdkonna ja alluvate vajadusi juhtkonnas ning vahendab juhtkonna eesmärke, tagasisidet jne alluvatele. • Arendab ja innustab meeskonda, motiveerib alluvaid, on loonud toimiva stiimulite süsteemi. • Rakendab uuendusi, töötab välja innovaatilisi lahendusi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arendab kinnisvaraüksuse pädevust. • Rakendab tulemuslikult kinnisvarakeskkonna juhtimise strateegiaid ja standardeid oma organisatsioonis. • Sõnastab valdkonda puudutavad probleemid, avastab põhjused, koostab tegevusplaani põhjuste kõrvaldamiseks ning viib tegevusplaani ellu. • Omab ülevaadet kiireks otsustamiseks vajalikest prioriteetidest ning otsustab ja viib otsused ellu ka piiratud ressursside tingimustes (sh prioriteetide muutumisel) • Otsustab ja teavitab oma otsustest ka juhul, kui ebaõnnestumise tõenäosus on suur. Õpib ebaõnnestumistest. • Saavutab tulemused (kohandab kiiresti protsesse kui siht on eesmärgilt kõrvale kaldumas. See eeldab tagasisidestust). • Kontrollib eelarve täitmist ja jälgimist, on selleks sisse viinud efektiivse ja kiire aruandlussüsteemi • Arendab ja innustab meeskonda, motiveerib alluvaid, on loonud toimiva stiimulite süsteemi. • Rakendab uuendusi, töötab välja innovaatilisi lahendusi. 	<ul style="list-style-type: none"> • On hästi korraldanud ära mittevastavuste korrigeerimise (lepingute kaudu või on ise kättesadav 24/7) • Jälgib eelarvet, ennetab eelarve ületamist • Sõnastab valdkonda puudutavad probleemid, avastab põhjused, koostab tegevusplaani põhjuste kõrvaldamiseks ning viib tegevusplaani ellu. • Teeb ettepanekuid protsesside parandamiseks. • Otsustab ja tegutseb ka keerulistes tingimustes ning õpib ebaõnnestumistest. • Saavutab tulemused ja kohandab kiiresti protsesse, kui siht on eesmärgilt kõrvale kaldumas. • Juhib teenusepakkujaid, seab teenusepakkujate jälgimiseks perioodilisi eesmärke ja koostab võtmenäitajate põhjal aruandeid.

3 Kutsestandardite seostamine kompetentsinõuetega

Tabel annab ülevaate, missuguse rollide korral on kutsestandardeid võimalik kasutada kompetentsinõuete rakendamiseks.

Kõige selgemalt on rolliga vastavuses ja kasutatav kinnisvarahalduri V ja VI taseme kutsequalifikatsioon, kus kutsestandardis on üksikasjalikult kirjeldatud nii vastav kutsetegevus kui ka sellel kutsel tegutsemiseks vajalik kompetentsus. Ülejäänud kutsete ja kutsete tasemete rakendamisel kompetentsi hindamiseks tuleks analüüsida esmalt siiski tegeliku töö sisu ja sellest tulenevaid nõudeid ning kutsenõuete vastavust neile.

Üldjoontes on kirjeldatud kompetentsinõuded ja kutsestandardid seostatavad, eristades nii strateegilisi, taktikalisi kui ka operatiivseid tasandeid ning neile vastavaid tegevusi. Kutsestandard keskendub enam kinnisvarajuhtimise objektile ja sellest lähtuvatele tegevustele, kompetentsimudel enam rolli täitmisele ja selleks vajalikele oskustele.

Projekti käigus on diskuteeritud ka vajaduse üle luua kinnisvarajuhi kutsestandard, kuid lähtuvalt positsioonide unikaalsusest ning valitsemisalade eripäradest ei tundu kinnisvarajuhi kutsestandardi loomine realistlik. Kui kinnisvaraprotsessid ja nende juhtimine on ühtlustunud, võib kinnisvarajuhi kutsestandardi loomine muutuda reaalseks vajaduseks.

Tabel 4. Kutsestandardite seostamine kompetentsinõuetega

Roll	Vajalikkus	Võimalik liitmine teiste ametikohtadega	Tööpere kataloog	Klassifikaator	Kutsed
haldusega tegeleva osakonna juht	kindlasti vajalik (sisseostmine ei ole võimalik, koormus sõltub asutuse suurusest)		5	5	kinnisvara korrashoiujuht, tase V
kinnisvarajuht (regioonijuht)		väikestes organisatsioonides vajadus puudub	4	5	kinnisvara haldusjuht, tase VI
kasutusüksuse juht		haldusjuht, kinnisvarajuht, varajuht	3 (4)	4	kinnisvara haldusjuht, tase IV
riigivaraspetsialist/ kinnisvaraspetsialist		jurist, raamatupidaja, hankespetsialist, finantsanalüüs	3 (4)	3	kinnisvarahaldur, tase V
töökeskkonna spetsialist		haldur, personalispetsialist, tugitegevuste spetsialist, hankespetsialist, raamatupidaja, referent	3 (4)	3	-
tugitegevuste spetsialist		haldur, personalispetsialist, töökeskkonna spetsialist, hankespetsialist, raamatupidaja, referent	3 (4)	3	kinnisvarahaldur, tase V
korrashoiuspetsialist (haldur)	vajalik juhul, kui teenuse sisseostmine ei ole põhjendatud	töökeskkonna spetsialist, tugitegevuste spetsialist, hankespetsialist	3 (4)	3	kinnisvarahaldur, tase V
ehitus- ja planeeringute spetsialist		riigivara spetsialist, haldur, tehospetsialist, hankespetsialist	3 (4)	3	ehitusinsener, tase V või IV; volitatud arhitekt, tase V või IV
tehospetsialist		ehitusspetsialist, haldur	3 (4)	3	soojustehnikainsener, tase V; elektriinsener, tase IV või V, turvasüsteemide tehnik III; energiaaudiitor, tase IV või V kinnisvara hooldusjuht, tase IV puhastustööde juht, tase III

4 Sisseostetavate teenuste korral teenuse osutajate esitatavad kompetentsinõuded ja kvalifitseerumistingimused

Koostatud kompetentsinõuded ja kvalifitseerumistingimused on isikupõhised, mitte teenuse osutaja ettevõtte põhised.

Eelduseks on, et sisseostetava teenuse pakkuja vastava teenuse teostamise eest vastutav isik ja/või kohapealne tööde teostaja vastab alltoodud kompetentsinõuetele ja kvalifitseerimistingimustele ning tal on olemas õigussuhe teenuse pakkuja äriühinguga.

4.1 Korrashoiuspetsialist (kinnisvarahaldur)

Teenuse osutaja kompetentsinõuded

Haridus: keskharidus või erialane kutsekeskharidus (nt kinnisvarahoolduse valdkonnas)

Kutsetunnistus: kinnisvarahaldur, V tase

(NB! halduri V taseme kutsetunnistus ei eelda otseselt eelnevat praktilist töökogemust kinnisvarahaldurina)

Muud nõuded

- Eesti keele oskus, vene keele oskus suhtlustasandil.
- Arvutikasutamise oskus tööks vajalikul tasemel (MS Office: Word, Excel).

Kvalifitseerumise tingimused

- Osutanud viimase 3 aasta jooksul vähemalt 2 tellijale kinnisvarahalduse teenust (olnud teenuse osutajaks); selle kinnituseks esitada teenuse tellija organisatsiooni nimi, kontaktisiku nimi, meiliaadress ja telefon, teenuse lühike sisukirjeldus.
- CV ja koopia erialast haridust ja kutset tõendavatest dokumentidest.

4.2 Tehnospetsialist

Teenuse osutaja kompetentsinõuded

Haridus: erialane rakenduslik kõrgharidus (4 aastat) või erialane kõrgharidus (bakalaureus või magister) ehituse või projekteerimise või tootmistehnika (elekter ja automaatika, tehnika, tehnosüsteemid, valve- ja tulekahju-signalisatsiooni jm) valdkonnas.

Kutsetunnistus: soojustehnikainsener, tase V;
elektriinsener, tase IV või V,

turvasüsteemide tehnik III;
energiaaudiitor, tase IV või V;
kinnisvara hooldusjuht, tase IV;
puhastustööde juht, tase III.

Muud nõuded

- Projektijuhtimise kogemus
- Arvuti kasutamise oskus (MS Office) tööks vajalikul tasemel
- Eesti keele oskus

Kvalifitseerumise tingimused

- On viimase 3 aasta jooksul teostanud või osalenud vähemalt kolmes tehnotööde teostamise/teenuse osutamise projektis tehnosüsteemide projekteerimise, paigaldamise, testimise ja hooldamise või sarnastel objektidel tehnilise ülevaatuseteostamisel.
- Esitada viimasel 3 aastal teostatud tööde loetelu koos töö sisu lühikirjelduse ja andmetega tööde teostamise kohta: teostamise aeg, koht, maht ja tellija andmed (teenuse tellinud organisatsiooni nimi, kontaktisiku või tellija esindaja nimi, ametikoht, meiliaadress, telefon).
- Spetsiifilise valdkonna puhul (nt raudtee, sadam vm) on vajalik eelnev tööde teostamise või töötamise kogemus sarnase valdkonna tellija ettevõttes.
- CV ja koopia haridust ja/või kutset tõendavatest dokumentidest.

4.3 Ehitus- ja planeeringute spetsialist

Sisseostetava ehitus- ja planeeringute spetsialisti töö sisuks saab olla peamiselt **projektijuhi** rolli täitmine. Kuna vastav valdkond on laialtlevik ja töö käigus tuleb kaasata erinevaid kitsama eriala spetsialiste, siis praktikas ei ole kogu teemaatikaga kursis olevat spetsialisti olemas (töörühma kommentaar).

Teenuse osutaja kompetentsinõuded

Haridus: kõrgem haridus ruumilise planeerimise või maakorralduse või ehitiste planeerimise (arhitektuur) või ehitiste ehituse (ehitustehnika või tööstus- ja tsiviilehituse eriala) valdkonna bakalaureuse või magistri tasemel.

Selgitus: Konkreetne haridus- ja kutseõue tuleneb eelkõige hangitava teenuse sisust, st kas tellitakse planeeringut, hoone projekti, ehitustöid, ekspertiisi, omanikujärelevalvet, sisekujundust. Teatud juhtudel (näiteks omanikujärelevalve teenuse juures, olenevalt objekti eripärast) on oluline, et oleks kaasatud ka kitsama eriala spetsialistid (nt keskkonnatehnika: küte ja ventilatsioon, vesi ja kanalisatsioon, elekter).

Kutsetunnitus: ehitusinsener V (eeldab 5-aastast kõrgharidust);
ehitusinsener IV (eeldab 3- aastast kõrgharidust);
arhitekti kutsetunnistus – volitatud arhitekt IV–V.

Muud nõuded

- Projektijuhtimise kogemus
- Hea arvutioskus (MS Office) ning erialaste programmide kasutamise oskus (AutoCad, MS Project)

Kvalifitseerumise tingimused

Viimase 3 aasta jooksul on teostanud või osalenud vähemalt 2 planeeringutega seotud projektis. Esitada viimase 3 aasta jooksul teostatud tööde/projektide loetelu koos töö sisu lühikirjelduse ja andmetega tööde teostamise kohta: teostamise aeg, koht, maht, roll projektis, tellija kontaktid (teenust tellinud organisatsiooni nimi, kontaktisiku või tellija esindaja nimi, ametikoht, meiliaadress, telefon).

4.4 Hankespetsialist

Teenuse osutaja kompetentsinõuded

Haridus: erialane (juriidiline) rakenduslik kõrgharidus (4 aastat) või erialane kõrgharidus bakalaureuse või magistri tasemel.

Varasema töökogemuse ja enesetäienduse nõuded

- Varasem töökogemus riigihangete korraldamise valdkonnas vähemalt 3 aastat.
- Erialaste täienduskoolituste läbimine (viimase 3 aasta jooksul mahus 40 tundi).
- Erialase kõrghariduse puudumisel tehnilise valdkonna kõrgharidus ja varasem praktiline, vähemalt 5-aastane töökogemus valdkonnas, mis seondub riigihangete korraldamisega.

Muud nõuded

- Projektdokumentatsiooni tundmine ja projektide lugemise oskus
- Ehitustehnoloogia ja -nõuete tundmine
- Riigihangete alaste õigusaktide tundmine
- Projektijuhtimise kogemus
- Hea arvutioskus (MS Office)

Kvalifitseerumise tingimused

Viimase 3 aasta jooksul on teostanud või osalenud vähemalt kolme riigihanke korraldamisega seotud projektis.

Esitada viimase 3 aasta jooksul teostatud riigihangete loetelu koos töö sisu lühikirjelduse ja andmetega tööde teostamise kohta: teostamise aeg, koht, maht, roll projektis, tellija kontaktid (teenust tellinud organisatsiooni nimi, kontaktisiku või tellija esindaja nimi, ametikoht, meiliaadress, telefon).

5 Koolituspõhimõtete väljatöötamine

5.1 Üldised ettepanekud koolituse korraldamiseks

Koolituspõhimõtted lähtuvad riigi kinnisvarajuhtimise kompetentsimudelist, mis kirjeldab kompetentse kolmel tasemel: haldusega tegeleva osakonna juht, kinnisvarajuht ning spetsialist (vt kompetentside kirjeldus).

Kompetentsimudel kirjeldab nende tasemete lõikes töö edukaks soorituseks vajalikku erialast ja juhtimispädevust.

Järgnevalt esitatud koolituspõhimõtted sisaldavad üldiseid ettepanekuid koolituste (ja laiemalt arendustegevuse) korraldamiseks kinnisvarajuhtimise valdkonnas. Kuna projekt ei hõlma hetketaseme mõõtmist, siis esitab koostatud optimaalne koolitusprogramm peamisi põhimõtteid – see ei arvesta reaalsete piirangute ja vajadustega (nt eelarveliste piirangutega ja ametikohti hetkel täitvate inimeste tegelike kompetentsidega). Koolituspõhimõtete alusel on võimalik sõnastada arendustellimusi (sisekoolituste hankimiseks) ja leida avalikke koolitusi. Samas on oluline teadvustada, et tegelik arenguvajadus lepitakse kokku töötaja ja juhi vahel, lähtudes töötaja ning tema organisatsiooni eesmärkidest (arenguveestluste vm juhtimisvestluste käigus).

5.1.1 Soovituslikud koolitused

Kompetentsimudelist lähtuvad soovituslikud koolitused on esitatud [Tabelis 5](#) lähtuvalt mudelis kirjeldatud ametikohtadest. Sulgudes numbrid tähistavaid tabeli lõpus olevaid kommentaare.

Soovituslike koolituste võimalikud õpieesmärgid on esitatud [Tabelis 6](#).

Ühe võimaliku koolitustüübina on pakutud nn akadeemia organiseerimist või tellimist juhtidele, et üleriigiliselt saavutada paremaid arendustulemusi. Sõltumata nimetusest („kinnisvarajuhtimise akadeemia“, „kinnisvarajuhtimise ülikool“, „kinnisvarajuhtimise programm“) ning rõhuasetusest, kas tegeletakse juhtimiskompetentside või erialaste oskuste arendamisega¹, on koolituste põhijooned järgmised:

- Tervikprogramm koosneb üksteisega seotud moodulitest. Programmi ettevalmistamisel ning osalejate teavitamisel on oluline teadvustada programmi terviklikkust ning ka programmi läbiviimiseks vajalikke ressursse jagada nii, et oleks võimalik terviklikku programmi pakkuda.
- Moodulite vahel täidavad osalejad moodulis antud ee-, järelülesanded vm kodutöid, mis aitavad kinnistada moodulites õpitut (nii juhtimiskompetentside arendamisel kui erialase pädevuse täiendamisel). Ülesanded on soovituslikult täitmiseks minigruppides, mis distsiplineerib ülesandeid sooritama ning annab võimaluse üksteise kogemustest õppida.
- Erialapädevuse programmi moodulite sisu väljatöötamiseks kaasata praktikuid ning võimalikes teemades ülikoolide ja ametikoolide esindajaid, et tagada pakutava teadmise praktilisus ning ajakohasus².
- Juhtimiskompetentside arendamise moodulite ettevalmistamisel kaasata programmi läbiviivad koolitajad juba koolituse ettevalmistusse, samuti on oluline osalejate ja nende juhtide sisend (intervjuud jm kaardistamiseks arenguvõimalusi ja -vajadusi).

¹ Programmi sisulise poole saab koostada oskuste ja teadmiste auditi järel, et leida õige fookus ning arenguvõimalused ja –vajadused.

² Kasutada kinnisvarajuhtimise valdkondadega seotud erialade üliõpilasi kaasuste loomisel, uuema akadeemilise teabe programmi lisamisel.

- Programmi läbimiseks tuleb osaleda programmis kokkulepitud mahus (ehk et leppida kokku aktsepteeritud puudunud tundide maht – nt puudumine on lubatud 10% auditoorsest mahust vm)
- Programmi moodulite soovitatav vahe on 4-6 nädalat, mis annab võimaluse osalejatel sooritada vajalikke kodutöid³, praktiliselt proovida koolitustel omandatud teadmisi igapäevatoos ning seda kogemust reflekteerida kaaslastega.
- Programmi lõpetamiseks soovitame läbi viia kokkulepitud kujul teadmiste hindamise (test, lõputöö ja selle kaitsmine või nt interaktiivne juhtimisoskuste eksam), mis toetab omandatud teadmiste ja oskuste kinnistamist.
- Programmi läbimisel antakse osalejatele tunnistus, mis tõendab läbitud koolituse mahtu ja teemasid.

Pädeva spetsialisti teadmisi ajakohastavaid täiendkoolitusi tuleb käsitleda koos oskuste ja teadmiste auditiga (vt riigi kinnisvarajuhtimise kompetentsimudeli lõpparuande eriosa nr 7, rakenduskava) ning antud valdkonna strateegiliste arengutega. Lähtuvalt olemasolevatest teadmistest ning sektori olulistest arengutest saab kavandada iga konkreetse töötaja arengu.

Eelkõige on oluline jälgida valdkondi, kus on palju või kiired muutused, seadusandlusest tulenevad muutused. Teise suunana on mõistlik jälgida arengut karjääriplaneerimise perspektiivis ehk et anda juurde uuteks väljakutseteks toetavaid teadmisi ja oskusi.

Teadmisi ajakohastavat täiendkoolitust saab korraldada:

1. Kui kompetentsimudel näeb ette soovituslikku kõrgharidust, on soovitatav võtta täiendkoolitust vajalikus teemas tasemeõppe kaudu (avatud ülikooli õppes)
2. Kui vajadus teadmiste täiendamisele on laiem (seadusandluse muudatused, uute töötajate ülekaal vm), on mõistlik korraldada täiendkoolitust keskselt sisekoolituse vormis (võimalik eelkõige konkreetse tellija asutuse eripärade käsitlemiseks)
3. Kasutada avalikke koolitusi, mis pigem on rakendatav juhtimisalaste kompetentside värskendamiseks kui erialaste teadmiste – oskuste uuendamiseks.
4. Täiendkoolituse võimalusena on kindlasti oluline parima rahvusvahelise praktika ning oskusteabe omandamine kas konverentsidel või praktika ning rotatsiooni kaudu.

³ Kodutööd soovitame anda minigruppidele. Kaaslaste olemasolu distsiplineerib kodutööde sooritamist ning annab võimaluse teiste kogemustest õppida. Samuti soodustab töö alagruppides võrgustumist ning teabe levimist.

Tabel 5. Soovituslikud koolitused lähtuvalt kompetentsimudelitest

	Osakonnajuhataja	Kinnisvarajuht	Spetsialist
Erialane pädevus	Avatud ülikooli kursused	Avatud ülikooli kursused	Avatud ülikooli kursused
	Rahvusvahelised ja Eestis toimuvad konverentsid, seminarid	Rahvusvahelised ja Eestis toimuvad konverentsid, seminarid	
	Osalemine „akadeemia“ väljatöötamises ning läbiviimises, toetab nii erialaspetsiifiliste teadmiste süstematiseerimist kui ka teiste arendamise kompetentsi (3)	Osalemine „akadeemia“ väljatöötamises ning läbiviimises, toetab nii erialaspetsiifiliste teadmiste süstematiseerimist kui ka teiste arendamise kompetentsi (3)	Erialase pädevuse „akadeemia“ ehk n-õ moodulõpe põhilistest ja aktuaalsetest teemadest. Erialaspetsiifiline ning asutusteülene. Võimalik ühendada uued ning kogemustega olijad, teiste kogemusest õppimine. Võimaldab oma eriala piire laiendada ning toetab edasisi karjääriotsuseid. Võrgustiku loomine
INFO KOGUMINE JA ANALÜÜS			
Infosüsteemide ja andmebaaside tundmine ja kasutamine	Juhendamine töökohal (4)	Juhendamine töökohal (4)	Juhendamine töökohal (4)
Prioritiseerimine ja info selekteerimine	Juhtimiskoolitus (ka enesejuhtimise ja otsustamiskoolitus)	Juhtimiskoolitus (ka enesejuhtimise ja otsustamiskoolitus)	Juhendamine töökohal (4), asutuse ja töötaja eesmärkide selgus töötajale
Info edastamine, mõjusate sõnumite andmine	Mõjutamisoskused, esinemisoskused	Mõjutamisoskused, esinemisoskused	Mõjutamisoskused, esinemisoskused – antud tasemel rõhutas töögrupp ka mõjuva kirjakeele oskust, kuna kirjad on üheks peamiseks eri osapoolte mõjutamistahendiks.

SUHTLEMINE (2)			
Koosolekute läbiviimine ja juhtimine	Koosolekute läbiviimise koolitus	Koosolekute läbiviimise koolitus	
Läbirääkimisoskused	Läbirääkimiste koolitus	Läbirääkimiste koolitus	
Esinemisoscused, idee müük, visualiseerimine	Esinemisoscuste koolitus	Esinemisoscuste koolitus	Mõjutamine nii suuliselt kui ka kirjalikult Esinemisoscused ja idee müük Kirjakeele koolitus (asutusteülene avalik mõjusa kirjakeele koolitus)
Koostööoscused, meeskonnatöö juhtimine	Meeskonna juhtimine	Meeskonna juhtimine	Meeskonna juhtimine
Suhete juhtimine ja arendamine	Suhtlemisoscused juhi töös	Suhtlemisoscused juhi töös	
ELLUVIIMINE (2)			
Eesmärgistamine (1)	Projektijuhtimise koolitus	Projektijuhtimise koolitus	Projektijuhtimise koolitus
Planeerimine (1)	Projektijuhtimise koolitus	Projektijuhtimise koolitus	Projektijuhtimise koolitus
Otsustamine (1)	Aja- ja enesejuhtimine	Aja- ja enesejuhtimine	Aja- ja enesejuhtimine
Kontroll (1)	Juhtimiskoolitus	Juhtimiskoolitus	Mõjutamisoscuste koolitus
Delegeerimine	Delegeerimisoscuste koolitus, Kaasamise ja mõjutamise koolitus	Delegeerimisoscuste koolitus. Kaasamise ja mõjutamise koolitus	Delegeerimisoscuste koolitus. Kaasamise ja mõjutamise koolitus
Motiveerimine	Töötajate arendamine. Kaasamise ja mõjutamise koolitus	Töötajate arendamine. Kaasamise ja mõjutamise koolitus	
Teiste arendamine	Töötajate arendamine	Töötajate arendamine	Juhendamine

Projektimeeskondade töö juhtimine	Projektijuhtimise koolitus	Projektijuhtimise koolitus	Projektijuhtimise koolitus
Muudatuste juhtimine	Muudatuste juhtimine (ka mõjutamise ja kaasamise koolitus)	Muudatuste juhtimine (ka mõjutamise ja kaasamise koolitus)	

(4) – vajaduse korral juhendamiskoolitus või juhendamispõhimõtete formuleerimine

(3) – vajaduse korral koolitaja koolitus

(2) – võimaluse korral kombineeritud moodulõpe suhtlemise ja elluviimise kompetentsi alateemadest nii juhtide kui ka spetsialistide tasemel. Sobivate situatsioonide ja näidete ning õppimist soodustava keskkonna loomiseks on soovitatav juhtide ning spetsialistide programmid läbi viia eraldi. Samas on kindlasti võimalik situatsioonide, lahendatavate juhtumite jm raamistiku kaudu hoida programmid ühendatud ning võimaluse korral kasutada ühest programmist tulenevaid näiteid mitteäratuntavalt teises programmis jm.

(1) – toetav juhtumite kogumik, mis põhineb kinnisvarajuhtimise reaalsel situatsioonidel

Tabel 6. Soovituslike koolituste õpieesmärgid

Koolituse teema	Õpieesmärgid
Juhendamiskoolitus	Teadvustatud juhendaja roll, tegevused ja eesmärgid ning juhendaja vastutus. Omandatud ning täiendatud juhendamiseks vajalikud teadmised ja oskused
Arenguestluste koolitus	Omandatud arenguestluste eesmärgi ja läbiviimise põhimõtted, töötajate motiveerimise ja arenguestluste läbiviimise peamised vajalikud tehnikad
Koolitaja koolitus	On õpitud tundma täiskasvanud õppija iseärasusi, peamisi koolitamise protsesse ning harjutatud koolitamisel olulisi oskusi ja eesmärgikohaseid tulemuslikke õpetamise meetodeid
Mõjutamisoskused	Kehtestava mõtteviisi ja teiste mõjutamise oskuste arendamine. Oskus enese ja suhtlemispartnerite käitumist analüüsida ning sellest lähtuvalt mõjusaid suhtlemisviise valida ja toimivaid koostöösuheteid kujundada
Esinemisoskused	Teadvustatud avaliku esinemise psühholoogilised seaduspärasused, oskus esinemisi ette valmistada ja publiku ees esineda, omandatud suurem enesekindlus esinemisel
Kirjakeel	Kirjaliku eneseväljenduse reeglid ning tänapäevase eesti keele põhipostulaadid. Tüüpkirjade analüüs ning ajakohastamine
Koosolekute koolitus	Koosolekute ettevalmistus ja planeerimine, läbiviimine, arutelu juhtimine. Koosolekute tüübid
Läbirääkimised	Omandatud oskused ja teadmised, mis aitavad edukamalt valmistuda läbirääkimisteks ning mõjusamini läbirääkimissituatsioonides käituda. Oskus märgata ja analüüsida enese ja läbirääkimispartnerite käitumise detaile ja teadlikult valida edukamaid läbirääkimisviise
Suhtlemisoskused juhi töös	Oskus valida kohast suhtlemisstiili, märgata ja analüüsida enese ja suhtluspartnerite käitumise detaile ning valida mõjusamaid suhete juhtimise viise, mis aitab vähendada suhete reguleerimisele kuluvat aega ja parandada kontakti kaastöötajatega
Meeskonna juhtimine	Iseenese kui meeskonnamängija analüüs ning koostööalaste kompetentside arendamine. Omandatakse teadmised ja oskused eristada meeskonna arengufaase ja toime tulla vastupanuga meeskonnas. Omandatakse teadmised, kuidas meeskonda arendada, juhtida ja nende tööd tõhustada.
Projektjuhtimise koolitus	Omandatakse tõhusam projektide ettevalmistamise ja planeerimise oskus, õpitakse ette nägema ja juhtima võimalikke riske. Projektimeeskonna töö tulemuslikumaks muutmise ja ootamatustega paindlikult toimetulek

Muudatuste juhtimine	Juhi rolli kindlam valdamine muutuvast olukorras ning arenguperspektiivide selgem nägemine juhi töös. Oskus paremini näha ja täita eri rolle ja ülesandeid muudatuste tingimustes
Töötajate arendamine	Selge ülevaade töötajate arendamise ja nõustamise viisidest. Omandatakse peamised töötajate motiveerimise ja juhtimisvestluste (sh arenguestluste) läbiviimisel vajalikud tehnikad ning arendatakse teiste parendamise kompetentsi
Delegeerimisoskuste koolitus	Ajakasutuse ja delegeerimisoskuste täiendamine ning seeläbi iseenda tegevuse tõhusamaks muutmine
Kaasamine ja mõjutamine	Vastutuse jagamine alluvatega, ülesannete delegeerimine ja seeläbi alluvate kaasamisel püstitatud eesmärkide saavutamise tõhususe suurendamine
****	Elluviimise kompetentsi toetamiseks (eelkõige eesmärgistamise, planeerimise, otsustamise ja kontrolli oskuste toetamiseks) on üks võimalik viis luua kinnisvarajuhtimise juhtumite kogumik, mida on võimalik kasutada nii asutuste sees kui ka asutuste üleselt, et omandada ning täiendada elluviimisega seotud teadmisi ja oskusi.

5.2 Koolituspõhimõtete kokkuvõte

Riigi kinnisvarajuhtimise süsteemis töötavad inimesed omavad väga erinevat ning üksteist rikastavat teadmist ning ametikohad on universaalsed, on mõistlik antud valdkonna töötajaid koolitada koos pidades seejuures silmas ka asutuste eripärasid (mis on enamasti kaetud iga asutuse oma koolituspoliitikaga). Antud olukorras soovitame järgmist:

5.2.1 Erialane pädevus

- Erialase pädevuse tõstmiseks osakonnajuhataja ning kinnisvarajuhi tasemel soovitame eelkõige avatud ülikooli kursusi, rahvusvahelisi koolitusi ja seminare, mis annavad võimaluse tuua Eestisse nii rahvusvahelist parimat praktikat kui ka arendada suhtevõrgustikku vajaliku info hankimiseks. Oluline on selliste kursustel omandatud teadmiste juurutamiseks ja levitamiseks sisse seada teadmiste jagamise süsteem ning selle süsteemi toimimist vajaduse korral toetada.
- Erialase pädevuse tõstmiseks spetsialisti tasemel soovitame „akadeemia“-tüüpi koolitusprogrammi, mis sisaldaks kinnisvaraga tegelevatele spetsialistidele vajalikku erialast täienduskoolitust ning samas oleks asutusteülene – see võimaldaks kaasata võimalikult laia ringi kinnisvaraspetsialiste ning integreerida osalejate teadmine koolitajate-spetsialistide teadmisega.
- Spetsialisti tasemel erialase pädevuse tõstmiseks ja hoidmiseks vajalik koolitusprogramm tuleb koostada, kaasates erialaspetsialiste ning hinnates spetsialistide teadmist eelkõige arenguestluste ning juhtide tagasiside kaudu. Programmi koostamisel on soovituslik lähtuda kinnisvara elukaare loogikast ning vaadata seda eri positsioonidelt (üldteadmised eelarve koostamisest, majanduskavadest, õigusaktidest ning eri spetsialistide lõikes (valik)moodulid nt korrashoiust, keskkonna arendamisest jne).

5.2.2 Juhtimiskompetentside arendamine

- Elluviimise kompetentsi arendamiseks koostada ning teatud perioodi järel ajakohastada juhtumite kogumik, mis põhineb reaalsel kinnisvarajuhtimise näidetel. Juhtumite kogumiku abil on võimalik käivitada teemaseminaride sari, mis on alternatiiviks tavapärasele koolitustele, andes võimaluse kinnisvarajuhtimise valdkonna spetsialistidel ja juhtidel vahetada omavahelist teadmist ning õppida üksteise kogemustest.
- Kinnisvarajuhtidele ja osakonnajuhatajatele soovitame asustusteülest arenguprogrammi, mis keskendub nii elluviimise kui ka suhtlemise kompetentsi osadele.
 - Juhtimis- ja suhtlemiskompetentside arendamiseks on head aktiivõpet kasutavad koolitused.
 - Valides arendamiseks pikemad programmid koos vahepealsete kodutöödega, on kindlasti omandatavad teadmised ja oskused enam kinnistunud ning leiavad eri moodulite vahel praktikas proovimist. Koolituse lühiformaatide puhul võibki eelkõige lugeda miinuseks vähest teadmiste ja oskuste kinnistamist ning omandatud kogemuste vähest reflekteerimist.
 - Arenguprogrammide või sisekoolituse väljatöötamine peaks olema selge dialoog koolitajate ja tellija vahel, et tagada kinnisvarajuhtimise spetsiifilisus ning parim (juhtumis)koolituste praktika.
 - Oluline on jälgida programmide või sisekoolituse käsitlemist tervikuna kokkulepitud ajaperioodil, mis aitab tagada tervikliku pildi loomist vajalikest teadmistest ning oskustest ning vältida olukorda, kus vabade vahendite olemasolul keskendutakse kas

kõige kiiremale, populaarsemale vm teemale, mis ei pruugi üldist arenguloogikat jälgida.

- Spetsialistide arendamise puhul on võimalik kasutada avatud koolitusi, kuid kesksel koordineerimisel võib algatada ka juhtimiskompetentside arendamiseks vajalikke koolitusprogramme (eelkõige rõhuga mõjutamisel, delegeerimisel, kaasamisel ja meeskonnatööl).
- Sisendit andnud töörühma ettepanekul on kaalutud ka võimalust liita koolituspõhimõtetesse avaliku teenistuse spetsiifilised teemad. Selle valdkonna koolitusi (ATAK-i poolt pakutavad uute riigiametnike sisseelamiskoolitus, asjaajamise ja dokumendihalduse korraldus organisatsioonis, avaliku teenistuse eetika) tuleb kaaluda personaalsest vajadusest lähtuvalt ning pigem on see soovituslik osa ametikoha sisseelamiskavast.
- Põhimõttelist äraotsustamist vajab ka koolitusprogrammide koordineerimise ja elluviimise kompetentsikeskuse loomine. Kui see organisatsioon siduda Rahandusministeeriumi kui keskse asutusega, kes haldab teistest valitsemisaladest tulenevat infot ning suunab ka üldiste eesmärkide ja arengukavade suhtes, on tõenäosus hoida koolitusprogramme ajakohaste ning lisaväärtust loovana. Kesksel koordineerimise puhul on võimalik ka vähima ressursi korral leida parimaid valdkonnaspetsialiste, et jagada eelkõige erialast teadmist ja kogemust seminaride või klubilaadsete teemaseminaride käigus. Oluline on koordinaatori roll just seminaride järjepidevuse ning kvaliteedi tagamiseks.
- Kõikide soovituslike koolituste ning arenguprogrammide eeldus on olemasolevate töötajate oskuste ja teadmiste audit lähtuvalt esitatud kompetentsimudelil. Seeläbi on võimalik leida võimalikud kriitilised alad teadmistes ja oskustes ning sihipäraselt pakkuda/tellida vajalikku koolitust ja arendustegevust.

6 Kompetentside arendamine ja kompetentsimudeli rakendamispõhimõtted

Riigi kinnisvarajuhtimise kompetentsimudeli rakendamisel on võimalik tõhustada kinnisvarajuhtimise kvaliteeti ning siduda personalijuhtimise alavaldkonnad (värbamine, koolitamine-arendamine, hindamine, tasustamine ja edutamine jt) ühtseks tervikuks.

Kompetentsimudel peaks olema eelkõige juhtide töövahend töötajate arendamisel, samas on juhtidele vajalik mudeli rakendamispõhimõtted ja võimalused juhtimistegevuste lõikes siiski lahti kirjutada.

Mudelis on toodud edukaks kinnisvarajuhtimiseks vajaminevad **isikuomadused, erialased pädevused** (kinnisvarateadmised ja oskused) ning **juhtimiskompetentsid**.

Mudeli koostamisel on lähtutud tulevikuperspektiivist, s.o missugused käitumisviisid on vajalikud riigi kinnisvara juhtimiseks ja planeeritud strateegiate elluviimiseks, ning kavandatud eelkõige ühtlustatud alustel erinevates organisatsioonides töötajate arendamiseks.

Kompetentsid on mudelis kirjeldatud käitumuslikult, s.o vastavat tulemuslikkust tagava käitumise või tegevuse tegemist/mittetegemist on võimalik mõõta, hinnata ja arendada.

6.1 Ettepanekud kompetentside arendamiseks ja kompetentsimudeli rakendamiseks

Kompetentsimudeli tegelik kasutegur ja tõhusus ilmneb eelkõige mudeli oskusliku rakendamise kaudu.

Alljärgnevalt on toodud ülevaade mudeli rakendamisvõimalustest personalijuhtimise eri valdkondade kaudu. Kuna kompetentsimudelis on detailset kirjeldatud eelkõige need omadused ja pädevused, mis on olulised just kinnisvara juhtimisel, siis edu saavutamiseks tuleks mudelit rakendada süsteemselt, korruga organisatsiooni mitmes personalijuhtimise valdkonnas.

Kompetentsimudel on eelkõige juhtide tööriist. Kõige tõhusamalt saab töötaja/juhi kompetentse arendada tema otsene juht. Personalitöötajad saavad juhte toetada töötajate värbamisel, arendamisel, koolitamisel, tegevuste planeerimisel jt valdkondades.

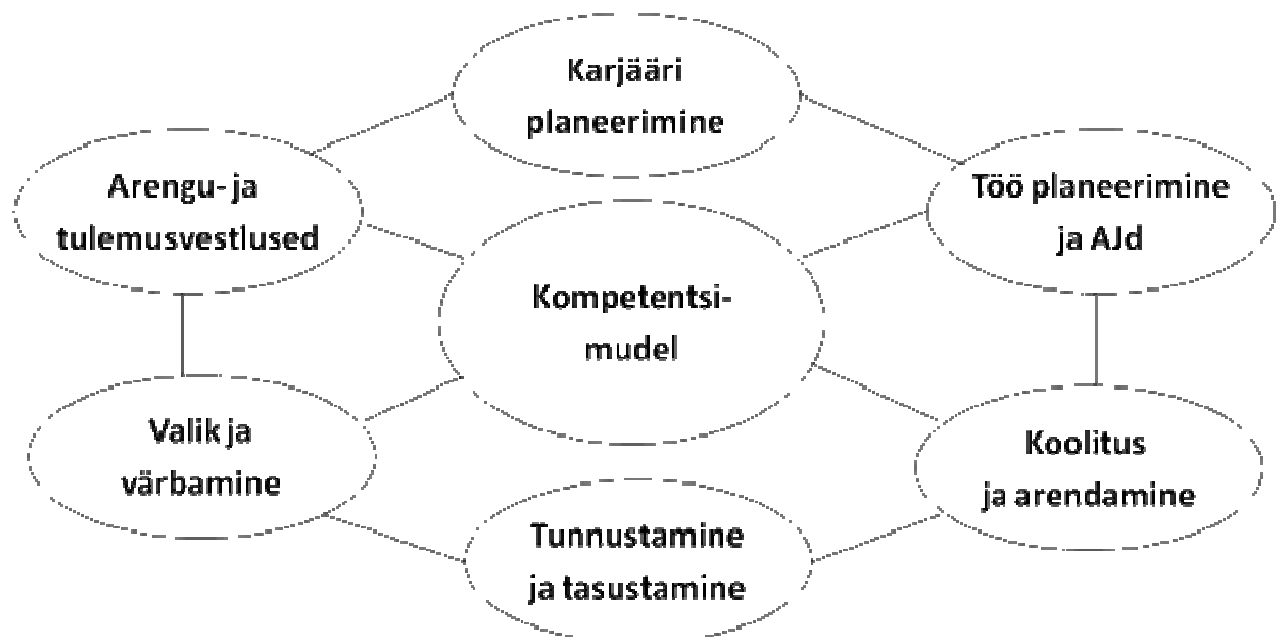
Seega on rakendamise võtmekohaks nii juhtide teadlikkus ja arusaam koostatud mudelist ehk kinnisvarajuhtimise kompetentside süsteemist ning selle rakendamisvõimalustest igapäevatoos kui ka juhtide üldised hoiakud, mis toetavad arengut ja inimeste arendamist.

Samavõrra on oluline, et on kindlaks määratud funktsioonid või ametikohad, kes toetavad ja nõustavad juhte kompetentsimudeli rakendamisel kas valitsemisala piires või Rahandusministeeriumi poolt.

Mudeli edukas rakendamine eeldab selget Rahandusministeeriumi poolset üldeesmärki ning alaeesmärke eri valitsemisalade ja/või rakendajate kaupa, head sisekommunikatsiooni ning mudeli sidumist organisatsiooni/valitsemisala töökorraldusega, et tagada mudeli kasutamise eesmärkide ja põhimõtete arusaadavus eri tasandi juhtidele ja ametnikele/töötajatele.

Alljärgnevad rakendamisvõimalused on välja toodud, silmas pidades konkreetset rakendajat, kelleks võib olla nii ministeerium, sooviga rakendada mudelit kogu valitsemisalas, kui ka üksikorganisatsioon või asutus.

Joonis 3. Kompetentsimudeli rakendamine



6.1.1 Personali värbamise ja valiku valdkond

Kompetentsimudelile tuginedes on võimalik

- koostada täidetava ametikoha ametiprofiil ja sõnastada erialase pädevuse ja juhtimisalase kompetentsuse nõuded ning nõuded kandidaatide isikuomadustele;
- sõnastada erialase pädevuse ja juhtimisalase kompetentsuse nõuded värbamiskuulutustesse ja värbamisdokumentidesse (vt [näidis](#));
- sõnastada konkreetsete nõuded sihtotsingu teostamiseks või organisatsioonisiseseks värbamiseks;
- määrata kindlaks konkreetsete valikukriteeriumid, mille põhjal kandidaatide CV-sid sõeluda;
- olla lähtealuseks töökeskse intervjuu ettevalmistamisel ja läbiviimisel;
- kompetentsikirjelduste põhjal on võimalik välja töötada hindamislehed, mille alusel fookuseeritud (ehk käitumusliku) intervjuu käigus saab hinnata konkreetsete juhtimiskompetentside olemasolu ja avaldumistaset (intervjuu käigus saab hinnata 2–3 kompetentsi avaldumistaset);
- erinevate ülesannete ja proovitööde ettevalmistamine (et selgitada täiendavalt kandidaadi nt info analüüsimise või planeerimise või elluviimise kompetentsi);
- kandidaadi taustauuringu teostamisel on võimalik lähtuda ametikohal nõutud kompetentsitasemest ja mudelis esitatud kompetentsikirjeldusest ning uurida eelmistelt tööandjatelt kandidaadi tööalase käitumise ja toimetuleku kohta;
- uuel töötajal sisseelamisperioodil organisatsiooni eri tegevusvaldkondade mõistmiseks ja uuele töötajale esitatavate nõuete tasemest arusaamiseks;
- uuele töötajatele soovitud käitumise kirjeldamiseks, töö juhendamiseks ja tagaside andmiseks;
- kompetentsimudel saab ametijuhendi kõrval olla alusdokumendiks juhendamiskaava koostamisel uutele töötajatele.

6.1.2 Arengu- või tulemusvestluste valdkond

Kompetentsimudel on rakendatav vestlusteks valmistumisel ja vestluste läbiviimisel:

- organisatsiooni eesmärkide selgitamisel, nt miks on enam vaja keskenduda info hankimisele või eesmärkide elluviimisele ja mida täpsemalt selle all mõeldakse.
- arengu- või tulemusvestluste teemade struktureerimisel ja tööalase edukuse analüüsil, nt möödunud perioodi eesmärkide täitmise analüüsimisel, uue perioodi eesmärgistamisel ja arenguvajaduse kaardistamisel jm.
- arenguvestluste tagasisidesüsteemi osana, kus kompetentsimudelis toodud käitumiste kirjeldused on aluseks soovitud käitumise kirjeldamiseks, töötaja tugevuste väljatoomiseks, tunnustamiseks;
- käitumise kirjeldused on kasutatavad korrigeeriva tagasiside andmisel, töötaja käitumise muutuse selgitamiseks või arengu vajaliku vastuolu kirjeldamiseks (nt miks on vaja antud ametikohal oluliselt rohkem tegeleda elluviimisega ja mida organisatsioon täpsemalt elluviimise all silmas peab);
- ühise mõistetesüsteemi ja „keele“ alusena, mida kasutatakse tagasisidestamisel;
- oskuste puudujääkide täpseks kirjeldamiseks, erialase pädevuse tõstmiseks või juhtimiskompetentside arendamiseks;
- töötaja isikliku arengukaava koostamisel arenguvestluse käigus;

- juhtidele abiks töötaja täpsema *coaching'*u-vajaduse väljaselgitamisel, s.o takistuste väljaselgitamisel, miks töötaja töösooritus jääb nt alla tema võimete või oskuste.

6.1.3 Koolitus- ja arenduskavade koostamisel

Koos kompetentsimudeliga on käesoleva projekti käigus koostatud koolituspõhimõtted, mis sisaldavad ettepanekuid nii kinnisvara juhtimise valdkonnas erialaste pädevuste kui ka juhtimiskompetentside arendamiseks.

Kompetentsimudel is toodud võtmekompetentse saab käsitleda kui organisatsiooni selgeid nõudeid või vajadusi, mille arendamine on organisatsioonile oluline ning toob tervikuna kasu nii organisatsioonile kui ka igale vastava valdkonna üksikliikmele.

Kompetentsimudel võimaldab

- hindamiste abil (arengu- ja tulemusvestluste käigus, 360 kraadi tagasiside meetodil jm) selgitada välja prioriteetsed koolitusvaldkonnad;
- koostada riigi kinnisvara juhtimise üldised koolituspõhimõtted ja pikemaajaline (nt 3–5 aasta perspektiiviga) koolitusplaan erialaste pädevuste ja juhtimisalaste pädevuste süsteemseks arendamiseks rollide/ametikoharühmade lõikes, nt erialaste pädevuste akadeemia; kinnisvarajuhtimispädevuste arenguprogramm jt;
- olla sisendiks koolitushangete korraldamisel ja koolitajatega läbirääkimistel konkreetsete koolitusprogrammide tellimisel ning konkreetsete õppe-eesmärkide sõnastamisel (mudel annab selged oodatavate käitumiste-hoiakute kirjeldused, mida vastava koolituse käigus arendada);
- tellida koolitusi konkreetsetele sihtrühmadele (haldurid/kinnisvaraspetsialistid, kinnisvarajuhid jt) ning tagada koolituste regulaarne toimumine/kättesaadavus eri organisatsiooni liikmetele, samuti koolituste ühtlane sisu ja tase.
- planeerida täpsemini koolituskulusid – kui on selged mudelist tulenevad prioriteetsed koolitusvaldkonnad ja koolituste prognoositav maht;
- olla üheks sisendiks kinnisvarajuhtimise valdkonna sisekoolitussüsteemi loomisel, et anda organisatsioonis juba olemasolevad riigikinnisvaraspetsiifilised teadmised ja praktilised kogemused (nn parim praktika) tõhusamalt edasi, samuti ühtlustada kinnisvarajuhtimise põhimõtteid ja arusaamu.

6.1.4 Töösoorituse hindamisel ja tasustamissüsteemiga (nt tulemus-tasudega) sidumisel

- Kompetentsimudel saab olla alusdokumendiks, mille põhjal luuakse kinnisvara juhtimise toimimise ja arengu seisukohalt kõige olulisemate pädevuste (planeerimisvõimekus, juhtimisvõimekus ja erialased pädevused) ühtne töötajate hindamise süsteem.
- Kompetentsimudel kui hindamissüsteemi objektiivne alus, kuna on välja töötatud asutusteülese töörühma poolt ühiselt, väljatöötamisel lähtuti kinnisvarajuhtimise vajadustest tervikuna, mitte konkreetset asutusest või organisatsioonist.
- Mudel annab selged kriteeriumid ja võtmetegevused hindamise käigus väga hea töötaja/juhi eristamiseks keskpärasest või kehva sooritusega töötajast;
- Võimaldab anda põhjendatud hinnanguid (positiivset tagasisidet) töötaja töösooritusele – töötajatel, kes vastavad mudelile, on üldjuhul ka pidevalt hea töösooritus.
- Töötajate puhul, kelle käitumine jääb alla kompetentsimudel is toodud optimaalsete nõue (valdavalt +2 tase) on võimalik tuua välja töötaja kasvuruum ja analüüsida, mis on need

konkreetsed valdkonnad, mida nad teevad vähem või kehvema kvaliteediga, mis kahju see organisatsioonile toob, ning leida võimalusi, kuidas on võimalik töötaja kompetentsi arendada.

- Mudel saab olla pikas perspektiivis üheks tulemustasustamissüsteemi aluseks, kus tulemustasu seotakse kokkulepitud eesmärkide saavutamise (nt nii konkreetsed tulemused oma valdkonnas kui ka arengueesmärgid ehk asjatundlikkuse kasv), millest viimase hindamine põhineb omakorda 360 kraadi tagasiside meetodil hindamistulemustel. Ametikohtade baaspalgad lähtuvad ikkagi vastavast tööperest ja selle tasemest.

6.1.5 Ametijuhendite täiendamisel

Kompetentsimudelile tuginedes on võimalik

- analüüsida erinevaid töid, eesmärgiga tööülesandeid standardiseerida;
- koostada nn tüüpametijuhendeid (nt kinnisvarahaldur, kinnisvarajuht jt), mida saavad kasutada erinevad organisatsioonid;
- täpsustada ametijuhendis olevat tööülesannete kirjeldust ja keskenduda olulistele valdkondadele;
- täpsustada erialasele pädevusele esitatavaid nõudeid;
- töökohtade kujundamisel ja tööülesannete ümberjagamisel võimaldab analüüsida, kas tööülesannete keerukus ühe töökoha piires on tasakaalustatud ja on vastavuses ametikoha pädevusnõuetega.

Ametijuhendi koostamisel saab kasutada kompetentsimudeli rolli täitmise nõudeid, nt [ministeeriumi haldusosakonna juhataja näidisametijuhend](#) on kooskõlas haldusega tegeleva osakonna juhi kompetentsimudeliga. Kompetentsimudeli rakendamisel võib aga ka optimaalse töökorralduse loomiseks olla vajalik erinevate rollide ühendamine ühele ametile, vt [nõuniku näidisametikirjeldusi](#). Sellisel juhul laienevad ametile kõik täidetavate rollide täitmiseks vajalikud kompetentsid (nõuniku näidise puhul siis nii kinnisvarajuhi kui korrashoiuspetsialisti omad).

Näidisametijuhendid on kooskõlas vaid rollikirjelduste ning vastavate kompetentsinõuete osas ning kasutamisel peab need kindlasti kohandama vastavale asutusele ning vastavusse viima vajalike õigusaktidega.

6.1.6 Edutamise (ja vallandamise) korral

- Kompetentsimudeli põhjal saab fikseerida organisatsioonis selged karjääriteed.
- Selginevad arenguvõimalused oma ametikoha sees (kompetentsitaseme tõusu kaudu), et suurendada motivatsioon enesearendamiseks ja nt valmistada ette tulevast karjääri.
- Kompetentside hindamisel tuginevad töötajate edutamise ja karjääriotsused on organisatsioonis selgemini põhjendatavad ja tehtud objektiivsematel alustel.
- Vabastamisotsused on tehtud samuti objektiivsemate kriteeriumite põhjal, mudeli alusel on võimalik töösooritust hinnata objektiivsemalt ja negatiivset otsust põhjendada (miks ja mis osas on töösooritus võrreldes teistega kehvem).

6.1.7 Juhtide hindamissüsteemi (nt 360 kraadi tagasiside meetodil) loomisel

360 kraadi tagasiside kui hindamis- ja arendamismeetodit kasutatakse üldjuhul juhtide arendamiseks, levinud on ka meetodi kasutamine võtmespetsialistide juhipotentsiaali hindamiseks, et planeerida juhtide järelkasvu.

Hindamise eesmärk on eelkõige toetada juhi/töötaja arengut, andes võimaluse hindamise tulemusel saada mitmekülgset tagasisidet inimestelt, kellega regulaarselt oma töös kokku puututakse ja kes töövaldkonda tunnevad.

360 kraadi tagasiside hindamissüsteemi eesmärgid tervikuna tulenevad organisatsiooni konkreetsetest vajadusest või planeeritavatest strateegilistest muutustest, kindlasti toetab see tagasisidemeetod tööalaste käitumisviiside arendamist tervikuna ja juhtimiskvaliteedi tõusu.

Kompetentsimudeli alusel koostatakse detailsed käitumuslikud küsimustikud (nt 6–10 küsimust ühe kompetentsi kohta), mille alusel hindab ennast hinnatav ehk juht ise, lisaks hindavad teda tema juht ning alluvad ja kolleegid. 360 kraadi tagasiside uuringu tulemused tuuakse välja

- a) iga hinnatava individuaalses kokkuvõttes/raportis, kus on kirjeldatud tulemused kompetentside ja hindajate rühmade kaupa;
- b) organisatsiooni/valitsemisala koondtulemused, mis on esitatud kompetentside kaupa, ametikoharühmade kaupa vm viisil.

Kompetentsidel põhineva 360 kraadi tagasiside individuaalne raport sisaldab lisaks hinnangutele kompetentside lõikes ka hindajate poolt hinnatava kohta kirjutatud kommentaare ja ettepanekuid. Kompetentsimudeli alusel koostatud küsimustikule on võimalik lisada ka täiendavaid küsimusi koostöö, organisatsiooni väärtuste järgimise jm kohta.

Kompetentsidel põhinev 360 kraadi tagasiside uuring võimaldab

- tuua fookusesse organisatsiooni strateegia ja kultuur, arendada just juhte kui kultuurikandjaid ja eeskujusid, muudatuste juhte;
- tugineda hindamisel võrreldavatele näitajatele;
- koguda süsteemselt infot ja tagasisidet võtmevaldkondade kohta inimestelt, kes on hinnatavaga tööolukorras kokku puutunud;
- võrrelda hinnatava enda antud hinnanguid teiste antud hinnangutega;
- saada objektiivne ülevaade hinnatava konkreetsetest tugevustest (kus on kompetentsitase kõrge, vastab nõutavale või ületab nõutavat) ja arenguvajadustest, mille põhjal teha koolitusplaane, karjääriplaneerimist jm;
- analüüsida individuaalselt oma tulemusi nt koos konsultandiga ja saada personaalset tagasisidet, analüüsida töömotivatsiooniga seotud valdkondi ja tööalase arengu võimalusi;
- saada ülevaadet ja koondanalüüse ametikoharühmade, ministriumite jm lõikes tervikuna;
- võrrelda enda individuaalseid tulemusi vastava ametikoha rühma/organisatsiooni keskmiste tulemustega jms;
- saada lisamaterjali arenguveestluste läbiviimiseks;
- koostada tulemustele tuginedes koolitus- ja arendusplaane.

Tarbijakaitseamet kuulutab välja konkursi HALDUSOSAKONNA JUHATAJA ametikohale

Tarbijakaitseamet kuulub majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi haldusalasse. Ameti pikaajaline eesmärk on olla ühiskonnas tunnustatud ja initsiatiivne tarbimiskeskonna arengu, kvaliteedi ja käitumisreeglitiku kujundaja ning nõutud partner sellelaadsetes algatustes.

Tarbijakaitseameti visioon on luua vastutustundlik ja usaldusväärne tarbimiskeskond, meie missioon on panna õigus ja teadlikkus tarbija huvide kaitseks tööle.

Haldusosakonna juhataja peamised vastutusvaldkonnad on organisatsiooni kinnisvarahalduse sh haldusstruktuuri juhtimine, valdkonna strateegiline planeerimine, eelarvestamise, haldusprotsesside toimimise ja arendamise tagamine, haldusteenistuse juhtimine, suhtlemine teiste struktuuriüksuste ja asutuse juhtkonnaga.

Sobival kandidaadil on

- Kõrgharidus, soovitatavalt majanduse, õiguse, avaliku halduse või kinnisvarakorralduse erialal.
- Varasem 3-aastane juhtimisalane töökogemus avalikus sektoris ja/või haldus- või kinnisvaravaldkonnas.
- Põhjalikud teadmised avaliku sektori ökonomikast, finantsjuhtimisest ja riigieelarve ja eelarvestrateegia koostamise alustest ja protsessidest.
 - Kinnisvarateadmised, sh teadmised kinnisvara rahandusest, kinnisvara õigusest, töökeskkonnast ja kinnisvara korrashoiust.
- Avalikku teenistust reguleerivate õigusaktide ja avaliku halduse organisatsiooni toimimise tundmine, sh teadmised riigivara ja asjaõiguse valdkonnast, riigihangetest, lepingute ettevalmistamisest ja sõlmimisest ning vastavate valdkondade õigusaktide tundmine.
- Juhtimisteadmised ja -oskused, sh oskus planeerida tööprotsesse ja alluvate tööd.
 - Huvi tänapäevase kinnisvarajuhtimise vastu.
 - Analüütiline ja süsteemne mõtlemine.
 - Väga hea suuline ja kirjalik eneseväljendusoskus.
 - Koostööoskus, väga hea suhtlemisoskus ja algatusvõimelisus.
 - Õppimis- ja arenemishuvi.
- Eesti keele oskus C1 tasemel ja ühe võõrkeele (inglise, prantsuse, saksa või vene) valdamine C1 tasemel või kahe võõrkeele valdamine B2 tasemel.
- Kasuks tuleb tarbijakaitseameti tegevusvaldkonna ja seda reguleerivate õigusaktide tundmine.

Omalt poolt pakume

- Mitmekülgset ja vastutusrikast tööd ning eneseteostamisvõimalusi nüüdisaegses ja koostööle orienteeritud meeskonnas.
 - Enesetäiendus- ja arenemisvõimalusi kinnisvarajuhtimise valdkonnas.

Kandideerimisavaldus ja CV palume saata 10. jaanuariks 2013 aadressil Rahukohtu 2, 10130 Tallinn, märgusõna „HALDUSOSAKONNA JUHATAJA KONKURSS“ või digitaalselt allkirjastatuna e-posti aadressil@tarbijakaitseamet.ee. Lisainfo telefonil 620

1. ÜLDOSA

- | | | |
|-----|--------------------------|-----------------------------|
| 1.1 | Struktuuriüksuse nimetus | haldusosakond; |
| 1.2 | Ametikoha nimetus | osakonnajuhataja; |
| 1.3 | Allub | asekantslerile; |
| 1.4 | Alluvad | haldusosakonna teenistujad; |
| 1.5 | Asendajad | haldusosakonna nõunik; |
| 1.6 | Asendab | -. |

2. AMETIKOHA EESMÄRK

Korraldada haldusosakonna (edaspidi *osakond*) juhtimise kaudu Ministeeriumi asjaajamist ja arhiivitööd, side- ja infotehnoloogiatööd, riigihankeid, töövahendite ja -inventariga varustamist, töökeskkonna-, töötervishoiu- ja tööohutusnõuete täitmist, turvapoliitika kujundamist ja elluviimist ning ministeeriumi valitsemisel oleva riigivara haldamist ja arvestust.

3. TEENISTUSKOHUSTUSED

- 3.1 Juhib osakonna tööd ja tagab osakonnale pandud ülesannete õiguspärase, täpse ja tähtaegse täitmise;
- 3.2 Annab talle alluvatele teenistujatele juhiseid ja korraldusi;
- 3.3 Valvab talle alluvate teenistujate teenistuskohustuste täitmise üle;
- 3.4 Teostab järelevalvet temale alluvate teenistujate tööülesannete ja tööplaanide täitmise üle;
- 3.5 Allkirjastab või viseerib dokumendid kooskõlas osakonna põhimääruse, ministeeriumi asjaajamiskorra ja muude õigusaktidega;
- 3.6 Esindab osakonda osakonnale pandud ülesannete täitmisel ning annab osakonna nimel osakonna pädevusse kuuluvates küsimustes teavet, arvamusi ja kooskõlastusi;
- 3.7 Osaleb oma pädevuse piires Riigikogu komisjonide, ministeeriumi ning teiste riigiasutuste nõukogude, komisjonide ning töögruppide töös ja Euroopa Liidu otsustusprotsessis ning rahvusvahelises koostöös;
- 3.8 Tagab oma pädevuse ja saadud volituste piires ministeeriumi eelarvevahendite täpse ja otstarbeka kasutamise;
- 3.9 Teeb ettepanekuid osakonna struktuuri, koosseisu ja töökorralduse kohta;
- 3.10 Teeb talle alluvate teenistujate ametisse nimetamise ja ametist vabastamise, palkade määramise, edutamise ning neile ergutuste kohaldamise ja distsiplinaarkaristuste määramise ettepanekuid või esitab nendes küsimustes oma arvamuse;
- 3.11 Korraldab arenguestlusi osakonna teenistujatega ning koostab osakonna teenistujate ametijuhendid ja esitab need asekancleri ja personaliosakonna kaudu kanclerile kinnitamiseks;
- 3.12 Teeb komisjonide, nõukogude ja töörühmade moodustamise ettepanekuid osakonna ülesandeid puudutavate küsimuste lahendamiseks;
- 3.13 Taotleb osakonna teenistujatele täiendkoolitust;
- 3.14 Taotleb osakonna ülesannete täitmiseks vajalikke vahendeid;
- 3.15 Annab ministrile, kanclerile ja asekanclerile aru osakonna tegevusest;
- 3.16 Täidab muid osakonna põhimäärusega talle pandud ülesandeid ja ministri, kancleri või asekancleri poolt antud ülesandeid.

4. VASTUTUS

- 4.1 Vastutab ametijuhendiga määratud teenistuskohustuste õigeaegse ja kvaliteetse täitmise eest.
- 4.2 Vastutab teenistuse tõttu talle teatavaks saanud ametialaduse, ametialase teabe ja kaitstavaid isikuandmeid sisaldava teabe sihipärase kasutamise ja hoidmise eest.
- 4.3 Vastutab enda koostatud materjalide ning teabe õigsuse eest.
- 4.4 Vastutab oma käsutuses oleva riigivara sihtotstarbelise kasutamise ja säilimise eest.
- 4.5 Vastutab oma töövaldkonda puudutava dokumentatsiooni eest.

5. ÕIGUSED

- 5.1 Saada teenistuskohustuste täitmiseks vajalikku teavet ja dokumente ministeeriumi ametnikelt ja teistelt riigiasutustelt vastavalt õigusaktidele ja kehtestatud korrale.
- 5.2 Teha ettepanekuid osakonna ülesannete täitmiseks vajalike komisjonide, nõukogude ja töörühmade moodustamiseks ning kutsuda kokku nõupidamisi teiste struktuuriüksuste ja asutuste esindajate osavõtul.
- 5.3 Saada teenistusülesannete täitmiseks vajalikku täiendkoolitust.
- 5.4 Saada teenistusülesannete täitmiseks vajalikke töövahendeid ning abi nende kasutamiseks.
- 5.5 Teha ettepanekuid oma tegevusvaldkonna töö paremaks korraldamiseks ja probleemide lahendamiseks.

6. AMETNIKULE ESITATAVAD NÕUDED

- 6.1. Haridus kõrgharidus, soovitatavalt majanduse, õiguse või kinnisvarakorralduse erialalt;
- 6.2. Eelnev töökogemus vähemalt 3-aastane töökogemus inimeste või protsesside juhtimisel;
- 6.3. Teadmised kõrgtasemel (põhjalikud) teadmised:
 - avaliku sektori ökonomikast, riigi finantsjuhtimisest
 - riigieelarve ja eelarvestrateegia koostamise alustest ja protsessidest.kesktasemel teadmised:
 - kinnisvara rahandusest
 - kinnisvara õigusest
 - töökeskkonna ja kinnisvara korrashoiustÜldteadmised:
 - majandus-/kinnisvaraökonomika,
 - ruumilise planeerimise või maakorralduse,
 - ehituse,
 - projekteerimise või arhitektuuri valdkonnas.Valdkonna tervikpildi ja ministeeriumi eripärade tundmine.
Pidev enesearendamine (oskus otsida ja leida erialaseid lisateadmisi).
- 6.4. Juhtimiskompetentsid Vajalikud juhtimiskompetentside tasemed on:
Info kogumise kompetents +2

6.5. Keeleoskus	Info analüüsimise kompetents +2 Suhtlemise kompetentsus +2 Elluviimise kompetentsus +2 eesti keele oskus kõrgtasemel, inglise keele oskus kõrgtasemel koos ametialase sõnavara valdamisega;
6.6. Arvutioskused	tekstitöötlus-, tabelarvutus- ja esitlusprogrammi kasutamise oskus kesktasemel;
6.7. Isiksuseomadused	- õppimis- ja arenemisvõime - sihikindlus - pingetaluvus - täpsus ja kohusetundlikkus - initsiatiiv ja algatusvõime

Ministeeriumi haldusosakonna nõuniku ametijuhend

<<Tagasi

1 ÜLDOSA	
1.1 Struktuuriüksus	Haldusosakond
1.2 Ametikoha nimetus	Nõunik
1.3 Vahetu juht	Osakonnajuhataja
1.4 Asendaja	Osakonnajuhataja poolt määratud ametnik
1.5 Keda asendab	Osakonnajuhataja poolt määratud ametnikku
2 AMETIKOHA EESMÄRK	
Tagada Ministeeriumi teenistujatele nõuetekohane ja kaasaegne füüsiline töökeskkond	
3 AMETIKOHA TÖÖÜLESANDED JA SOOVITUD TULEMUS	
3.1 ÜLESANNE	SOOVITUD TULEMUS
3.1. Ministeeriumi teenistujatele füüsilise töökeskkonna tagamine, sealhulgas ministeeriumi varustamise korraldamine tööks vajalike ruumide, inventari, töövahendite ja haldusteenustega.	3.1 Ministeeriumi teenistujatele on tagatud aja- ja nõuetekohane füüsiline töökeskkond.
3.2. Ministeeriumi halduskulude eelarve projekti koostamine, eelarve täitmise jälgimine, kulutaotluste ja kuluarvete aktsepteerimine.	3.2 Ministeeriumi halduskulude eelarve projekt on koostatud tähtaegselt, eelarve täitmine on pidevalt jälgitud, põhjendatud kulutaotlused ja –arved on esitatud kinnitamiseks õigeaegselt.

3.3. Ministeeriumi valitsemisel oleva riigivara üle arvestuse pidamine, riigivara valitsemise korraldamine ja asjaomaste haldusaktide koostamine.

3.4. Riigihangete korralduse koordineerimine ministeeriumi valitsemisalas, hankeplaanide ja asjaomaste haldusaktide koostamine.

3.3 Ministeeriumi valitsemisel olev riigivara on kasutusel õigusaktidega kooskõlas ja majanduslikult põhjendatult.

3.4 Hanketegevus ministeeriumi valitsemisalas on korraldatud õiguspäraselt ja otstarbekalt, õigeaegselt on koostatud asjaomased haldusaktid.

3.5. Ministeeriumile vajalike asjade ja teenuste hangete korraldamine ning ministeeriumi esindamine ühishangetes.	3.5. Riigihanked on ministeeriumi valitsemisalas läbi viidud vastavalt õigusaktidele, ministeeriumi huvid hanketegevuses on kaitstud.
3.6. Ministeeriumi sõlmitud lepingute üle arvestuse pidamine.	3.6 Korraldatud on pideva ülevaate omamine ministeeriumi sõlmitud lepingute täitmisest ja lõppemise tähtaegadest.
3.7. Tööohutuse ja töökeskkonna turvalisuse nõuete täitmise jälgimine ning asjaomaste haldusaktide koostamine.	3.7 Ministeeriumi teenistujatele on tagatud õigusaktide nõuetele vastavad ja ohutud töötingimused.
3.8. Vahetu juhi poolt antud muude ühekordsete ametialaselt vajalike ülesannete täitmine.	3.8 Vahetu juhi poolt antud muud ühekordsed ametialaselt vajalikud ülesanded on täidetud tähtaegselt.

3.2 KOOSTÖÖ

Teeb koostööd ministeeriumi juhtkonna ja ministeeriumi teiste struktuuriüksustega ja ametnikega teistest valitsusasutustest.

4 ÕIGUSED JA VASTUTUS

4.1 Saada oma tööks vajalikku informatsiooni juhtkonnalt ja ministeeriumi teistelt struktuuriüksustelt.

4.2 Keelduda ebaseaduslike korralduste täitmisest.

4.3 Jätta kooskõlastamata, esitada eriarvamusi ja taotleda muudatuste sisseviimist juriidiliselt ja keeleliselt ebakorrektsetes dokumentides.

4.4. Omada juurdepääsu tööks vajalikele elektroonilistele infokanalitele ja andmebaasidele vastavalt infotehnoloogia arvutikasutamise eeskirjale.

4.5. Algatada koostööd ning kutsuda kokku nõupidamisi oma pädevusse kuuluvate ülesannete lahendamiseks; teha ettepanekuid juhtkonnale töögruppide moodustamiseks.

4.6 Teha ettepanekuid vahetule juhile töökorralduse osas.

4.7 Saada informatsiooni asutuse arenguperspektiivide kohta.

4.8 Saada ametialaselt vajalikku täienduskoolitust.

4.9 Saada teistelt struktuuriüksustelt tööks vajalikku tugiteenust.
4.10 Vastutab tööalaste andmebaaside sihipärase kasutamise eest.
5 AMETIKOHAL VAJALIKUD TÖÖVAHENDID
5.1 Arvutikomplekt vastavalt Ministeeriumi infotehnoloogia profiilile
5.2 Printer ja paljundusmasin tööruumi vahetus läheduses
5.3 Lauatelefon
5.4 Kantseleitarbed

6 AMETIKOHAL TÖÖTAMISEKS VAJALIK KVALIFIKATSIOON
6.1 HARIDUS
6.1 Kõrgharidus, soovitatavalt majandus-/kinnisvaraökonoomika, kinnisvara korrashoiu valdkonnast
6.1.2 Ametialane enesetäiendamine.
6.2 TÖÖKOGEMUS
Varasem kinnisvarasektoris töötamise kogemus 3 aastat.
6.3 ARVUTIOSKUS
6.3.1 MS Office, Internet.
6.4 KEELTEOSKUS
6.3.1 Eesti keel Suuline Kõrgtase Kirjalik Kõrgtase
6.3.2 Inglise keel Suuline Kesktase Kirjalik Kesktase
6.4.3 Vene keel Suuline Kesktase Kirjalik Kesktase

6.5 ÜLESANNETE TÄITMISEKS VAJALIKUD TEADMISED JA OSKUSED
6.5.1 Riigi põhikorra (põhiseadus ja põhiseaduslikud seadused), kodanike õiguste ja vabaduste, avaliku halduse organisatsiooni ja avalikku teenistust reguleerivate õigusaktide tundmine.
6.5.2 Omab kesktasemel teadmised kinnisvara õiguse; ruumilise planeerimise või maakorralduse; ehituse, projekteerimise või arhitektuuri; töökeskkonna ja kinnisvara korrashoiu teemal.
6.5.3 Ministeeriumi tegevusvaldkonna, valitsemisala ja seda reguleerivate õigusaktide tundmine, asjaajamiskorra tundmine.
6.5.4 Üldised teadmised majandus-/kinnisvaraökonoomika vallas.
6.5.5 Üldised teadmised Euroopa Liidu institutsioonidest ja organisatsiooni struktuurist ning EL-i õigussüsteemist ja selle rakendamisest, Euroopa Liidu otsustetegemise

<p>protsessi tundmine.</p>
<p>6.5.6 Väga head teadmised riigihangete, riigivara valitsemise, kinnisvara hoolduse ja tööohutuse valdkonnas.</p>
<p>6.5.6 Oskus planeerida tööprotsesse ja koordineerida nii majasiseste kui ka majaväliste töö- ja huvigruppide tegevusi, väga head projektijuhtimise ja läbirääkimiste alased teadmised ja oskused.</p>
<p>6.6 ISIKUSEOMADUSED JA KOMPETENTSID</p>
<p>6.6.1 Suhtlemisoskus, sealhulgas oskus koostööks avalike huvide elluviimisel ja suhtluseks avalikkusega, ning kirjalik ja suuline eneseväljendusoskus (suhtlemise kompetentsus +2)</p>
<p>6.6.2 Algatusvõime ja loovus, sealhulgas võime välja töötada uusi lahendusi, muudatusi algatada, omaks võtta ja ellu viia (initsiatiiv ja algatusvõime)</p>
<p>6.6.3 Võime stabiilselt ja tulemuslikult töötada ka pingelolukorras, efektiivselt kasutada aega (pingetaluvus)</p>
<p>6.6.4 Kohusetunne, otsustus- ja vastutusvõime, sealhulgas suutlikkus võtta iseseisvalt vastu otsuseid oma ametikoha pädevuse piires, võime näha ette otsuste tagajärgi ja vastutada nende eest (täpsus, kohusetunne ja sihikindlus)</p>
<p>6.6.5 Pühendumus, orienteeritus tulemusele ja elluviimisele (elluviimise võimekus +2)</p>
<p>6.6.6 Intellektuaalne võimekus, sealhulgas olulise eristamise ning analüüsi- ja sünteesivõime, võime omada informatsiooni kasutusvalmina ning reageerida kiiresti muutustele (info kogumise ja analüüsimise kompetents +2)</p>