



## **RIIGI KINNISVARAJUHTIMISE KOMPETENTSIMUDEL**

### **LÕPPARUANNE**

### **ERIOSA NR. 4 – RIIGI KINNISVARAKESKKONNA JUHTIMISPROTSESSIDE INTEGRERIMISE VÕIMALUSED TEISTE TUGIPROTSESSIDEGA**

**VEEBRUAR 2013**

## Sisukord

1. Sissejuhatus.....	2
2. Metodoloogia.....	2
3. Analüüsi tulemused .....	4
4. Kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesside integreerimisvõimalused riigi teiste tugiteenustega ...	5

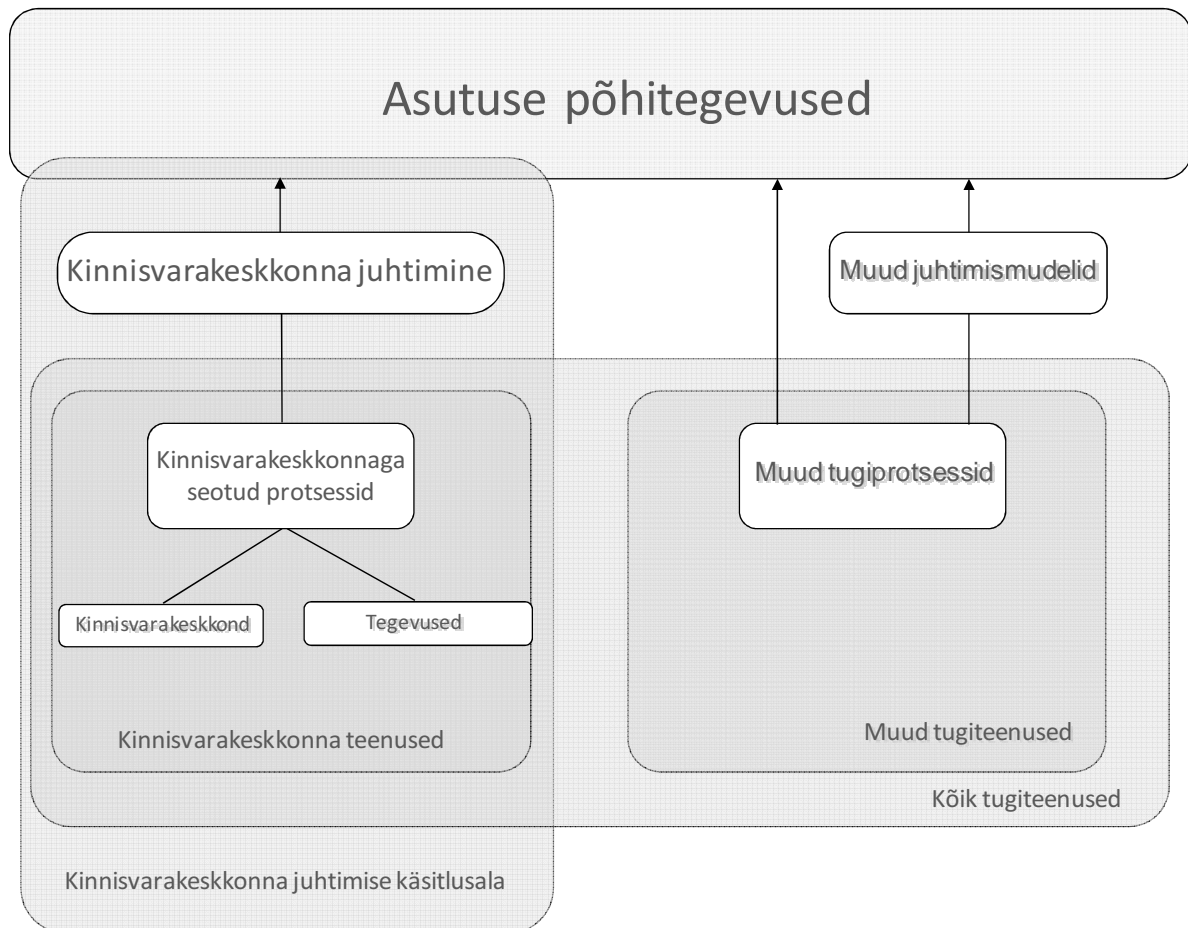
## 1. Sissejuhatus

Aruande eesmärk on kaardistada Eesti riigi keskvalitsuse tasandil osutatavad tugiteenused ja nende kattuvused riigi kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsessidega, analüüsida võimalikke kattuvusi ning võimaluse korral teha ettepanekuid protsesside integreerimiseks. Aruandes on kirjeldatud eesmärgi saavutamiseks läbitud tegevusi:

- metodoloogia väljatöötamine
- praeguste tugiteenuste analüüs
- kattuvuste ja integreerimisvõimaluste tuvastamine

## 2. Metodoloogia

Tugiprotsesside kaardistamise lähtealuseks on standardis EN 15221-1:2006 „Kinnisvarakeskkonna juhtimine Osa 1: Terminid ja määratlused“ esitatud kinnisvarakeskkonna juhtimise käsitlusala. Käsitlusalas eristatakse tugiteenuste käsitlusalad. Joonisel 1 on esitatud asutuse tugiprotsesside liigitused ja kuuluvus käsitlusalasse.

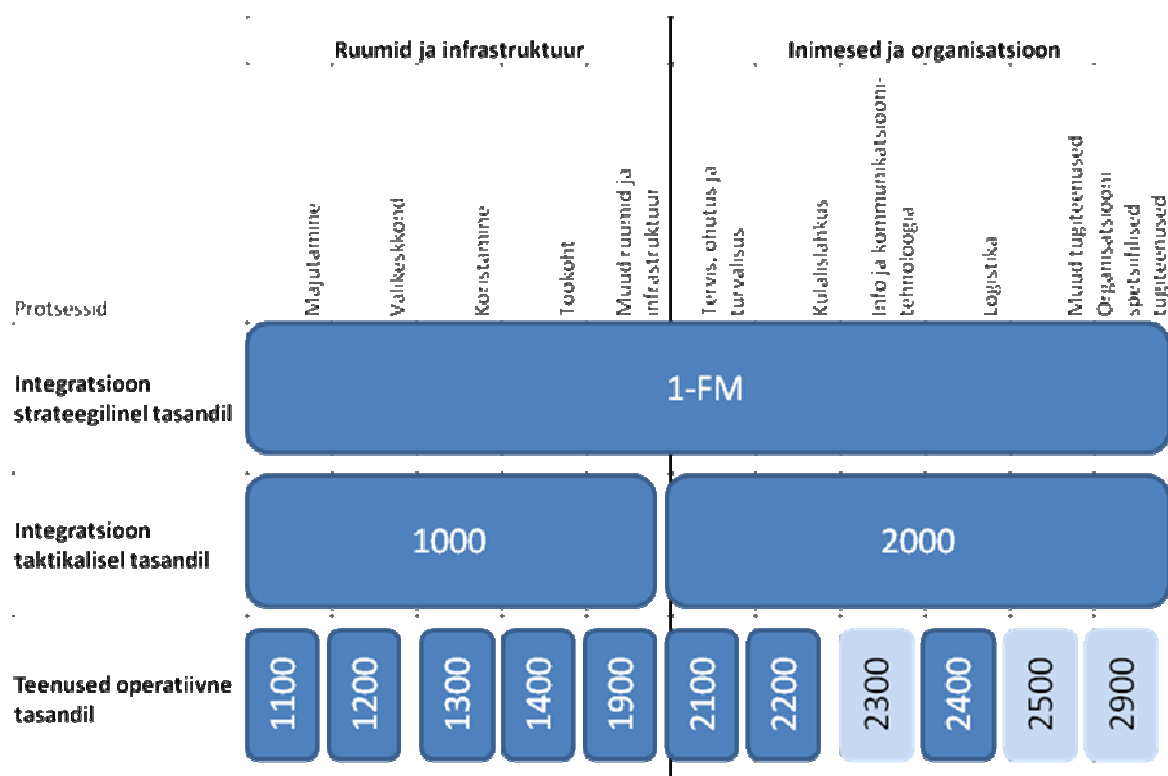


Joonis 1. Asutuse tugiprotsessid erinevates käsitlusalades. Allikas: EN 15221-1:2006

Eelnevast tulenevalt jagunevad kõik vaadeldavad tugiteenused kolme rühma:

- kinnisvarakeskkonna juhtimissüsteemiga hõlmatud tugiteenused
- tugiteenused, mida juhitakse teiste juhtimismudelitega
- eraldi- ja iseseisvad tugiteenused, mis ei ole seostatud ühegi juhtimismudeliga

Käesolevas töös on vaadeldud protsesse, mis keskenduvad eelkõige asutuse füüsilise kinnisvarakeskkonna ja sellega otseselt ja kaudsemalt seotud tugiteenuste tagamisele. Võrrelduna standardis EN 15221-4 esitatuga on käesolevas töös vaatluse all olevate teenuste hulk väiksem. Töö ei käsitleta info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (grupp 2300), finantsjuhtimise (grupp 2510), personalijuhtimise (grupp 2520) ega õigusteenuseid (grupp 2530) ega ka asutuse spetsiifikast tulenevaid tugiteenuseid (grupp 2900). Teenuste jaotumist käesolevas töös käsitletavateks ja mittekäsitletavateks kirjeldab detailsemalt joonis 2:



Joonis 2. Töös ulatuses olevad protsessid ja EN 15221-4: 2011 protsessid. Allikas: EN 15221-4:2011, autorite kohandused

Joonisel on tumeda taustaga märgitud protsessid, mida käsitletakse nii käesolevas töös kui ka EN standardis. Heleda taustaga on protsessid, mida käesolev töö ei käsitle, kuid mis siiski sisalduvad EN standardis. Joonisel toodud numbrid on protsesside tähised EN standardis. Teisisõnu eeldatakse lõpparuandes, et heledaga märgitud protsessid on juhitud teiste tugiprotsessidega, mis ei ole kinnisvarakeskkonna juhtimise protsessid vt joonis nr 1. (tugiteenused, mida juhitakse teiste juhtimismudelitega).

Tuvastamiseks riigi keskvalitsuse tasandi asutuste peamised tugifunktsioonid, kaardistati need valimisse kuulunud asutuste struktuuri analüüsi kaudu. Valimisse kuulusid kõik ministriumid, 6 suuremat ametit (Maksu- ja Tolliamet, Politsei- ja Piirivalveamet, Veeteede amet, Kaitseressursside amet, Sotsiaalkindlustusamet ja Maanteeamet) ning kaks juhuvaliku kaudu selekteeritud väiksemat

asutust (Eesti Keele Instituut ja Kaagvere erikool). Valimisse kuuluvate asutuste struktuurides eristati tugiteenuseid pakkuvad struktuuriüksused (osakonnad) ja nende olemasolul ka allüksused (bürood ja talitused).

Vaadeldud tugiteenused jaotati kolme kategooriasse sõltuvalt sellest, kas ja mil määral kasutatakse nende korraldamisel ühtset, terve keskvalitsuse tasandil integreeritud juhtimissüsteemi. Juhtimissüsteemi olemasolu ja iseloomu hindamiseks leiti kõigi teenuste kohta vastused järgmistele küsimustele:

- Kas tugiteenuse aluseks olev protsess on üldjuhul integreeritud asutuse strateegilise juhtimise ja planeerimisprotsessidega?
- Kas teenuse pakkumiseks on olemas terve keskvalitsuse tasandil kasutatavad ühtsed põhimõtted või standardid ja normid?
- Kas teenuse protsessi juhtimiseks vajaliku info haldamiseks on olemas keskvalitsuse tasandil ühtne infosüsteem või kas andmed on asutuste vahel hõlpsasti kättesaadavad?
- Kas teenuse tulemuste hindamiseks on olemas väljatöötatud protsessid?

### 3. Analüüsi tulemused

Tulenevalt tugiteenuste kaardistusest jaotati vaadeldud asutustes tuvastatud tugiteenused kolme rühma:

#### **Teenused, mille pakkumist korraldatakse kinnisvarakeskkonna juhtimissüsteemi kaudu**

- kinnisvara korrashoid (kogu elukaar)
- vara haldamine
- hangete korraldamine

#### **Teenused, mille pakkumist korraldatakse mõne muu juhtimismudeli kaudu**

- infotehnoloogia teenused (infosüsteemide koordineeritud haldamine RIA kaudu)
- eelarvestamine (üleriigiline standardiseeritud eelarve koostamise protsess, olemasolev infosüsteem (REIS), valdkonna kureerimine Rahandusministeeriumi poolt)
- raamatupidamine (riigirahanduse ühtsed põhimõtted, kavad üle minna ühtsele SAP-ile, valdkonna kureerimine Rahandusministeeriumi poolt)
- personali juhtimine (tippjuhtide kompetentsikeskus, valdkonna kureerimine Rahandusministeeriumi poolt)
- siseaudit (üleriigiline eetikakoodeks, standardid, valdkonna kureerimine Rahandusministeeriumi poolt)

#### **Teenused, mille pakkumise korraldamine ei ole juhtimissüsteemiga reguleeritud**

- avalikkussuhted
- juriidiline tugi
- sekretariaaditeenused (asjaajamine)

## 4. Kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesside integreerimisvõimalused riigi teiste tugiteenustega

Tugiteenuste puhul, mille suhtes märgiti, et need korraldatakse kinnisvarakeskkonna juhtimissüsteemi kaudu, tuleb siiski arvestada, et praktikas korraldatakse hankeid ning varade ja kinnisvara juhtimisega seotud tegevusi eraldiseisvates struktuuriüksustes ja nende tegevuste puhul kasutatakse eraldiseisvaid juhtimissüsteeme. Tulevikus oleks nimetatud tugiteenuseid siiski otstarbekas juhtida ühtse juhtimissüsteemi, soovitatavalt kinnisvarakeskkonna juhtimissüsteemi raames.

Tugiteenuste puhul, mille suhtes märgiti, et nende pakkumist korraldatakse mõne muu juhtimismudeli kaudu, ei ole praegu ega lähitulevikus põhjendatud nende koondamine kinnisvarakeskkonna juhtimissüsteemi raamistikku. Tegu on teenustega, millel on praeguseks keskvalitsuse tasandil välja kujunenud pikkade traditsioonide ja kogemustega koordineeriv üksus, mis asub kindlas (üldjuhul Rahandusministeeriumi) valitsemisalas. Lisaks iseloomustab neid tugiteenuseid valdkonda reguleerivate õigusaktide, standardite, koodeksite, personali arendamise ja koolituspõhimõtete olemasolu ja välja kujunenud või välja kujunemas IT-tugi tsentraalselt hallatavate infosüsteemide kaudu. Nendeks on kesksed registrid, menetluskeskkonnad ja aruandlusmootorid.

Tugiteenuste puhul, mille suhtes märgiti, et nende pakkumise korraldamine ei ole juhtimissüsteemidega reguleeritud ehk need toimivad eraldi ja iseseisvalt, ei ole põhjendatud lähitulevikus nende integreerimine kinnisvarakeskkonna juhtimissüsteemi raamistikku. Seda põhjusel, et neid teenuseid osutatakse eraldiseisvates struktuuriüksustes ning on olemas valdkonda reguleerivad õigusaktid, standardid ja head tavad.

Pikas perspektiivis on realistlik eeldada, et kinnisvarakeskkonna juhtimissüsteemist areneb välja tugikeskkonna juhtimissüsteem, mis hõlmab endas nii praegu eraldiseisvaid (juhtimissüsteemideta) tugiteenuseid kui ka teisi tugiteenuseid, millel praegu juba on oma juhtimissüsteem. See ei tähenda, et praegused juhtimissüsteemid kaovad, vaid pigem seda, et erinevad tugiteenuste juhtimissüsteemid integreeruvad kindlas ulatuses, millest omakorda kasvab välja ühtne raamistik tugikeskkonna korraldamiseks (tugikeskkonna juhtimissüsteem).

Lisaks vaadeldakse aruandes võimalust integreerida kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesse teiste tugiteenuste osutamise protsessidega. Analüüsil leiti, et kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesside sidumiseks teistes riigiasutustes kasutatavate teenuste osutamise protsessidega on järgmised võimalused:

1. Kinnisvarakeskkonna-alase informatsiooni töötlemiseks vajalike infotehnoloogiliste lahenduste väljatöötamine ja täiustamine võiks toimuda samas raamistikus riigi infosüsteemide arendamisega. Dokumendihaldussüsteemide loomine või uuendamine võtaks siis arvesse ka kinnisvarakeskkonna dokumentide spetsiifikat (skeemid, joonised, mobiilsed rakendused jne).
2. Riigieelarve koostamise protsesside seostamist kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsessidega kirjeldatakse detailselt protsessides E1–E4 (vt peatükk „Protsesside kirjeldused“). Integreerituse täiustamise võimalusi on varem kirjeldatud projekti „Riigi kinnisvara juhtimise infomudel“ soovitusel ja rakenduskavades.
3. Kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesside ülevaatus ja täiustamist on võimalik ühendada asutuste siseauditi protsessidega. See võimaldaks kokku hoida kinnisvarakeskkonna

strateegilise juhtimisega tegelevate ametnike aega ning ära kasutada siseauditiga tegelevate spetsialistide erialateadmisi ja kogemusi. Seeläbi oleks võimalik parandada kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesside taset konstruktiivse kriitika kaudu.

4. Kinnisvarakeskkonna juhtimisega tegelevate ametnike kompetentside kindlaksmääramine ja arendamine on võimalik ühendada asutuse üldise koolitusprogrammiga ja personalijuhtimise põhimõtetega. Samuti on otstarbekas integreerida kinnisvarakeskkonna juhtimisalaste kompetentside väljaarendamine üldisesse, avaliku teenistuse kompetentside tõstmise ja ametnike motiveerimise strateegiasse.
5. Kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsessides sisalduvad asjaajamisfunktsioonid (dokumentide koostööstamine ja vormistamine, aga ka vorminõuete ülevaatus ja väljatöötamine) on võimalik delegeerida asutuste asjaajamistalitustele. Alternatiivina tasuks kaaluda asjaajamistalituste spetsialistide kaasamist kinnisvarakeskkonna juhtimisprotsesside täiustamise protsessi.