



PRIIT SAUK - MAANTEEAMETI UUS JUHT



DIANA LORENTS

Maanteeameti avalike suhete osakonna juhataja

Priit Sauk on Maanteeameti juhtinud pisut üle kolme kuu. Seega võiks esimest intervjuud Teelehele nimetada ka 100 päeva intervjuuks. Küsimused talle on esitanud nii toimetuse kui ka paljud kolleegid. Sellest suunda näitavast vestlusest tuleb esile tõsta uue juhi üldine hoiak – muutuv maailmas peab ka Maanteeamet olema pidevas muutumises.

Miks kandideerisid Maanteeameti juhiks?

Ütlen tihti, et juhuseid pole olemas, on vaid planeeritud tegevused. Ent need tingimused või eeldused, mis võimaldavad elus oma valikuid teha, peavad ka olemas olema, nimetagem neid siis juhusteks. Märkasin juba kevadel Maanteeameti peadirektori konkursikuulutust, aga olin siis veel ametis ega kandideerinud. Juhuse tahtel lõppes minu eelmine amet juunis 2015, kui olime SRV tegevusi Eestis kokku tõmbamas, ja see aeg sattus kokku just uue konkursi väljakuulutamisega. Kuna ma paigalistung mõnuleja ei ole, võtsin väljakutse vastu. Pean Maanteeameti juhtimist võimaluseks, sest suur organisatsioon koos hingama panna on väljakutse ja vastutus. Eestis ei olegi väga palju selliseid võimalusi, kus sul 500 inimest juhtida oleks.

Olen endale defineerinud, et olen palgaline tippjuht. See aga tähendab, et ennekõike peab eksisteerima organisatsioon, kellega koos eesmärgid saavutada. Arhitektiga koos laua taha istuda ja maja planeerida hakata on ka põnev, aga kui tahad olla elukutseline juht, siis peab olema midagi, mida saab juhtida: on olemas partnerid, keskastmejuhid ning kaasamõtledjad, kellega koos mägesid liigutades tulemusteni jõuda. See mind paelubki ja sellist tegevust ma otsin.

Missugused tööriistad professionaalsel juhil kasutada on?

Laias laastus on tippjuhil kaks asja, millega peab ise tegelema: inimesed ja raha. Minu jaoks on hästi oluline töö inimestega, näiteks keskastmejuhtidega organisatsioonikultuuri kujundamine, muutmine ja arendamine. Alles seejärel tuleb raha. Finantsarvestuses, plaanides ning eelarvete täitmise jälgimises tunnen ennast

suhteliselt hästi. Seda enam paelub mind suuremate eelarvete juhtimine, sest on oluline vahe, kas loed kokku tuhandeid või sadu tuhandeid.

Lisaks tuleb professionaalsel juhil ennekõike süsteem luua. Minu kahe kuu kogemused siin majas näitavad, et rahast väga palju ei teata. Sellest räägitakse omavahel täiesti erinevates keeltes-finantsistide ja ehitusvaldkonna inimeste nägemused ei lähe tihti kokku. Küllap on siin oma roll ka harjumustel, kuid kindlasti on mul siin oma nägemus ja ettepanekud. Maailm on väga palju muutunud – ootused ja kokkulepped, mis varem olid edukad, praegu enam ei toimi. Ma usun, et finantsplaneerimise ja jälgimise vallas on lähiaastatel palju muutumas.

Juhtimise roll ja võlu on see, kui jõuad oma meeskonnale lähedale, natuke rohkem naha vahele, nii et hakkad hingetõmbeid tajuma ja lõpuks eesmärkide saavutamist nautima. Omavahel lepitakse kokku mängureeglid, millest kujuneb laiemas mõttes organisatsioonikultuur, sarnase kultuuri kandjad töötavad edukalt. Mina uue tulijana ei saa eeldada, et kõik mind usaldavad ja 100% omaks võtavad. Minagi pean usalduse välja teenima. Eks mingi aja pärast saame öelda, keda saan ma oma meeskonna liikmeks lugeda, keda mitte. See kõik on pikem kokkukasvamise periood. Ma ütleks, et täna on sisseelamise aeg. Kui mõelda, kas kahe aasta pärast on enamik täna majasolijatest veel siin, siis seda ma väga kindlalt öelda ei julge. Ajapikku selgub, kellega sobime ja kellega mitte.

Kauaks Sa Maanteeametisse tulid?

Mind on ametisse määratud viieks aastaks, kuid teise piiri olen

ise endale ette pannud – tõenäoliselt ma siit pensionile ei lähe. Maailm on nii suures muutumises, et ei mina ega keegi teine ei oska öelda, milline on Maanteeamet viie aasta pärast. Sedä, kas tahaksin selles süsteemis ka peale seda olla ei saa ma ju lubama hakata, kuid kindlasti olen valmis olema põnevas organisatsioonis, mis mulle huvi pakub rohkem kui viis aastat.

Milliste väärtuste kandja Sinu meeskond on?

Ma tahan aru saada, kellele saan loota ja keda usaldada. Eelkõige nende kahe märksõna järgi omale meeskonnaliikmeid otsingi. Minu põhiväärtusteks on ausus, avatus, lojaalsus ja oma organisatsioonile pühendumine. Ütleksin, et need on tavalised inimlikud põhiväärtused, aga kahjuks näeme iga päev, kuidas neid rikutakse. Minu eesmärgiks on, et Maanteeamet oleks uuendusmeelne ja hästi toimiv organisatsioon, kus töötaksid lojaalsed, pühendunud ning õnnelikud töötajad. Kui ma olen veendunud, et inimene teeb õiget asja, ma tean, kuidas ta seda teeb ja see kõik sobib minu põhiväärtustega, siis tõenäoliselt ta sobib minu meeskonda.

Mida Sa juhina „endale lubad“?

Sõltumatust, otsustusjulgust, õigust öelda „ei“, karmi kätt, jõulisust, eesmärgikindlust, sekka kõvasti inimlikkust ja head südant.



Ma tahan aru saada, kellele saan loota ja keda usaldada. Eelkõige nende kahe märksõna järgi omale meeskonnaliikmeid otsingi. Minu põhiväärtusteks on ausus, avatus, lojaalsus ja oma organisatsioonile pühendumine.

Milline on Sinu varasem kogemus teede ehituse, hoolduse ja liiklustemaatikaga?

Tegelikult on neid olnud päris palju. Alates sellest, kui ma poisikesena pool ajast tee peal elasin - mu isa töötas terve oma tööea teedesüsteemis autojuhina. Olen näinud neid teehöövleid, millel käsitsi saha kõrgust krutiti ja seda, kuidas tee peal pigi keedeti. Selles kõiges olen kaasa löönud juba lapsena.

Asjalikumad kogemused jäävad aga 2000. aastate alguse kanti, kui töötades Koger&Partnerite grupis ostsime ühe teedettevõtte nimega AS Ratex. See asus Tartu külje all ja tegeles teede hooldamise, ehitamise ning asfaldi keetmisega. Hiljem sai sellest ettevõttest AS Koger Teedehitus.

Umbes viis aastat tagasi olin siinsamas Maanteeameti keskuse seinaga. Teenisin leiba juhtides Maanteeameti ühe suurpartneri TREV-2 gruppi kuulunud ettevõtteid AS Teede REV2 ja AS Rapla Teed. Kogemused ja kokkupuuted Maanteeametiga olid tol ajal asjalikud ning tõised. Selgelt on mees Aivo Salum oma nõudlikkuse ja teadmistega ning Kaupo Sirk oma sirgeselguse ja põhimõttekindlusega. Tookord ei olnud töövõtja poolel kerge olla – suhted olid ametlikud ja pigem distantsi hoidvad.

Mul on ka kuus aastat kogemust betoonitootmises. Betooni ju samasugune ehitusmaterjal nagu asfalt, ainult sideaine on teine. Tehase tootmise hingeelu, laborid, katsetamised, sertifitseerimised ja kvaliteedi tagamine – see jutt on väga tuttav. Mind ei üllata teedevaldkonnas suuresti millegagi ja sellepärast julgesin ka siia tulla.

Mida oled Maanteeametis esimeste kuudega õppinud?

Kannatlikum olema. Näen, et siin ei saa midagi tormakalt teha. Kohati tundub, et oleksin nagu veidi ajas tagasi rännanud, mil juhilt oodati autokraatset ning ainuotsustuslikku lähenemist. Ma ei teadnud ja ei osanud ka ette kujutada, kuidas protsessid siin toimuvad. Uskusin, et ollakse tänapäevasemad. Maailmas levinud demokraatlikum juhtimislaad ei ole riigisüsteemis veel laialdaselt kanda kinnitanud, ainuotsuse ootus on väga tugevalt sees. Saan aru, et avaliku võimu teostajana on meile pandud teatud kohustused, aga organisatsioonisisene toimimismehhanism peaks enam toetama demokraatiat, mis on kokku lepitud kindlate reeglite alusel. Meil ei ole ju tegemist väikese süsteemiga – ikkagi 500+ inimest. Selged reeglid, mis toetaksid kollegiaalset arutelu, peavad kehtima. Mitte nii, et kollektiiv otsustab ja siis on peadirektoril kaalutusõigus ja tema võib otsustada teisiti. Jabur! Milleks siis ülejäänud süsteem olemas on? Selles on minu jaoks midagi ebaharilikku.

Sa tuled organisatsiooni, mis on kaua koos töötanud. Jõulupeolgi nägid, et neid, kes on 10–20 aastat ja rohkemgi siin olnud, on palju. Inimesed on rutiinidega harjunud ning nende ajalooline mälu toetab neid ka organisatsiooni käitumisharjumustes. Kuidas seda kõike muuta saab?

Tahan, et Maanteeamet oleks uuendusmeelne tulemusele orienteeritud, motiveeritud ja nooruslik organisatsioon. Mul tuleb üles leida need uuendusmeelsed, kes tahaksid muuta ja muutuda. Tavaliselt on selliseid inimesi organisatsioonis vähemalt 20%. Ma leian need inimesed üles, me lepime kokku uued mängureeglid, kehtestame need ja õpetame ka ülejäänud 80% nende järgi toimima. Neid, kes ei taha uute mängureeglite järgi toimida, annab välja vahetada, seda ma ei välista.

Mida Sa nooruslikkuse all silmas pead?

Täiesti kindlasti ei saa minevikku alahinnata, kogenumatelt tuleb õppida ja pikaajalisi töötajaid austada. Aga kui inimesel on 80 aastat vanust ja ta on sellest 40 töötanud Maanteeametis, siis võib-olla ei ole see 40 aastat kogemust ainuke väärtus, miks ta peaks meie süsteemis jätkama. Täna maailmas hinnatakse edukust teiste kriteeriumide järgi. Nooruslikkus tähendab tänase maailmapildiga rohkem kaasas käimist, muutusteks valmis olemist ning muutuste käivitajate mõistmist.

Maanteeametis on praegu ca 15% teedeinseneri, ülejäänud on muu valdkond – kas see nimi on enam asjakohane? Kas on õige, et üheskoos on institutsioonid, mis ei puuduta kõik teedevõrgu hooldamist, ehitamist ja muud?

Jah, võib-olla sobib transpordiamet või liikuvusamet paremini, tõenäoliselt sennapole me teel olemegi. Veeteede asju me juba ajame. Maanteeamet polegi enam ju tegelikult teede ehitaja või hooldaja. Need funktsioonid oleme kõik välja andnud ning tööd ostetakse ju sisse. Maanteeamet peab olema tark tellija ja see vajabki teistsuguseid kompetentse. Ehitusinsenerid on kindlasti kogu protsessi jaoks olulised, aga kas nad peavad kõik olema meie majas? Tõenäoliselt mitte. Projekteerijad on mujal, järelevaatajad on mujal, teadlased on ülikoolides või katselaborites. Meil tuleb see targa tellija roll paremini defineerida ja vajalike kompetentside üle veidi arutleda. Ehk tähtsustavad meie majas enam juriidika-alased teadmised või finantsplaneerimine, mitte ainult ehitusinseneri teadmised.

See ei tähenda ju, et ehitusinseneri siin majas ei vajata?

Kindlasti vajatakse. Nende hulk ilmselt lihtsalt muutub ajas, sest ka Maanteeameti roll on täna muutunud.

Maanteeamet soovib olla kompetentsikeskus. Kas selleni on pikk maa minna?

Ei ole pikk maa minna, aga nagu ütlesin: peame kokku leppima, millistest kompetentsidest räägime.

Miks on transpordiameti idee hea idee?

Me puutume kõik sisuliselt väga tihedalt kokku, nii maantee, raudtee kui ka veeteed. Minu arvates jääb muidu väga palju halle alasid. Laiemalt mõeldes tegelevad erinevad riigiametid sarnaste ülesannetega, arendavad oma mistahes sarnaseid süsteeme, olgu need siis erinevate lubade väljaandmised, teenindusbürood või järelevalvemehhanismid. Neid ei ole kindlasti mõtet dubleerida. Kui selline ühinemise või koondumise tee valitakse, siis tavaliselt on tugevaim see, kes ühendab, teised ühendatakse. Meie võimalus on arendada ennast sedavõrd tugevaks, et meie oleksime need, kelle külge teised liidetakse. E-teeninduse arendamises oleme päris tugevad ja see on ka meie trump, tänu millele räägitakse liitmisest meie suunas. Kui alla anname ning oma arengut pidurdame, siis tõenäoliselt liidetakse meid kellegi teisega või jagatakse tükki. Valik on hetkel meie endi kätes.



Kui alla anname ning oma arengut pidurdame, siis tõenäoliselt liidetakse meid kellegi teisega või jagatakse tükki. Valik on hetkel meie endi kätes.

Töötajad küsivad, millal ometi kord lõppevad struktuursed reformid, mis algasid MA ja ARKI liitmisega? Millal saab rahulikult tööd tegema hakata? Kauga neid kaste joonistatakse?

Joonistatakse igavesti! Maanteeameti 97. tegevusaastale tagasi vaadates on organisatsioonis pidevalt reforme läbi tehtud. Maa-ilm on muutumises ja muutused üha kiirenevad. Seega peab mistahes organisatsioon pidevalt kohanema ja muutuma. Muidu ta mandub ja sureb.

Mida tähendab riigi kärbe MA jaoks?

Protsesside ülevaatamist, töö efektiivistamist ning teenuste veel enam e-teenuste keskseks viimist. Lisaks hulgaliselt IT arendusi ja laiema riigiametite sarnaste struktuuride ja toimingute ühildamist ning koondumist kokkulepitud organisatsioonidesse. Olgu see siis raamatupidamise koondumine Riigi tugiteenuste keskusse, Kinnisvara haldusteenuse koondumine Riigi Kinnisvara AS kätte või muud sellist. Ka koosseisude ülevaatamine ja orgaaniline vähenemine jätkub. Usun, et 01.01.2017 on meid Maanteeameti alla 500 inimese.

Lähme veidi igapäevaelule lähemale. Lamellid või naastud?

Naastud. Minu elu on liiga kallis, et loota vaid lamellidele. Sõidan ca 40 000 km aastas ja olen seega küllalt palju teel. Kahjuks ma

ei eelda, et teel ei või midagi juhtuda, seega loodan, et mul on piisavalt ohutu auto, millele lisavad ohutust ka naastud. Loomulikult ka rooli ja pedaalide vahel on see, kellele loodan ja kes samuti ohutuse eest vastutab.

Mida Sa arvad aga kõrvalistest tegevustest sõidukijuhtimise ajal?

Sellest vaidlusest ei saa ma eriti aru. „Käed vabad“ süsteem on mu auto standardvarustuses. Tuleb luua endale sellised tingimused, et reegleid täita saab. Nii minul kui teistel pereliikmetel on autos „käed vabad“ süsteem, sest me tähtsustame enda ohutust. Meie peres ei ole ka autos söömise kommet – ja seda ka tagaistmel – juba sellest ajast alates, kui lapsed väikesed olid.

Milline on prioriteetsuse järjekord Sinu jaoks – Rail Baltica, Via Baltica, Mäo-Kose?

Eesti riigile olulisuse seisukohast oleks järjekord nii: Rail Baltica, Via Baltica ja Mäo-Kose. Isiklikust seisukohast usun, et Eestile on jõukohane ja piisav Mäo-Kose ja Via Baltica, hiljem Rail Baltica.

Mida arvad filtratsioonikoefitsendi määramisest?

Tean väga hästi, millest jutt käib ja saan aru, et seda saab hinnata erinevalt, kui materjal on ladustatud ja värskest kaevandatud või konstruktsiooni paigaldatud ja tihendatud. Materjal käitub nendes olukordades täiesti erinevalt. Seetõttu ongi ehitajatega vaidlused tekkinud selle üle, mis hetkel ja kuidas mõõta, mis on tee-ehituse juures oluline ja mis mitte. Käivad tõsised vaidlused, sest ehitajad ütlevad, et kogu konstruktsiooni püsivuselt on see ebaoluline teema. Samas on meie teede arengu osakond seda tähtsustanud, öeldes, et teatud materjalide juures on filtratsioonikoefitsendi järgmine oluline nii teede pikaajalisuse kui ka vastupidavuse seisukohast. Seega peavad mängureeglid olema selged. Eestil ei ole pikaajalist katsepraktikat, kuidas neid koefitsientide määrata, ent meil on normides nõuded kehtestatud. Ka meie naabrid ümberringi käituvad väga erinevalt, Venemaal ja Põhja-maadades on normid väga erinevad. Meie oleme Eesti normdokumentides aluseks võtnud Vene standardid, mis erinevad mingil määral Põhjamaade omadest aga mida Skandinaavia omanike taustaga teedeehitajad tunnevad paremini ja hindavad rohkem. Erinevad mõistmised, erinevad kultuuride kokkupuutekohad.

Ehitajatega tuleb mistahes normide või reeglite kokkuleppimisel rohkem eeltööd teha. Kui need on kokku lepitud ja paika pandud ning on asutud lepingut täitma, siis ei tasu enam alusdokumentide üle vaielda, siis tuleb lepingut täita. Vaidluste põhilised põhjused on täna selles, et Maanteeamet on kehtestanud normid, ehitajad on nendega nõustunud ning lepingud, kus lubatakse tingimisi täita, on allakirjutatud. Kui läheb aga töö tegemiseks, ei suudeta lepinguid täita. Mis muud – vaatame ehitajatega koos nõuded üle ning püüame teineteise argumente mõista. Vanad lepped tuleb kokkulepete kohaselt täita, selge see, aga kui ülevaadatud normid vajavad muutmist, siis seda tuleb ka teha.

Sinu esimesse töönaalasse mahtus ka korruptsiooniskandaal. Kauga see kõik veel kestab?

Kui küsimus on kaua tegeleme korruptsiooni väljajuurimisega, siis vastan, et kindlasti kogu minu Maanteeameti töötamise aja. Kui küsimus on, kas saabub aeg, kui Maanteeamet on korruptsioonihohust puhas, siis see on teine küsimus. Suhtumine muutub põlvkondade vahetumisega ja organisatsioonikultuur saab muutuda alles siis, kui ka keskastmejuhid saavad aru, mida tähendab korruptsioonirisk, oskavad seda märgata ja tahavad ennetada. Seda naalatega ei murra.

Kas Sind sellise ulatusliku korruptiivse tegevuse ilmsikstulek ehmatas ka?

Üldse mitte. Mind on ka ühte teise ettevõttesse nii palgatud, et omanik teatas: „Siit varastatakse umbes 16 miljonit Eesti krooni

aastas. Kui suudate umbes poole kinni pidada, olete oma palga kuhjaga välja teeninud." Nägime koos teise juhatuseliikmaga mitu head aastat vaeva ja usun, et täitsime ülesande. Pätipüüdmine ei ole mingi uudis. Kui mulle öeldi, et siin on „pahalased“ sees, kes teevad midagi endale, teistele, kolmandatele, siis pidin tõdema, et jah, see on see maailm, aga nii see ilmselgelt olema ei pea. Ma ei ole nii sinisilmne, et arvaksin korrupsiooni ainult siinseks probleemiks.

Järgmisel aastal pühendume ka teistele valdkondadele - teatud kohtades on libastumine väga lihtne, aga siin saavad keskastmejuhid appi tulla. Aitab ka verevahetus – on selline termin „omakodu-pimedus“ – ei näe, mis enda ümber toimub, sest ollakse harjunud olemasoleva pildiga.

Kingitused on keelatud – kas see üle vindi keeramine ei ole? Miks peaks sellest üleüldse rääkima, kas mõned asjad iseenesestmõistetavad juba ei ole?

Ei ole iseenesestmõistetavad. Kui klienditeenindaja saab kommikarbi ilusama numbrikombinatsiooniga numbrimärgi eest, siis see on üheselt korrupsioonikuritegu. Kui projektijuht saab ehitajalt objekti eduka lõpetamise eest konjaki, siis samuti. Kuidas me saame siis öelda, et jõuluaegne samasugune kingitus ehitajalt või büroo kliendilt on vaid hea tahte avaldus. Toojal on järgmisel korral õigus eeldada, et mäletad kui ilusa kingituse said, ehk oled minu vastu sama lahke ja mis see üks allkiri ikka ära ei ole. Mõistlik on keelduda juba esimesel korral, siis on lihtsam ka teisel korral „ei“ öelda.

Eraettevõtetes on kingituste toomine ja saamine kordades vähenenud. See on minevik, maailm on kingitegemise vallas muutunud. See valu tuleb lihtsalt läbi elada ja ma saan aru, et ka meie majas ei ole see uus teema. 2013. aastast on meil eetikakoodeks, kus kogu temaatika kirjas. Ja kui reatöötaja küsib, miks ma ei tohi võtta, kui juht seda teeb, siis sealt probleem pihta hakkabki – juhid ise ei täida kokkulepeid.

Valdkondlikule juhtimisele üleminekuga on antud valdkonna juhtidele suur võim omatahtsi tegutseda - või kuidas?

Valdkondlikule juhtimisele üleminek otsustati umbes aasta tagasi ja meil pole seda plaanis lähiajal muuta. Mistahes juhtidele on organisatsioonis antud üldjuhul nii võim, õigused, kohustused kui ka vastutus. Ma ei tahaks küll olla mistahes vaheastmejuht, kel-

lel pole võimu. Loomulikult käib koos sellega ka vastutus. Juhtide edukust hinnatakse võetud kohustuste ja vastutuse täitmise järgi, aga edukaks olemiseks ongi neile delegeeritud võim ja õigused.

Üks nüanss veel. Maanteeametis on saanud juhtideks mõned inimesed, kes võib-olla ei olegi juhid. Nad on olnud väga head tippspetsialistid, kes juhtide lahkumisel on ametisse nimetatud, aga see ei tähenda, et nad juhi funktsioone tunneksid, teaksid ja kasutaksid. Need kohad segavad ka pisut meie toimimist. Sotsiaalprogramm edukust ei taga, tuleb osata loobuda ja mõistlikult lahku minna.

Mida Sinu arvates saaks teha selleks, et inseneriala oleks popp?

Pakkuda noortele võimalusi nii praktikaks kui ka töötamiseks. Eelmisel aastal olevat oodatud praktikante, aga kedagi ei saadud, ei tahtnud tulla. Ma ei usu seda. Mul on oma kogemus eelmisest aastast, kus 12 kandidaati kandideeris ühele kohale ning saime valida parima. Valisime tudengi, kes suudaks arendada ka meid. Kindlasti on võimalik saada noori nii praktikale kui tööle. Kõik algab ikka meie enda majast. Noortel ei ole olnud võimalustki siia majja tulla, sest see on olnud suletud vanamoeline organisatsioon, kuhu noored ka ei ole tahtnud 102% tulla, sest on teada, et siit saab minna ainult „jalad ees“. Keegi eest ära ei lähe, seega siia lihtsalt ei mahu. Kogu karm tõde.

Kindlasti vajab kogu teedevaldkond noori spetsialiste, aga ma arvan, et inseneriala rakendusvõimalused algavad projekteerimisest. Täna on tõsiseid vajakajäämisi projekteerijate töös ja tegelikult neid suisa napib. Noored ilmselt suudavad projekteerimist teha ka täiesti teisel tasemel – arvutitega. See on ärivaldkond, kus näen potentsiaali, raha vedeleb maas, arendagem seda.

Milline on ministeeriumi suurim ootus Maanteeametile?

Kirjalikus versioonis seda minule esitatud ei ole. Oma tegevuses peame lähtuma Maanteeameti põhimäärusest, muudest seadustest ja õigusaktides sätestatust. Samuti koostab Maanteeamet endale ise perioodilised strateegiad ja tegevuskavad, mille kooskõlastab MKM-ga, ning võtab need plaanid ja eelarved oma tegevuste aluseks. Toimitakse analoogselt mistahes osakonnas toimuva planeerimise ja elluviimisega. „Käsulauad“ ja „mandaadid“ tunduvad olevat minevik.

