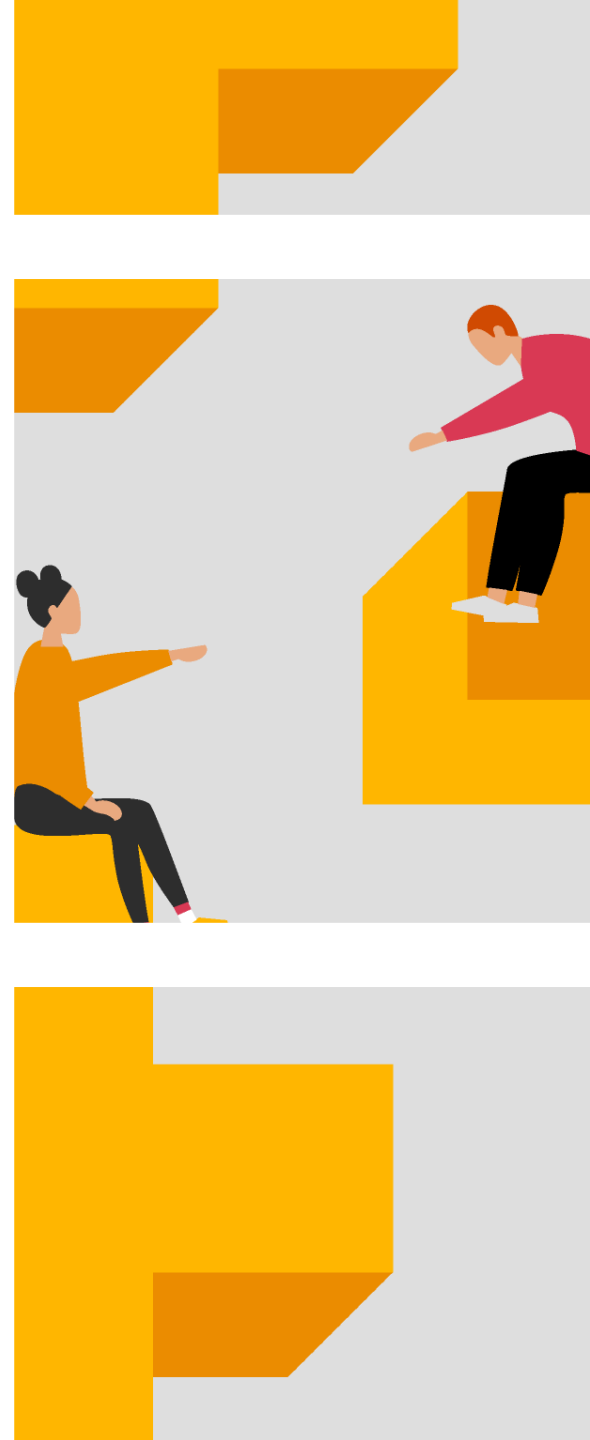


# OÜ Strantum finantsvaldkonna- ja juhtimisauditi aruanne

Lõpparuanne  
09. august 2024





Erki Mägi  
Direktor  
T: +372 614 1800  
M: + 372 5625 6340  
[erki.magi@pwc.com](mailto:erki.magi@pwc.com)

Erki Raja  
Juhtivkonsultant  
T: + 372 614 1800  
M: +372 5647 3654  
[erki.raja@pwc.com](mailto:erki.raja@pwc.com)

**AS PricewaterhouseCoopers Advisors**  
Pärnu mnt 15, Tallinn 10141, Estonia  
T: + 372 6 141 800  
F: + 372 6 141 900

OÜ Strantum finantsvaldkonna- ja juhtimisauditi aruanne  
PwC

OÜ Strantum  
Kooli 2A, Tabasalu  
Harku vald  
76901 Harju maakond

---

## OÜ Strantum finantsvaldkonna- ja juhtimisauditi aruanne

Lugupeetud Urmas Ambur,

Käesolevaga edastame Teile OÜ Strantum finantsvaldkonna- ja juhtimisauditite lõpparuande. Auditid on läbi viidud vastavalt 20. märtsil 2024. aastal sõlmitud töövõtulepingule.

Aruandes sisalduv info pärineb mitmest aruandes detailsemalt kirjeldatud allikast. Me ei ole hinnanud nende infoallikate usaldusväärsust ega testinud sealt pärineva info tõepärasust. Sellest tulenevalt ei anna PwC ühelegi isikule (välja arvatud osaühingule Strantum lepingu alusel) mistahes otseseid ega kaudseid kinnitusi raporti täpsuse või täielikkuse osas.

Käesolev dokument on aruande lõppversioon, mis tugineb esitatud kavandversioonile ning juhtrühma poolt laekunud kommentaaridele. Selguse huvides tuleb toonitada, et kõik laekunud tagasiside ei olnud suunatud aruandele või aruandes käsitletule, vaid käsitles sh analüüsi mitte puudutavaid muid aspekte, selgitusi ja töö ulatusest väljajäävaid teemasid. Töö lõppversioonile lisatakse osapoolte laekunud tagasiside Lisadena.

Käesoleva aruande sisu pole lubatud teha kättesaadavaks teistele isikutele, välja arvatud lepingus sätestatud juhtudel ning vastavatel tingimustel. PwC kannab aruandega seoses õiguslikku vastutust lepingus sätestatud ulatuses üksnes OÜ Strantum ja mitte ühegi teise osapoole ees, kes võib oma otsustes olla tuginenud selles aruandes sisalduvale teabele või seisukohtadele.

Aruannet puudutavates küsimustes võtke palun ühendust Erki Rajaga (6 141 800, [erki.raja@pwc.com](mailto:erki.raja@pwc.com)).

Täname Teid ja OÜ Strantumi töotajaid meeldiva koostöö eest.

Lugupidamisega,

Erki Mägi  
Siseaudiitor, CIA  
Juhatuse liige

# Oluline teadaanne isikutele, kes ei ole aruande adressaadid

Isikud, kes ei ole aruande adressaadid ja seda aruannet loevad, loetakse nõustunuks alljärgnevate tingimustega:

1. Aruannet lugev isik võtab teadmiseks, et AS PricewaterhouseCoopers Advisors on selle koostanud vastavalt oma kliendi kontaktisikult saadud juhiste ja üksnes kliendi huvisid ja kasu silmas pidades.
2. Aruannet lugev isik tunnistab asjaolu, et ta pole selle aruande adressaat ning vastamaks tema huvidele ja vajadustele oleks võinud aruande koostamiseks osutada vajalikuks läbi viia teistsuguseid või täiendavaid töid.
3. Lugeja nõustub, et AS PricewaterhouseCoopers Advisors (sh tema partnerid, volitatud isikud ja töötajad) ja allhankijad ei võta aruandega seoses mingeid kohustusi ega vastutust, ei lepingulist ega lepinguvälist (sh hooletusest ja seadusest tuleneva kohustuse rikkumisest tingitud) vastutust. Lugeja nõustub, et AS PricewaterhouseCoopers Advisors (sh tema partnerid, volitatud isikud ja töötajad) ja allhankijad ei vastuta mistahes kahju, saamata jäänud tulu ega kulutuste eest, mis aruannet lugevale isikule seoses aruande kasutamisega või muul moel aruandega seotult võivad tekkida.

# Sisukord

| Aruande peatükk                                           | Lehekülg  |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Juhtimisaudit                                          | <u>6</u>  |
| 1.1 Juhtimisauditi tähelepanekud                          | <u>18</u> |
| 2.1 Finantsaudit: Teenuste jaotus ja ristsubsideerimine   | <u>25</u> |
| 2.2 Finantsaudit: Läbipaistvus ja avaliku raha kasutamine | <u>36</u> |
| 2.3 Finantsauditi tähelepanekud ja soovitused             | <u>41</u> |
| Lisad                                                     | <u>46</u> |

# Taust ja lähteülesanne

Osaühing Strantum on Harku valla ettevõtte, millel on neli peamist tegevusala, sh: ühisveevärk ja –kanalisatsioon, kaugküte, spordirajatiste opereerimine, haldus ja hooldusteenused (sh teede ja haljasalade hooldus). Lähtuvalt Strantum OÜ nõukogu eesmärgist suurendada ettevõtte läbipaistvust ja tulemuslikkust ning tagada kliendikeskne kvaliteedijuhtimine, soovib Strantum tellida kolm juhtimise ja ettevõtte finantsidega seotud auditit\*. Muuhulgas soovitakse audititega hinnata, kas avaliku raha kasutamine on olnud säästlik, mõjus ja tõhus\*\*.

Auditid keskenduvad järgmistele valdkondadele:



**Juhtimine**



**Teenuste jaotus ja ristsubsideerimine**



**Läbipaistvus ja avaliku raha kasutamine**

Käesolevas aruandes on teostatud tegevusi ja nende tulemeid (sh tähelepanekuid ja soovitusi) käsitletud analüüsitava teemavaldkondade lõikes, alustades ettevõtte juhtimisega seotud teemakäsitlustest, millele järgnevad finantsvaldkonna käsitlused teenuste jaotuse ja avaliku raha kasutamise teemadel.

Lisas 6 on esitatud ka Strantum OÜ juhatuse liikme tähelepanekud ja vastused meiepoolsetele soovitudele.

*\* Termin "audit" ei kätke endast siinkohal Audiitortevõtte seaduses reguleeritud kindlustandvat teenust, vaid meie hinnangul vajaminevate analüütiliste tegevuste teostamist ja soovitude andmist analüüsitud protsesside parendamiseks.*

*\*\* Uurimisküsimuste vastamise ulatus sõltub otseselt andmete kättesaadavusest ja meile esitatavate andmete kvaliteedist.*

PwC



# 1. Juhtimisaudit

# Lähenemine



## Juhtimisauditi fookus ja eesmärk

Vastavalt Harku Vallavalitsuse ning OÜ Strantumi nõukoguga kokkulepitule on käesoleva **juhtimisauditi** eesmärk kaardistada OÜ Strantumi juhtimise hetkeseis ning esitada tähelepanekud ja soovitused osaühingu juhtimise tõhustamiseks. Juhtimisaudit toetab nõukogu eesmärki suurendada Strantumi läbipaistvust ja tulemuslikkust ning tagada kliendikeskne kvaliteedijuhtimine.

Lähteülesande kohaselt kaardistati osaühingu juhtimise hetkeseisu lähtuvalt järgmistest uurimisküsimustest:

1. Kas ja millised strateegilised juhtimisdokumendid on osaühingul (arengukavad, tegevuskavad)?
2. Kas omanik on andnud kindlad ootused osaühingule pika- ja lühiajaliselt? Mis osas (investeeringud, tulemusmõõdikud)?
3. Kas osaühing on endale ise seadunud eesmärgid, tegevused ja mõõdikud teenuste lõikes? Valdkondade lõikes? Millised need on?
4. Kas arengudokumentides ettenähtud tegevused kajastuvad eelarves? Kuidas need sinna jõuavad?
5. Kes ja mis alusel teeb juhtimisotsuseid? Milline on volitusnorm (hankekorrast otsustuse rahaline piir) ja vastusala?
6. Kas tulemusi seiratakse? Millise sagedusega?



## Juhtimisauditi käigus teostatud tegevused

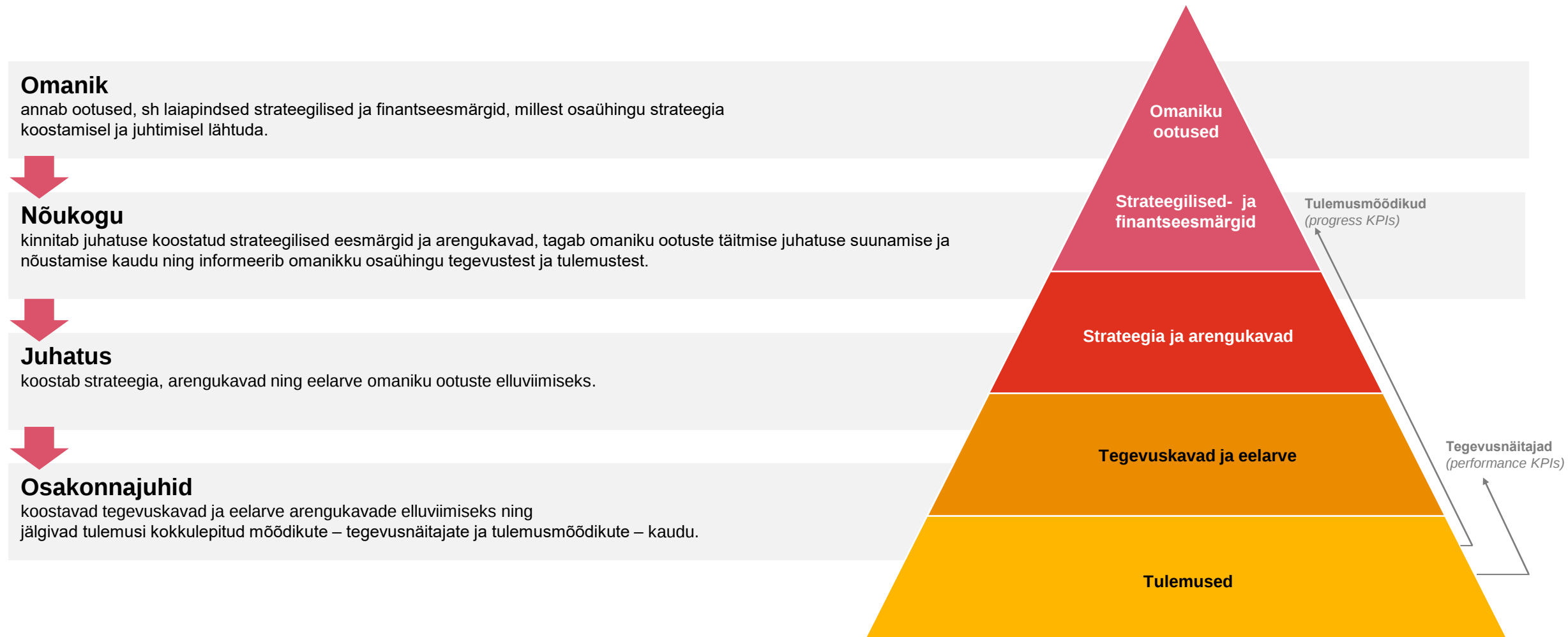
Auditi käigus viisime läbi järgmised tegevused:

- Viisime läbi 8 intervjuud võtmeisikutega (kokku 9 inimesega), sh Harku abivallavanema, haldusosakonna juhataja ja vallasekretäri ning Strantum juhatuse liikme, osakondade juhatajate ning arendusprojektide juhiga (vt intervjuueeritud isikute nimekirja lisast 1), et kaardistada Strantumi juhtimise hetkeseis lähtuvalt püstitatud uurimisküsimustest.
- Tutvusime analüüsiks esitatud dokumentatsiooniga (vt analüüsitud dokumentide nimekirja lisast 2).
- Koostasime juhtimise hetkeolukorra kirjelduse lähtuvalt püstitatud uurimisküsimustest.
- Analüüsisime saadud informatsiooni, esitasime tähelepanekud ja soovitused ning koostasime aruande.
- Aruandes on välja toodud juhtimise hetkeseisu kirjeldus ning **tähelepanekud ja soovitused** olulisuse skaalal:
  - ✓ kõrge;
  - ✓ keskmine;
  - ✓ madal.



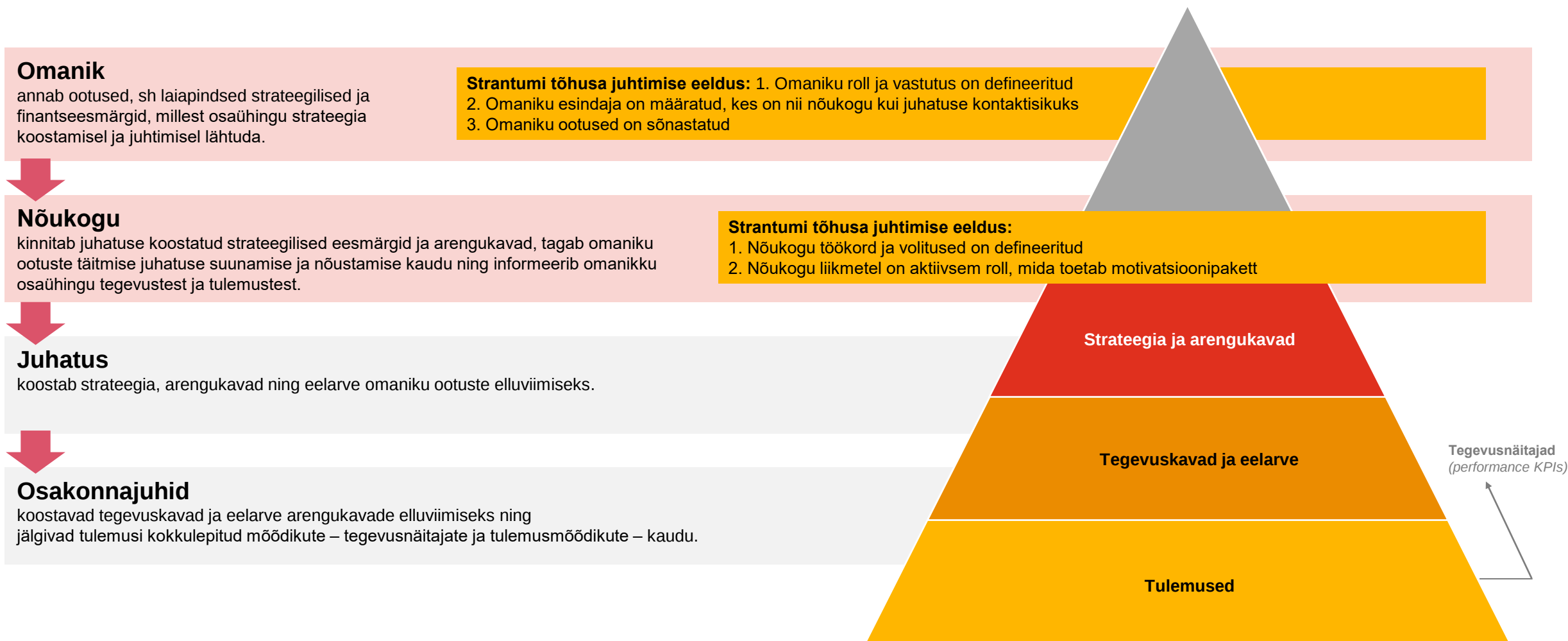
# Juhtimistasandite teoreetiline raamistik

Juhtimistasandid, nende ülesanded ja seotud dokumendid:



# Strantumi juhtimistasandid

Juhtimistasandid, nende ülesanded ja seotud dokumendid:



# Juhtimisdokumendid (1/2)



Joonisel 1 on kujutatud Strantumi juhtimisdokumentide raamistikku ja nende omavahelisi seoseid. **Osaühingu põhilised juhtimisdokumendid on eelarve ja tegeliku tulemi ehk eelarve täitmise aruanne**, mille alusel toimub ettevõtte operatiivne juhtimine ning mida tutvustatakse kord kvartalis nõukogule. Strantumi juhtimise korraldusest annab struktureeritud ülevaate ettevõtteülene dokument „Osaühingu ettevõtete juhtimise korraldamise alused,“ mida vaadatakse üle kord aastas ja uuendatakse vastavalt vajadusele.

**Strantumi juhtimine lähtub alt-üles põhimõttest**, mis tähendab, et iga osakonnajuhataja juhib oma osakonda **suuresti iseseisvalt**, tuginedes

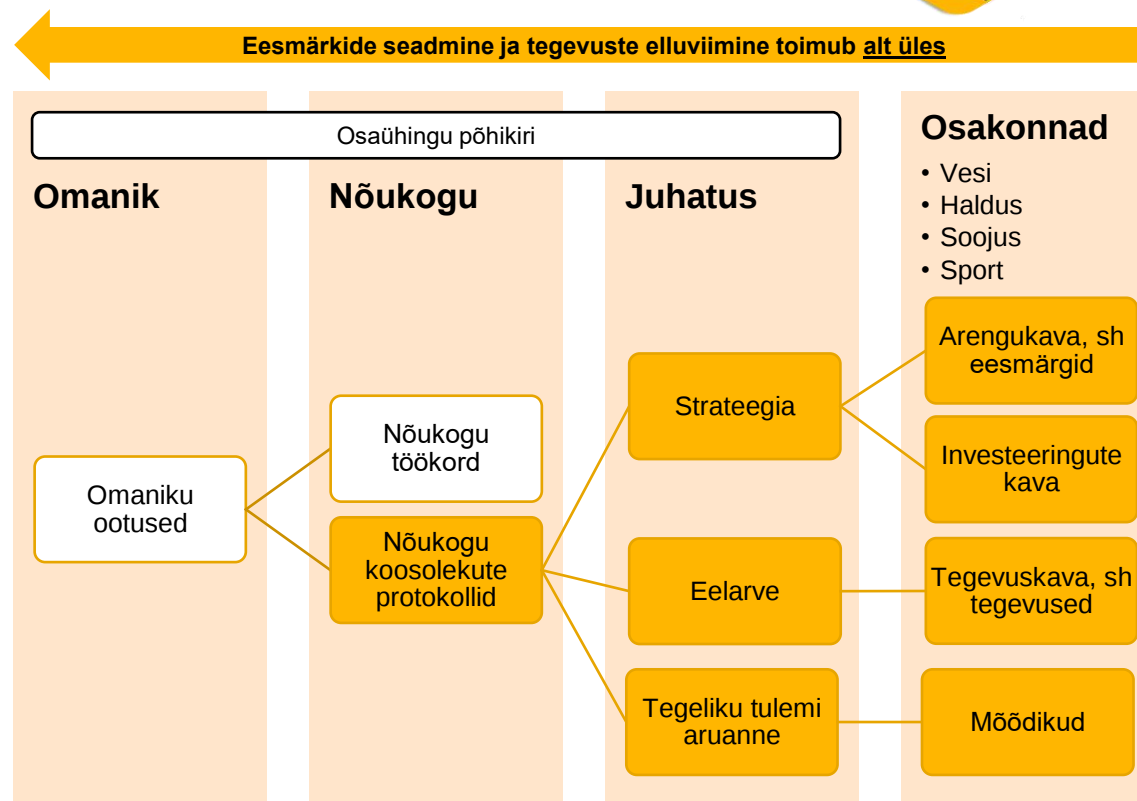
1) **valdkonna arengu-, investeringute- ja tegevuskavadele**, kus on välja kujunenud rajasõltuvus ehk varem tehtud otsused suunavad valdkonna järgmisi otsuseid ja tegevusi ning  
2) **isiklikule pikaajalisele (10 kuni üle 30 aasta) kogemusele ja teadmistele**, mis on valdkonda juhtides kogunenud. Kuivõrd valdkondade juhtimine tugineb suuresti osakonnajuhatajate kompetentsile, on oluline teadvustada riski, et nende töölt lahkumise korral toimub teadmuskadu.

Valdkondade juhtimiseks on Strantumi igal osakonnal – **vesi, soojus, haldus ja sport** – olemas oma **arengukava**. Arengukavade jt juhtimisdokumentide koostamise põhimõtted on osakondades erinevad ning osaühingu ühetaolise juhtimise huvides oleks tarvilik antud põhimõtteid ühtlustada.

Elutähtsate teenuste – **vesi ja soojus** – valdkondades on kasutusel **12- ja 11-aastase perioodiga arengukavad**, mille koostamise tellib Strantum välistelt teenusepakkujatelt.

Vabaturu teenuste – **haldus ja sport** – valdkondades koostavad osakonnajuhatajad ise **4-aastase perioodiga arengukavad**. Halduse ja spordi arengukavade koostamisel kasutatakse küll sarnast lähenemist, kuid kavade sisu ülesehitus ja detailsus on erinev. Erisused tulenevad sellest, et igal osakonnajuhatajal on väljakujunenud oma „käekiri“ ning ettevõtteülel ei ole kokku lepitud ühtset lähenemist ega täpsusastet, mida läbivalt arengukavade koostamisel kasutada. Antud arengukavad on oma olemuselt justkui lühiajalised tegevuskavad, mitte strateegilised juhtimisdokumendid.

**Ettevõtte strateegilise visiooni kujundamine ja selle protsess on ilma selge omanikuta – samuti puudub ettevõtteülene pikaajaline strateegia – tegemist peaks olema juhatuse vastutusalaga.** Analüüsimeeskonna hinnangul vajaks väljakutse kiiret parandamist, kuna ebaselge strateegiline visioon võib takistada ettevõtte kui terviku arengut ja mh tekitada ebakõlasid ettevõtte juhatuse ja omaniku esindajate vahel.



Joonis 1. Strantumi juhtimisdokumentide raamistik.

# Juhtimisdokumendid (2/2)



Tabel 1 annab ülevaate strateegiadokumendis kirjeldatud osakondade juhtimise korraldamise alustest, sh on rõhutatult toodud osakonnaspetsiifilised teemad. Sarnaselt arengukavadele, on Strantumi igal osakonnal olemas oma **tegevuskava**. Vee-, soojus- ja haldusosakonna peamised tegevused, sh investeeringud, on esitatud vastavate osakondade arengukavades.

**Veeosakonna** ühisveevärgi ja -kanalisatsiooni arendamise kavas on esitatud Harku valla arengukava tegevuskava heitveekäitluse tegevused ning lühi- ja pikaajalised investeeringu-programmid koos planeeritavate tegevuste ning vajalike investeeringute kirjeldusega.

**Soojusmajanduse** arengukavas on toodud kaugküttesüsteemi rekonstrueerimise tegevuskava, sh on nimetatud viis tegevust-investeeringut koos teostaja, maksumuse, aja ja kestuse ning rahastamise allikaga.

**Haldusosakonna** arengukavas on tegevuskavad esitatud aastate lõikes, st perioodil 2021-2024 on iga aasta kohta välja toodud kümme tegevust-eesmärki, nt sõlmida erinevate teenuste osutamise lepinguid, jätkata teenuste osutamist, teostada parandustöid jms.

**Spordiosakonnal** on eraldi aastane tegevuskava, kus on kuude lõikes esitatud tegevused koos vastutaja, tegeliku täitmise kuupäeva ning kommentaariga. Samas dokumendis on toodud ka osakonna töötajate koolituskava ning osakonna taristu remondivajadused.

Osakondade **tegevuskavade tegevused ei ole kokkuvõttes omavahel ühtsetel alustel võrreldavad ega mõõdetavad, sest iga osakond käsitleb tegevust erinevalt**, sh

- 1. **tegevus kui investeeringuprojekt** (vesi, soojus),
- 2. **tegevus kui üldine eesmärk** (haldus),
- 3. **tegevus kui konkreetne ülesanne** (sport).

Koostatud arengukavad on sisult lühiajalised tegevuskavad, mille kaudu planeeritakse iga-aastast töö- ja tegevusplaani, kuid ei analüüsita terviklikult valdkondade hetkeolukorda ja probleeme ning **ei pakuta välja strateegilisi arengusuundi, mistõttu ei vasta arengukavad oodatud detailsusastmele**. Analüüsimeeskonna hinnangul on tegemist olulise vajakajäämisega, mis nõuab juhtimislikus vaates senisest enam tähelepanu ning täpsemat koordineerimist.

Tabel 1. Strantumi osakondade juhtimise alused ja osakondade vahelised erisused.  
Allikas: Osatüingu ettevõtete juhtimise korraldamise alused

| Soojusosakond                                         | Veeosakond                                            | Haldusosakond                                         | Spordiosakond                                         |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Osakondade juhtimise korraldamise alused              |                                                       |                                                       |                                                       |
| 1. Tegutsemise eesmärk                                | 1. Tegutsemise eesmärk                                | 1. Tegutsemise eesmärk                                | 1. Tegutsemise eesmärk                                |
| 2. Tegevuspiirkond                                    | 2. Tegevuspiirkond                                    | 2. <b>Tegevused</b>                                   | 2. Tegevuspiirkond                                    |
| 3. Taristu                                            | 3. Taristu                                            | •Valla allasutustele teenuse osutamine                | 3. Taristu                                            |
| 4. <b>Omand ja strateegiline partnerlus</b>           | 4. Juhtimine                                          | •Haldus-, hooldus- ja heakorrateenus korterelamutele  | 4. Juhtimine                                          |
| 5. Juhtimine                                          | 5. Juhtimise aluseks olevad üldised ja sisedokumendid | •Harku valla teede ja tänavate hooldus                | 5. Juhtimise aluseks olevad üldised ja sisedokumendid |
| 6. Juhtimise aluseks olevad üldised ja sisedokumendid | •Seadusandlus                                         | •Harku valla tänavavalgustuse hooldus                 | •Seadusandlus                                         |
| •Seadusandlus                                         | • <b>Eeskirjad ja kavad</b>                           | •Harku valla kalmistute haldus ja hooldus             | • <b>Lepingud, kavad</b>                              |
| •Osakonna eelarve                                     | •Osakonna eelarve                                     | •Harku valla suplusrandade haldus ja hooldus          | •Osakonna eelarve                                     |
| •Majandusaasta aruanne                                | •Majandusaasta aruanne                                | •Harku valla avalike haljasalade hooldus              | •Majandusaasta aruanne                                |
| • <b>Eeskirjad ja kavad</b>                           | 6. Tulemuste ja tegevuste jälgimine                   | •Harku valla poolt korraldatud ehitushanked           | 6. Tulemuste ja tegevuste jälgimine                   |
| •Osakonna eelarve                                     | 7. <b>Teenuse hinna kujunemine ja kooskõlastamine</b> | 3. Tegevuspiirkond                                    | 7. <b>Teenuse hinna kujunemine</b>                    |
| •Majandusaasta aruanne                                | 8. Struktuur                                          | 4. Taristu                                            | 8. Struktuur                                          |
| 7. Tulemuste ja tegevuste jälgimine                   |                                                       | 5. Juhtimine                                          |                                                       |
| 8. <b>Teenuse hinna kujunemine ja kooskõlastamine</b> |                                                       | 6. Juhtimise aluseks olevad üldised ja sisedokumendid |                                                       |
| 9. Struktuur                                          |                                                       | •Seadusandlus, <b>standard</b>                        |                                                       |
|                                                       |                                                       | • <b>Harku valla kehtestatud eeskirjad</b>            |                                                       |
|                                                       |                                                       | • <b>Kavad, lepingud</b>                              |                                                       |
|                                                       |                                                       | •Osakonna eelarve                                     |                                                       |
|                                                       |                                                       | •Majandusaasta aruanne                                |                                                       |
|                                                       |                                                       | 7. Tulemuste ja tegevuste jälgimine                   |                                                       |
|                                                       |                                                       | 8. <b>Teenus(t) hinna kujunemine</b>                  |                                                       |
|                                                       |                                                       | 9. Struktuur                                          |                                                       |

# Eesmärgid, tegevused ja mõõdikud



Strantum on seadnud endale eesmärgid, tegevused ja mõõdikud valdkondade lõikes.

**Osutatavate teenuste lõikes selget eesmärgistamist ja mõõtmist ei toimu.**

Osaühingus ei praktiseerita teenusepõhist juhtimist, sh eesmärgistamist, eelarvestamist, tegevuste planeerimist ega tulemuste seiret.

**Valdkondade eesmärgid** on ühelt poolt **arengukavades nimetatud investeeringu-projektide ja tegevuste elluviimine arengukava perioodi jooksul** ning teiselt poolt **avalike ülesannete täitmine, milleks on omanikuga sõlmitud lepingud**. Omanikuga on teenuste osutamise lepinguid sõlmitud ka tagasiulatuvalt, nt leping omaniku ja spordiosakonna vahel liikumisaasta ürituste korraldamiseks.

**Elutähtsate teenuste (vesi ja soojus) valdkondades tekivad eesmärgid eelkõige valdkonnas tõusetunud probleemidest, millega omanik on kokku puutunud ning mis vajavad lahendamiseks suuremahulisi investeeringuid.** Probleemidele kavandatud lahendused jõuavad investeeringu- projektina ja/või planeeritud tegevusena arengukavasse ning sealt edasi investeeringukavasse. Operatiivseid tegevusi planeeritakse veeosakonnas iganädalastel koosolekutel. **Vabaturu teenuste (sport ja haldus) valdkondades tekivad eesmärgid töö käigus** (nt hoonete remonttööd ja parandused) ja vajaduspõhiselt planeeritakse tegevusi nende lahendamiseks.

Osakondade eesmärgid ja nendega seotud mõõdikud on esitatud kõrvaloleval Joonisel 2. Strantumi **peamised mõõdikud** kõikides osakondades on järgmised finantsnäitajad:

1. müügikäive, eelarve vs täitmine,
2. EBITA, eelarve vs täitmine,
3. kulud kokku, eelarve vs täitmine.

Oluline on tähelepanu juhtida sellele, et

- **mitmed mõõdikud ei ole tulemus- ega mõjumõõdikud;**
- **eesmärkides ei kajastu olemasolevate klientide hoidmine ja puudub kliendirahulolu mõõdik**, mistõttu on teadmata elanike rahulolu teenustega. Kuivõrd Strantumi üks juhtimõte on „omadele inimestele head teenused,“ siis on soovituslik mõõta seda, kuidas elanikud teenuste kvaliteeti hindavad;
- **saad alati seda, mida mõõdad** ehk kui eesmärgid ei ole täpselt sisustatud mõõdikutega, ei ole võimalik ka soovitud tulemuste poole liikumist jälgida.

| Soojusosakond                                                                                                                                                                            | Veeosakond                                                                                                                                 | Haldusosakond                                                                                                                                | Spordiosakond                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eesmärgid ja nendega seotud mõõdikud                                                                                                                                                     |                                                                                                                                            |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                               |
| <b>1. Klientide arvu kasvatamine</b>                                                                                                                                                     |                                                                                                                                            |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Uute liitujate arv nädalas/kuus/aastas</li> </ul>                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uute liitujate arv aastas</li> <li>Liitunud leibkondade arv</li> <li>Kliendikaebuste arv</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uute kliendilepingute arv nädalas/kuus/aastas</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uute kliendikaartide väljastamise arv nädalas/kuus/aastas</li> <li>Uute kliendilepingute arv nädalas/kuus/aastas</li> </ul>            |
| <b>2. Olemasolevatele klientidele müügi suurendamine</b>                                                                                                                                 |                                                                                                                                            |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Olemasolevatele klientidele täiendavate teenuste müük</li> <li>Kliendikaebuste arv nädalas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Püsiklientidele täiendavate teenuste ja kaupade müük</li> <li>Kliendikaebuste arv nädalas</li> </ul>                                   |
| <b>3. Uute teenusevaldkondade lisandumine</b>                                                                                                                                            |                                                                                                                                            |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aasta jooksul lisandunud uued tegevusvaldkonnad</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uuteks (täiendavateks) spordialadeks ja muudeks harrastusteks võimaluste pakkumine</li> <li>Klientidele müüdud teenuste arv</li> </ul> |
| <b>4. Olemasolevate teenuste mahtude kasvatamine</b>                                                                                                                                     |                                                                                                                                            |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Müügikäibe kasv</li> <li>Keskmise tarbimise muutus</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uute objektide arvu kasv nädalas/kuus/aastas</li> <li>Hooldatavate pindade m2 nädalas</li> </ul>      |                                                                                                                                                                               |
| <b>5. Vajaliku kompetentse personali värbamine ja hoidmine</b>                                                                                                                           |                                                                                                                                            |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Värbamise kiirus</li> <li>Tööjõu volavus</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Värbamise kiirus</li> <li>Tööjõu volavus</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Värbamise kiirus</li> <li>Tööjõu volavus</li> </ul>                                                                                    |
| <b>6. Volikogu poolt kehtestatud arengukavade täitmine</b>                                                                                                                               |                                                                                                                                            |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Arengukava tegevuste ajaline täitmine</li> <li>Planeeritud eelarve täitmine</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Arengukava tegevuste ajaline täitmine</li> <li>Planeeritud eelarve täitmine</li> </ul>              |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                               |
| <b>Muud mõõdikud</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Basseinide (5 tk) vee analüüside vastavus</li> <li>Külastajate arv Päästeametile</li> <li>Eelmise päeva müügitulu</li> </ul> |                                                                                                                                            |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                               |

Joonis 2. Strantumi eesmärgid ja mõõdikud. Allikad: OÜ Strantum võtmetegurid, tulemusnäitajad ja tegevusnäitajad. Intervjuud.

# Tulemuste seire

Tulemuste seire toimub osakondades ning seiret teostavad ja tulemuste eest vastutavad osakonnajuhatajad. Igas osakonnas on välja kujunenud mõõdikud, mis on kujutatud *Joonisel 2. Strantumi eesmärgid ja mõõdikud, kuid valdkondlike tegevuste tulemuste seireks puuduvad ühtsed põhimõtted.*

Tulemuste seireks on Strantumis välja kujunenud kolm peamist sagedust:

- igapäevane,
- kvartaalne,
- aastane.

**Igapäevaselt seiratakse operatiivsete tegevustega seotud tulemusi**, nt

- veevõrgu toimepidevus ja stabiilsus veeosakonnas,
- varustuskindlus soojaosakonnas,
- spordihooneid külastanud kooliõpilaste arv spordiosakonnas.

**Kvartaalselt seiratakse majandustulemusi** ning võrreldakse koostatud eelarvet tegeliku tulemi ehk eelarve täitmise vastu järgmisi finantsnäitajate osas:

- müügitulud,
- EBITA,
- kulud kokku.

Kvartaalseid kokkuvõtteid koostavad osakonnajuhatajad, kes annavad majandustulemustest nõukogule ülevaate kord kvartalis toimival nõukogu koosolekul.

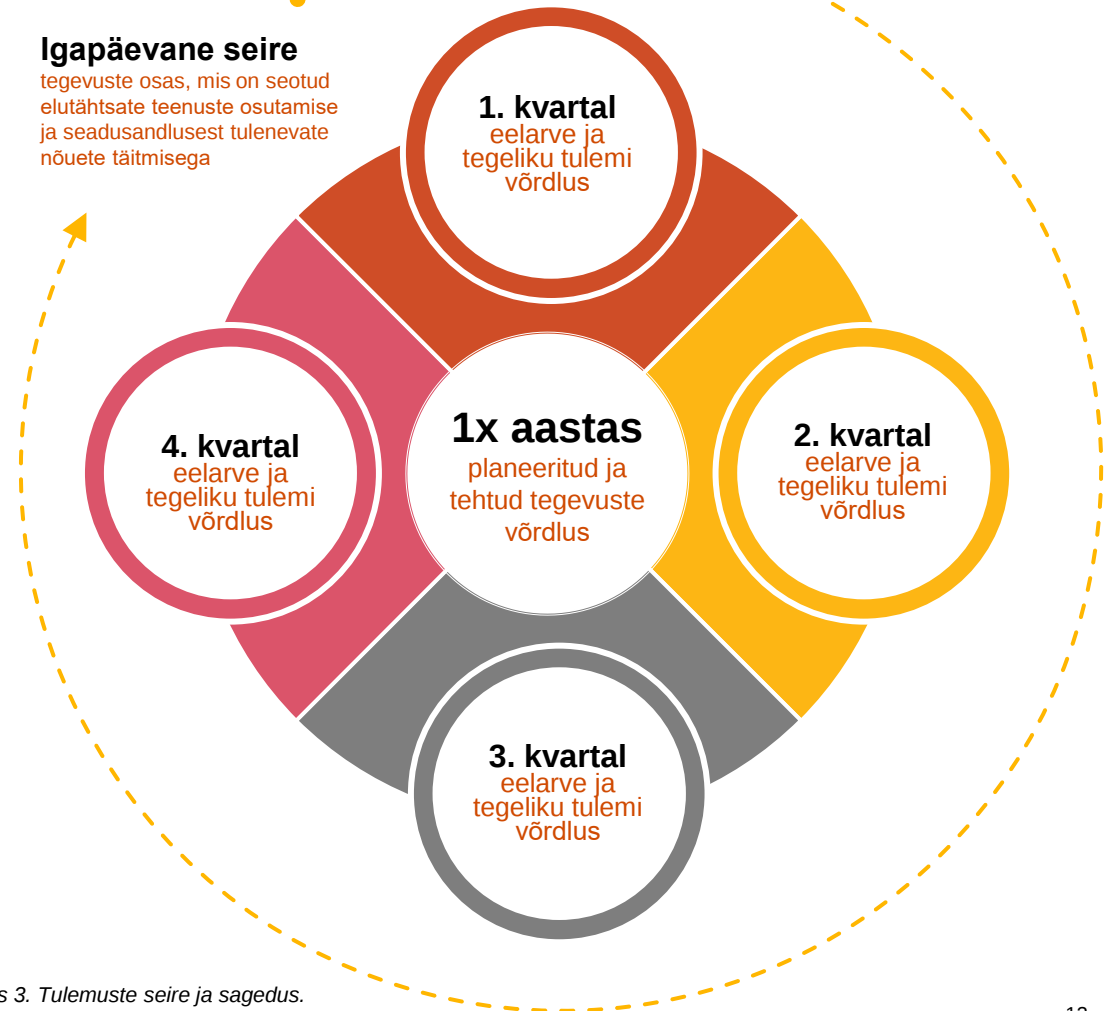
Teistest osakondadest eristub spordiosakond, kus tegevusi planeeritakse hooaja lõikes ning kus seiratakse ka eelarve **poolaasta täitmist**.

**Kord aastas** koostatakse osakondades **planeeritud ja tehtud tegevuste võrdlus**, mille järgi hinnatakse, kas on olnud tulemuslik aasta. Samuti hinnatakse tehtud töö kvaliteeti (nt haldusosakonnas) selle järgi, kas klientide algatusel on toimunud lepingute lõpetamisi. Kuivõrd selliseid lepingute lõpetamisi ei ole (haldusosakonnas) esinenud, siis peetakse töö kvaliteeti heaks.

**Soovitav on tulemusi seirata samadel põhimõtetel ning (vähemalt) kord kuus ning jagada seiretulemusi nõukogule ja omanikule.** Mõõdikud ja seirekava tuleks kokku leppida ja sõnastada arengukava koostamise käigus, võttes arvesse omaniku üldiseid ootusi.

## Igapäevane seire

tegevuste osas, mis on seotud elutähtsate teenuste osutamise ja seadusandlusest tulenevate nõuete täitmisega



Joonis 3. Tulemuste seire ja sagedus.

# Tegevuste ja eelarve seos

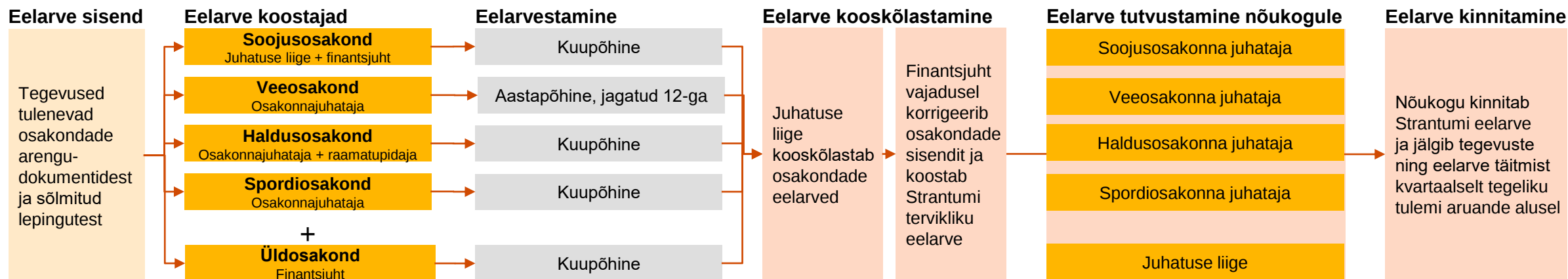


**Iga osakond**, sh ka Strantumi üldosakond, **koostab osakonnajuhi eestvedamisel oma valdkonna eelarve**. Arengudokumentides ettenähtud tegevused jõuavad eelarvesse sõlmitud lepingute kaudu. Eelarve koostamisel arvestab osakonnajuhataja muuhulgas sõlmitud lepingutes fikseeritud tulude, iga-aastaselt tõusvate kulude ning teadaolevate investeeringutega, mis on kavas eelarve perioodi jooksul ellu viia. Kuivõrd eelarve koostamise kompetentsid on osakonnajuhtidel eri tasemel, siis pärast seda kui osakonnajuhataja on koostanud oma valdkonna eelarve kavandi, vaadatakse see koos üle kas raamatupidaja või finantsjuhiga. Vajadusel toimub eelarve korrigeerimine ja finantsjuht koostab Strantumi tervikliku eelarve.

**Spordiosakonnas** on tulud lepingutega teada ning regulaarselt tehakse tööd selle nimel, et spordirajatiste külastajate arv ning seeläbi ka tulu suureneks. Regulaarselt vaadatakse üle teenuste hinnakirja, võrreldakse teenuste hindu turu keskmisega ning korrigeeritakse hinnakirja selliselt, et see oleks ühelt poolt külastajale võimalikult taskukohane ja teisalt võimaldaks jooksvaid kulusid katta. Eelarvestamisel arvestatakse kõrge riskitasemega hoonetele seatud ettekirjutistega ning planeeritakse hädavajalikud investeeringud hoonete remondiks ja parandustöödeks, et tagada nende vastavus nõuetele. **Soojusosakonna** eelarvestamine toimub Strantumi lepingupartneri SW Energia tootmis- ja müügiproгноosi põhjal, lähtudes fikseeritud hindadest ja tasudest. **Veeosakonna** eelarvestamine toimub eelmise aasta baasil, vajadusel korrigeeritakse seda vastavalt lepinguliste klientide arvu, vahetatavate arvestite arvu, energiahindade, inflatsiooni jt näitajatele muutumisele. **Haldusosakonna** eelarvestamine toimub samuti eelmise aasta baasil, vajadusel korrigeeritakse kulusid, kui on teada näiteks uue tehnika, mis võimaldab teenuseid tõhusamalt osutada, soetamise maksumus.

**Arengudokumentides sõnastatud eesmärgid ja tegevused sisalduvad sõlmitud lepingutes, mille täitmisega kaasnevad tulud ja kulud jõuavad osakondade kaudu Strantumi eelarvesse valdkondade lõikes.** Tegevuste elluviimisel lähtutakse eeldusest, et Strantumi tegevus ei tohi olla kahjumlik ehk tegevusest saadav tulu peab kulud ära katma, kuid kuna **Strantum pakub avalikke teenuseid, võiks eelarvestamine olla senisest märkimisväärselt läbipaistvam ja täpsem, et konkreetsete teenuste osutamisega seotud tulud ja kulud oleksid vahetult kokkuviidavad.**

**Soovitame, et juhatuse ettepanekul koostataks valdkondade pikaajalised sihid, mis on sisustatud tegevuste ja mõõdikutega. Kavandamine võiks soovituslikult olla teenuspõhine ja kõiki kulusid hõlmav (sh üld- ja halduskulud).**



Joonis 4. Strantumi eelarve koostamise üldistatud protsess

# Juhtimisotsused

**Käesoleva auditi käigus ei tuvastatud selgeid kirjalikke dokumente, kus oleks nt osakonnajuhtide juhtimisulatus selgelt fikseeritud.** Intervjueeritud osapooled tõdevad, et olulisemad või suurema finantsilise mõjuga otsused kooskõlastatakse ettevõtte juhatuse liikmega, sh ka vahetu suhtluse käigus.

Juhtimisotsuseid teevad kõik osakonnajuhatajad oma valdkonna ja tegevusala piires, tuginedes mh ettevõttes töötamise ajal (10 kuni üle 30 aasta) omandatud kogemusele ning väljakujunenud praktikatele. **Osakondade juhatajatel on volitus ja vabadus oma vastutusalala ehk osakonna tegevuse piires igapäevaseks tööks vajalikke juhtimisotsuseid vastu võtta.**

Spordi-, vee- ja haldusosakondade juhatajatel on välja kujunenud praktika, et otsused, mis väljuvad igapäevategevuste piiridest ning on seotud rahaliste väljaminekutega (sh otseostud), kooskõlastatakse juhatuse liikmega.

Veeosakonnas ei ole igapäevategevustega seotud otsuste osas rahalist piiri ning otsus tehakse viivitamatult, et tagada elutähtsa teenuse osutamine. Igapäevatöös ette tulevate ootamatute kulutustega on osakonna eelarve koostamisel ka arvestatud.

Nii otseostudele kui ka suuremate ostudele või investeeringutele on tavapäraselt osakondade eelarves kulu arvestatud ning ostuotsuse või teenusepakkuja valiku teeb osakonnajuhtaja koos juhatuse liikmega. Intervjuude käigus toodi esile, et välja on kujunenud praktika, kus osakonnajuhatajad võtavad teenuste või asjade ostuks võrdlevad pakkumused ning saadavad juhatuse liikmele pakkumused ette tutvumiseks koos põhjendatud ettepanekuga, milline pakkuja valida. Täpsem ülevaade praktika vastavusest peaks selguma finantsauditi raames teostatavast ostude kontrollist. Osakonnajuhatajad kui vastutavad isikud peavad ostuotsuste tegemisel lähtuma Strantumi hankekorra.

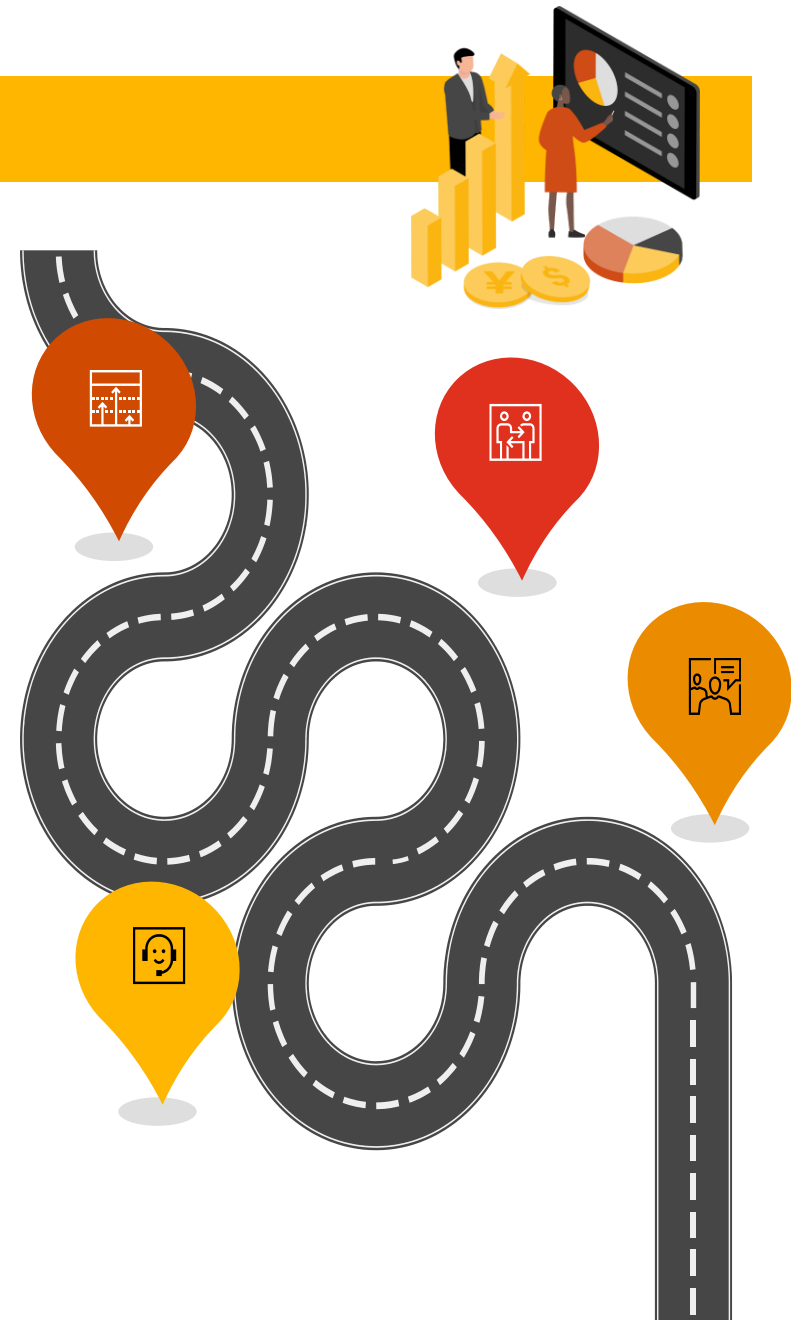
**Analüüsimeeskonna soovitus on fikseerida juhtimisulatus – nt ametijuhendis, eelarve vastutuses kulujuhtidena või mõnes muus sobivas kirjalikus dokumendis, sisaldades sh rahalist piirmäära.**

## Juhtumi ülevaade

Juhtimisotsuste protsessi näitlikustamiseks valiti koostöös tellijaga välja üks juhtum – **puuokste kärpimine Harku mõisa pargis** – millest auditi raames ülevaade anda:

- kes olid juhtumi osapooled,
- millised tegevused aset leidsid,
- kust tuli vajadus puuoksi kärpida,
- millised otsused sündmuste käiku mõjutasid.

Juhtumi kaardistamiseks intervjueeriti seotud osapooli ning koostati protsessi tegevustega vooskeem (vt Joonis 5 järgneval leheküljel).



# Juhtimisotsused: puuokste kärpimise juhtumi ülevaade

### Juhtumi taust

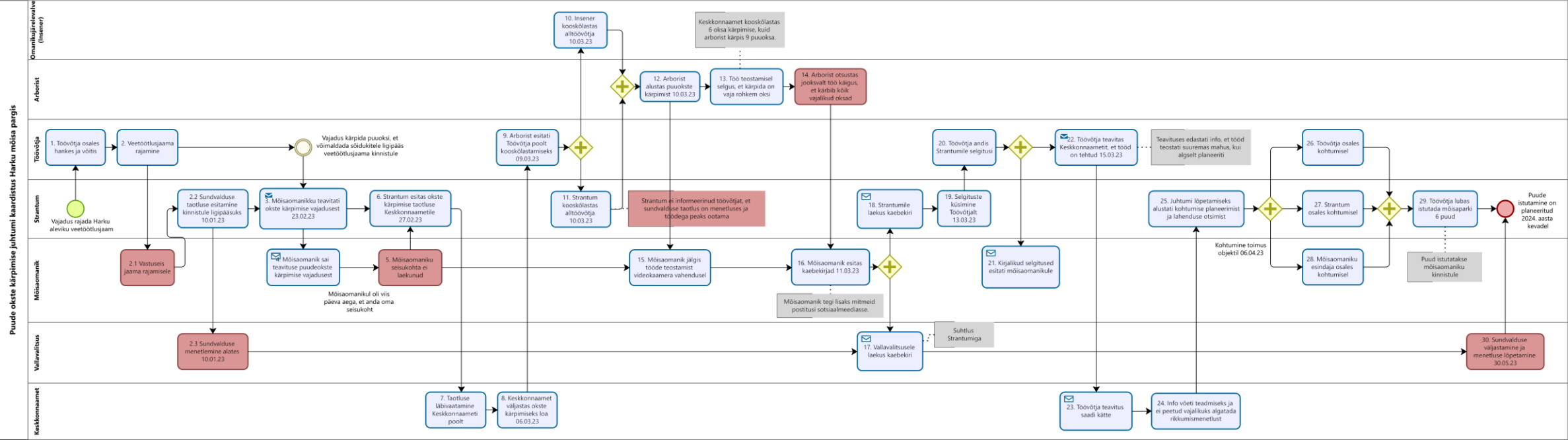
Avaliku ülesande täitmiseks tekkis vajadus rajada Harku mõisa parki veetöötlusjaam Strantumile kuuluvale kinnistule, millele juurdepääs oli detailplaneeringuga ette nähtud läbi Harku mõisa pargi. Mõisaomanik keeldus veetöötlusjaama projekti kooskõlastamast, sest tal oli kohustus jaama rajamist osaliselt finantseerida (ca 300 000 eurot).

### Juhtumi osapooled

- Strantum
- Mõisaomanik
- Harku vallavalitsus
- Keskonnaamet (pargi valitseja)
- Töövõtja (peatöövõtja)
- Arborist (alltöövõtja)
- Omanikujärelevalve (insener)

### Juhtumit mõjutanud sündmused ja otsused

Mõisaomanik oli vastu veetöötlusjaama rajamisele, mille tõttu taotles Strantum vallavalitsuselt sundvalduse seadmist, et töövõtjal oleks võimalik veetöötlusjaama rajamiseks sõidukitega üle mõisaomaniku kinnistu Strantumile kuuluvale kinnistule liikuda. Sõidukite, sh kõrge kraana, liikumiseks veetöötlusjaama kinnistule, **tekkis vajadus teele ette jäänud puude okste kärpimiseks**. Strantum teavitas mõisaomanikku okste kärpimise vajadusest, kuid **mõisaomaniku seisukohta ei laekunud ja Strantumi arendusprojektide juht otsustas Strantumi veeosakonna juhatajalt saadud suulise volituse alusel** töödega edasi liikuda ning esitas 6 oksa kärpimiseks taotluse Keskonnaametile, kes on pargi valitseja. Kuna sundvalduse menetlemine oli vallavalitsuses pooleli ja sõidukite liikumiseks polnud õiguslikku alust, oleks Strantum ja töövõtja pidanud töödega jätkamiseks ära ootama sundvalduse menetluse lõpu. **Arendusprojektide juht otsustas**, et töödega ei pea ootama, kuna Keskonnaameti luba okste kärpimiseks oli olemas ja tööde teostamiseks Strantumile kuulaval kinnistul oli väljastatud platsitööde luba. Strantum ei informeerinud töövõtjat, et sundvalduse menetluse tõttu peaks töödega ootama. **Arborist** alustas puuokste kärpimist ning **otsustas töö käigus jooksvalt**, et sõidukite ligipääsuks on vaja kärpida rohkem oksa kui Keskonnaamet kooskõlastas. Arborist lõikas 9 oksa, mis oli 3 oksa rohkem, kui Keskonnaamet kooskõlastas, mis põhjustas mõisaomanikule suurt pahameelt ja päädis sellega, et mõisaomanik saatis kaebekirju juhtumi osapooltele ja tegi negatiivse sisuga postitusi sotsiaalmeediasse. Olukord lahenes sellega, et töövõtja lubas mõisa parki 2024. a kevadel istutada 6 puuistikut, millega mõisaomanik rahul oli. Juhtum leidis aset ajal, kui sundvalduse seadmise menetlus veel käis. Sundvalduse menetlus lõpetati Harku vallavalitsuses 30.05.2023.



Joonis 5. Puuokste kärpimise juhtumiga seotud tegevused Harku mõisa pargis.

# Omaniku ootused ja suunised



**Kuna ettevõtte tegevusvaldkondade eesmärgistamine ja mõõdikute seadmine on läbi viidud ebaühtlastel põhimõtetel ja kokkuvõtlikult nõrk, soovitame osaühingu juhatusel ja omanikul ühiselt kokku leppida ja sõnastada peamised ootused ning võimalusel ka kõige olulisemad tulemusnäitajad**, mille poole osaühing peaks oma tegevusega püüdlema. Omaniku ootuste sõnastamine ei lahenda kõiki eelnimetatud probleemseid praktikaid, kuid annab selgema tegevussuunise ja juhatusele, sh millised on Strantumi tegevusega seotud strateegilised- ja finantseesmärgid ning prioriteetsed tegevussuunad.

**Kaudselt sisalduvad omaniku ootused** Strantumi tegevusele **järgmistes dokumentides**:

1. Harku valla arengukava 2024-2040+,
2. ÜVK arengukava,
3. Harku valla koalitsioonileping,
4. Strantumi nõukogu koosolekute protokollid.

**Soovitame omanikul koos juhatusega sõnastada ka teatavad ootused juhtimiskvaliteedi edendamiseks**, sh näiteks teenusepõhise juhtimise juurutamine, juhtimisulatus/volitustnormi fikseerimine, tööprotsesside kaardistamine (sh analüüs ja ühtlustamine), ametijuhendite analüüs ja uuendamine, sh vajaduspõhiselt täiendavate kompetentside lisamine ametijuhenditesse tulenevalt omaniku ootustest Strantumi tegevusele.

Omanikul ei ole selget kokkulepet, kes ja mille eest Harku vallavalitsuses Strantumiga seoses täpselt vastutab. Harku vallavanema käskkirjaga on 16.01.2024 vallavanema ja abivallavanemate tööjaotus fikseeritud valdkondade ja struktuuriüksuste lõikes, kuid sellest dokumendist puudub Strantum kui valla ainuomandis olev osaühing, mis on käsitletav valla ühe (struktuuri)üksusena. Soovitame omanikul määrata ühe selge Strantumi tegevuste koordineerimisega seotud eestvedaja, kes omaks terviklikku ülevaadet osaühingu tegevusest ning tagaks operatiivse ja tõhusa koostöö omaniku, nõukogu ja osaühingu vahel ning seisaks omaniku ootuste elluviimise eest.

Käesoleva juhtimisauditi käigus töid osapooled intervjuudel välja, et vaatamata omaniku ootuste dokumendi puudumisele, on osapooltele teada **tunnetuslik omaniku ootus, et Strantumi tegevus ei tohi olla kahjumlik**. Täiendavalt toodi välja, et omaniku rahulolu tagavad tunnetuslikult ka

- elutähtsate teenuste, sh vee ja kaugkütte, soodne hind ning
- Harku valla elanike negatiivse tagasiside puudumine sotsiaalmeedias.

**Ootuste täitmist on omanik seni hinnanud nõukogu antava ülevaate kaudu.** Omanik ei ole oma rahulolu ega rahulolematust Strantumi tegevusega seoses seni konkreetselt väljendanud. Samuti puudub selge arusaam, kuidas omanikupoolne tagasisidestamise protsess välja näeb ning kuidas ettevõtte selle alusel oma tegevusi vajadusel muudab või suunab.

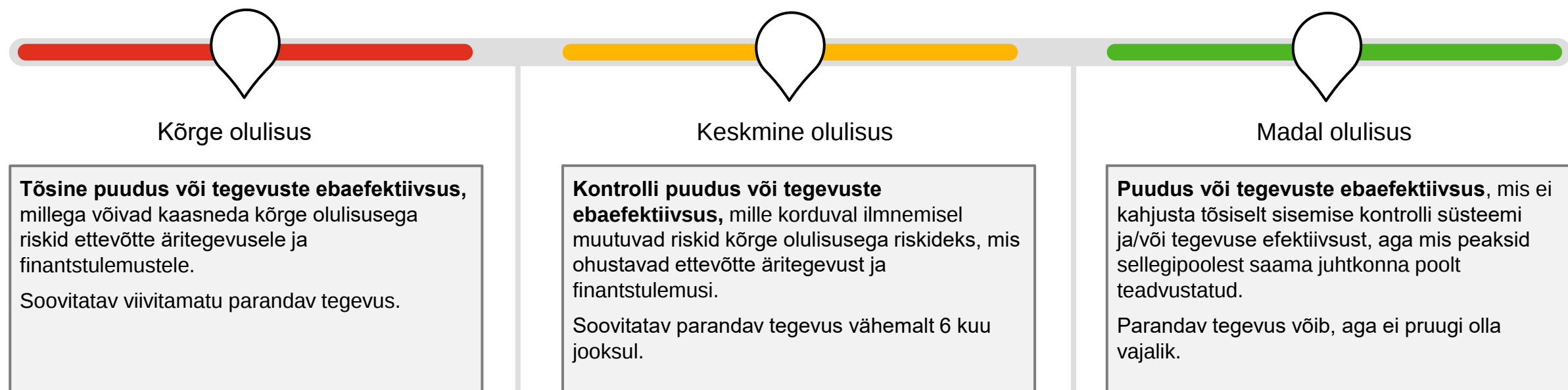
Ettevõtte tegevuse ja arengu suunamiseks oleks vajalik, et omanik sõnastaks ettevõttele **peamised pikaajalised ootused**. Antud ootused toetavad ettevõtte juhatust **ettevõtteülese strateegilise dokumendi** koostamisel, mis sisaldaks valdkonna eesmärgi, suuremaid investeeringuid ja peamisi seiratavaid mõõdikuid. Juhatuse strateegia kinnitaks ja selle täitmise üle seiret teostaks nõukogu. Strateegia elluviimiseks koostab juhatus nt iga-aastase tegevuskava koos konkreetsete eesmärkide ja mõõdikutega, mis võimaldavad hinnata nõukogul (sh ka omanikul) eesmärkide täitmist.

Juhtimisdokumentidest puudub nõukogu töökord, mis võimaldaks senisest tõhusamalt korraldada nõukogu tegevust, sh annaks raamistiku koosolekute kokku kutsumisele ning sätestaks nõuded nõukogu koosolekutele esitatavatele materjalide ning nende aegsate esitamisele. Senise praktika kohaselt on nõukogu koosolekuid kasutatud materjalide tutvustamiseks ning ülevaadete andmiseks ja võrdlemise vähe aega on seetõttu jäänud oluliste otsuste aruteluks ning läbirääkimiseks. Samuti on üheks väljakutseks olnud nõukogu koosolekute materjalide saatmine, mis ei ole nõukogu hinnangul alati teostatud ajakohaselt ega sobivas detailsusastmes – ka antud põhimõtete sõnastamine aitaks tänast juhtimise probleemkohta adresseerida.

# 1.1 Juhtimisauditi tähelepanekud ja soovitused

# Tähelepanekute ja soovitude kategooriad

Meie aruandes esitatud tähelepanekud ja soovitused on nende olulisusest lähtuvalt jaotatud kolme kategooriasse:



# Tähelepanek 1:



Strantumis juhtimises esineb mitmeid probleemseid praktikaid, millele parendamisega tuleb aktiivselt tegeleda.

## Tähelepanek ja soovitus:

Strantumi juhtimiskorralduses esineb mitmeid probleemseid praktikaid, mis omavad negatiivset mõju ettevõtte juhtimisele ja võimalikule arengule. Kõige olulisemaks väljakutseks on asjaolu, et ettevõttel puudub tegelik pikaajaline strateegiline visioon ja seda kirjeldav strateegiline dokument. Juhtimine on kujunenud alt-üles, st visioon ja suunised tulevad osakonnajuhtidelt ning puudub üks keskne visioon Strantum arenguks. Nagu eelnevalt kirjeldatud, siis osakondade lõikes on koostatud arengukavad, mis on oma loomult lühiajalised tegevuskavad, mille kaudu planeeritakse iga-aastast töö- ja tegevusplaani, kuid ei analüüsita terviklikult valdkondade hetkeolukorda ja probleeme ning ei pakuta välja strateegilisi arengusuundi, mistõttu ei vasta arengukavad oodatud detailsusastmele.

Ettevõttes ei toimu teenuste lõikes eesmärgistamist ja mõõtmist, kuivõrd osaühingus ei praktiseerita teenusepõhist juhtimist. Mõistet „teenus“ mõtestatakse ettevõttes erinevatel viisidel, peaaesjalikult tähendab see ettevõtte jaoks tegevusvaldkond (nt veemajandus, sport jmt), mitte valdkondades pakutavaid teenuseid. Sellest tulenevalt võttis ühtse kommunikatsiooni leidmine ka oodatust kauem. Samuti ei ole osakondade tegevuskavade tegevused kokkuvõttes omavahel ühtsetel alustel võrreldavad ega mõõdetavad, sest iga osakond käsitleb tegevust erinevalt, sh tegevus kui investeeringuprojekt (nt vesi, soojus), üldine eesmärk (nt haldus) või kui konkreetne ülesanne (nt sport). Lisaks on osakondade lõikes erinevad seirepraktikad. Juhime tähelepanu asjaolule, et saad alati seda, mida mõõdad ehk kui eesmärgid ei ole täpselt sisustatud mõõdikutega, ei ole võimalik ka soovitud tulemuste poole liikumist jälgida, hinnata tegevuste eesmärgipärast täitmist ega teenuste tulemuslikku osutamist.

Strantumi juhtimise läbipaistvuse tõstmiseks ning pakutavate teenuste tulemuslikkuse ja kvaliteedi tõhusamaks hindamiseks on soovituslik:

- 1) koostada juhatusel ettevõtteülene strateegia koos konkreetsete eesmärkide, investeeringute, mõõdikute ja vastutajatega;
- 2) koostada valdkondadeülene terviklik teenuste nimekiri, mis võimaldaks teenuste lõikes eesmarke seada, ühtsetel alustel tegevusi planeerida ning seada sobilikke mõõdikuid eesmärkide täitmise seiramiseks;
- 3) rakendada avalikus sektoris levinud teenusepõhist eelarvestamist, sh kuluarvestust, et teenustega vahetult seotud tulud ja kulud ning nende omavahelised seosed oleksid teada juhtimisotsuste tegemiseks;
- 4) fikseerida juhtivate töötajate juhtimisulatus ja volitusnorm.

# Tähelepanek 2:



Tulenevalt valdkondade-kesksest alt-üles juhtimisest on strateegiline tervikvaade hägune ning valdkondadevaheline koostöö on vähene.

## **Tähelepanek ja soovitus:**

Strantumi juhtimine toimib valdkondadekeskselt, mida iseloomustab ka asjaolu, et ettevõttel puudub üks ühine strateegiadokument ning igas valdkonnas-osakonnas on koostatud eraldiseisev arengu-, tegevus- ja investeeringute kava ning eelarvestamine toimub osakondades individuaalselt ja iseseisvalt osakonnajuhatajate eestvedamisel. Valdkondadevahelist koostööd toimub Strantumis pigem vähe, kuid potentsiaal koostöö sünergiaks on olemas. Nii vee-, spordi- kui ka soojusosakonnal võiks olla enim kasu koostööst haldusosakonnaga.

Haldusosakond võiks olla Strantumi osakondade jaoks alati esimene partner, kelle poole tööde teostamiseks pöörduakse, kuid osapooled tajuvad senise vähese koostöö põhjusena ja probleemkohana haldusosakonna vähest mehitatust ja osaliselt sellest tingitud aeglast reageerimiskiirust. Seetõttu eelistatakse kiireloomulist reageerimist vajavate tööde puhul koostööd teha väliste partneritega, kellel on valmidus ja võimekus kiiremini kohapeale tulla, olukorda hinnata ja vajalikke töid ka operatiivselt teostada.

Ettevõtteülese finantsjuhtimise ühtlustamiseks soovitame osakondade eelarved koostada ühtsetel alustel ja samu põhimõtteid järgides, et tagada eelarvete kuu- ja kvartalipõhine võrreldavus. Osakondade ehk valdkondadevahelise ja -ülese koostöö edendamiseks ja sünergia loomiseks on soovituslik koostada ettevõttesisese koostöö põhimõtted ning ettevõtteülene strateegia koos konkreetsete mõõdikute ja vastutajatega, mis sisaldaks ka osakondade koostööd ergutavaid ühiseid eesmärke.

# Tähelepanek 3:



Puuokste kärpimise juhtumi käigus tehti jooksvalt otsuseid, mille puhul võib hinnata, et ületati volitusnormi.

## Tähelepanek ja soovitus:

Puuokste kärpimise juhtumi käigus tehti jooksvalt otsuseid, mille alus oli ebaselge ning mida ei kommunikeeritud osapooltele, mis omakorda mõjutasid negatiivselt sündmuste käiku.

**Otsus 1:** Strantum taotles Harku vallavalitsuselt sundvalduse seadmist sõidukite liikumiseks, kuid Strantum otsustas, et sundvalduse menetluse lõppemise ära ootamine ei ole vajalik töödega jätkamiseks, kuna muud load olid olemas.

**Kitsaskoht 1:** Võib hinnata, et Strantum alustas töödega varem kui neil oli selleks seaduslik alus. Kuigi muud load olid justkui olemas, oleks tegevuste alustamiseks olnud oluline ära oodata ka sundvalduse menetluse lõppemine.

**Otsus 2:** Strantum teavitas mõisaomanikku okste kärpimise vajadusest, kuid mõisaomaniku seisukohta ei laekunud ja Strantum otsustas töödega edasi liikuda ning esitas 6 oksa kärpimiseks taotluse Keskkonnaametile, kes on pargi valitseja.

**Kitsaskoht 2:** Strantum ei informeerinud töövõtjat, et sundvalduse menetluse tõttu peaks töödega (sh puude okste kärpimisega) ootama, kuna Strantum ei pidanud ootamist vajalikuks.

**Otsus 3:** Arborist otsustas töö käigus jooksvalt, et sõidukite ligipääsuks on vaja kärpida kolm oksa rohkem, kui Keskkonnaamet kooskõlastas.

**Kitsaskoht 3:** Arborist ei kooskõlastanud täiendavate okste kärpimist töövõtja ega Strantumiga, kes ei saanud seetõttu mõisaomanikku täiendavate okste kärpimisest ette teavitada.

Edaspidi soovitame sarnastes olukordades oodata ära vajalikud load tegevuste käivitamiseks. Samuti soovitame osapooli otsustest ja vajadustest aegsasti ette informeerida ning jooksvalt otsuseid ka pooltega kooskõlastada, et hoiduda infosulust ja eelduste tegemisest, mis võivad sündmuste käiku negatiivselt mõjutada, sh mõjudes negatiivselt ettevõtte kuvandile.

*\* Strantum OÜ-l on antud tähelepaneku osas eriarvamus, mis on koos selgitustega toodud aruande Lisas 8.*

# Tähelepanek 4:



## Omaniku ootused võiksid aidata tõhustada ettevõtte juhtimist.

### Tähelepanek ja soovitus:

Soovitame omanikul koostöös juhatusega koostada omaniku ootuste dokumendi, mis aitaks ühiselt mõtestada ettevõttele seatud pika- ja lühiajalised ootused, mis oleks abistavaks vahendiks Strantumi juhatusele ühtse strateegilise dokumendi koostamiseks, sisaldades seejärel juba peamiseid võtmemõõdikuid (nii strateegilise juhtimise kui finantseesmärkide vaatest), kirjeldades prioriteetsed tegevussuunad ning teatavad sihttasemed, mille poole osaühing peaks osaühing oma tegevuses püüdlema. Omaniku ootuste sõnastamine ei lahenda kõiki eelnimetatud probleemseid praktikaid, kuid annab selgema tegevussuunise ka juhatusele, sh millised on Strantumi tegevusega seotud strateegilised- ja finantseesmärgid ning prioriteetsed tegevussuunad.

Lisaks on võimalik antud dokumendis ära määratleda ka ettepanekud/ootused juhtimiskvaliteedi edendamiseks, sh näiteks teenusepõhise juhtimise juurutamine, juhtivtöötajate juhtimisulatus fikseerimine, tööprotsesside kaardistamine, analüüs ja ühtlustamine, ametijuhendite analüüs ja uuendamine jmt. Soovituslikult sisaldab omaniku ootuste dokument 1) kohaliku omavalitsuse osalemise põhjuseid osaühingus, 2) pikaajalisi strateegilisi eesmärke ja suundasid ja 3) finantseesmärke.

Dokumendi koostamisel on soovituslik eeskuju võtta senisest avaliku sektori praktikast – vaadeldes nii teisi võimalikke omavalitsuste poolt loodud ettevõtteid kui ka näiteid riigi äriühingutele või sihtasutustele sõnastatud asutaja ootustest.

Ootusi aitaks paremini kommunikeerida ja nende täitmist seirata, kui oleks määratud üks konkreetne omaniku eestvedaja, kes Strantumiga seotud teemadega tegeleks, tagades see läbi tervikliku ülevaate osaühingu tegevusest ning tagaks operatiivse ja tõhusa koostöö omaniku, nõukogu ja osaühingu vahel, seistest omaniku ootuste elluviimise eest – vajadusel juhendades või suunates ettevõtte juhatust.

# Tähelepanek 5:



Nõukogu roll Strantumi tegevuste suunamisel võiks olla jõulisem – sh oleks soovituslik kokku leppida nõukogu töökorralduses ja nõukogu liikmete vastutusalades.

## Tähelepanek ja soovitus:

Omanik on jätnud nõukogu oma tegevuse üsna vabaks, kuid soovituslik ka nõukogu tööd ja töökorda täpsustada. Juhtimisdokumentidest puudub nõukogu töökord, mis võimaldaks senisest tõhusamalt korraldada nõukogu tegevust, sh annaks raamistiku koosolekute kokku kutsumisele ning sätestaks nõuded nõukogu koosolekutele esitatavatele materjalide ning nende aegsale esitamisele. Senise praktika kohaselt on nõukogu koosolekuid kasutatud materjalide tutvustamiseks ning ülevaadete andmiseks ja võrdlemisi vähe aega on seetõttu jäänud oluliste otsuste aruteluks ning läbirääkimiseks.

Nõukogu peaks seisma selle eest, et omanik koostaks osaühingule mõistliku aja jooksul ootused (sh nii strateegilised kui ka finantseesmärgid), mille alusel saaks nõukogu Strantumi tegevust teadlikult suunata ja tulemusi seirata. Selleks, et nõukogu töö oleks senisest raamistatum ja konkreetsem, peaks nõukogu omanikult vajadusel küsima ka ootused lühiajaliste (järgmise aasta) ning pikemaajaliste (4-5 aastat ning 8-10 aastat) tegevuste ja eesmärkide kohta, et anda operatiivselt nõu prioriteetsete eesmärkide elluviimiseks, kuid samas jälgides, et osaühingu tegevus toetab pikemate perspektiiviga eesmärkide saavutamist.

Nõukogu liikmete väärtust loova rolli suurendamiseks on soovituslik nõukogu liikmete rollides, vastutusalades ja ülesannetes kokku leppida ning töötada võimalusel välja nõukogu liikmete motivatsioonipakett, mis tähendaks täiendavate (oma vastutusalast ja kompetentsist tulenevate) ülesannete võtmisel ja täitmisel ka lisatasu täiendava panustamise eest. Nõukogu töö korraldamiseks ja koostöö põhimõtetes kokkuleppimiseks on soovituslik koostada nõukogu töökord, mis reguleeriks muuhulgas nõukogu koosolekute kokkukutsumise etteteatamise aega ning nõukogu koosolekutele esitatavate dokumentide koostamise põhimõtteid ja dokumentide esitamist piisavalt varakult enne koosolekute toimumisaega, et pooltel oleks võimalik nendega aegsasti tutvuda ja seisukohad kujundada.

## 2.1 Teenuste jaotus ja ristsubsideerimine

# Lähenemine



## Finantsauditi fookus ja eesmärk

Vastavalt Harku Vallavalitsuse ning OÜ Strantumi nõukoguga kokkulepitule on käesoleva **finantsauditi** eesmärk anda ülevaade Osaühing Strantum poolt osutatavate teenuste tuludest, kuludest ja kasumist koos ülevaatega omahinna arvestusest. Lisaks kaardistada seotud osapooltega seotud juriidilised isikud ning selgitada välja kas ja millises mahus on Osaühing Strantum neilt kaupu ja teenuseid soetanud ning selgitada välja, kas kaupade ja teenuste soetamisel on rakendatud riigihangete korda.

Finantsaudit viidi läbi lähtudes järgmistest uurimisküsimustest:

### Fookus 1: teenuste jaotus ja ristsubsideerimine

1. Ülevaade tulude, kulude ja tulemi jaotusest teenuste lõikes (sh eraldi üldkulud ja sisetehingud).
2. Hinnangut, kas teenuste vahel toimub ristsubsideerumist, sh eraldi väljavõtet elutähtsate teenuste ja sisetehingute osas. Kui toimub, siis millises ulatuses?
3. Kas ja kuidas toimub omahinna arvestus? Millist metoodikat kasutatakse teenuste lõikes? Kuidas toimub üld- ja püsikulude jaotus? Mis on eelnimetatud kulude jaotuse aluseks, kus on see fikseeritud? Kui suur on ettenähtud kasumimarginaal?
4. Kas osaühingu teenuste kasumimarginaal on turul konkureeriv?
5. Kas osaühingu teenuse hinnad on turul konkureerivad?

### Fookus 2: läbipaistvus ja avaliku raha kasutamine

1. Kas teenuste ostmisel on rakendatud riigihangete seadust ja/või hangete korda?
2. Kas teenuseid on soetatud seotud osapooltelt?
3. Kas teenuseid on soetatud volikogu ja valitsuse liikmetelt ja nendega seotud pereliikmetelt?
4. Kui on soetatud teenuseid punkt 2-3 isikutelt, siis mis mahus? Kui suure osa moodustab tehingute maht kogu käibest?
5. Kas tehingud punkt 3-4 isikutega on seaduslikud (lubatud)?



## Finantsauditi käigus teostatud tegevused

Auditi käigus viisime läbi järgmised tegevused:

- Tutvusime ja analüüsisime esitatud dokumentatsiooni.
- Kuluarvestusest ja finantsandmetest arusaamise omandamiseks olime pidevas suhtluses Osaühing Strantum finantsjuhiga.
- Töötasime koostöös Harku Vallavalitsuse ja Osaühing Strantum esindajatega välja teenuste nimekirja ja arvutasime välja teenuste omahinnad, sh viisime läbi üldkulude jagamise teenuste vahel.
- Viisime läbi turuanalüüsi, mille käigus võrdlesime Osaühing Strantum poolt osutatavate teenuste kasumimarginaali ja teenuste hindasid turuga, sh moodustasime valimi ettevõtetest teenuste lõikes turu ehk võrdlusbaasi moodustamiseks.
- Viisime läbi seotud osapoolte kaardistuse, st kaardistasime seotud osapooltega seotud juriidilised isikud.
- Kontrollisime, kas kaupade ja teenuste soetamisel on lähtutud hankekorra.

# Ülevaade tuludest, kuludest ja kasumist (1/3)

## Järgnevalt on antud ülevaade Osaühing Strantum tuludest, kuludest ja kasumist (kahjumist) teenuste lõikes perioodil 2021-2023.

Ettevõtte peamised tegevusalad on vee- ja kanalisatsiooniteenuse osutamine, soojusenergia müük, spordirajatiste opereerimine ning kinnisvara haldamine ja hooldus. **Ettevõtte kõik tulud ja kulud on seotud üksustega<sup>1</sup>.** Tabelis 1 on esitatud tulud ja kulud põhikirjas toodud teenuste lõikes. **Teenuste lõikes kuluarvestus puudub** (vt tähelepanek 3, slaid 44) ja tabelis 1 esitatud teenuste omahinnad on arvutatud käesoleva töö raames. Selleks seostati finantsarvestusel kasutusel olevad üksused teenustega ning üldkulud jaotati tabelis toodud teenuste vahel vastutulekuna Tellija soovile arvestades, et infot oli tarvis teistele uurimisküsimustele vastamiseks. Üldkulude jaotamisel võeti arvesse olemasolevad hinnangud (vt slaid 31 ja 32). Teenuseid ei ole liigitatud elutähtsateks ja muudeks teenusteks, sest selline eraldiseisev käsitlus finantsarvestuses puudub.

## Kulud

Osaühing Strantum kulutasid ulatusid 2023. aastal 8 211 tuhande euron (2022: 7 912 tuhat ja 2021: 7 183 tuhat), millest kaudsed kulud moodustavad 12% (1 019 tuhat) ja sihtfinantseerimisega kaetud varade kulum 16% (1 338 tuhat).

**Kaudsed kulud sisaldavad Strantumi üldosakonna ning veesakonna ja haldusosakonna üldiseid kulutusi**, mis ei ole otseselt seotud teenuste osutamisega. Sihtfinantseerimisega kaetud varade kulum sisaldab peamiselt vee- ja kanalisatsiooniteenuse osutamiseks tehtud investeeringuid põhivarasse Keskkonnainvesteeringute Keskuselt (KIK) saadud rahaliste vahendite arvelt.

Kulutused suurenesid 2023. aastal 4% võrra ehk ligikaudu 300 tuhat eurot eelmise perioodiga võrreldes. Seejuures kanalisatsiooniteenuse osutamisega seotud kulutused kasvasid 249 tuhande euro võrra, mis on peamiselt seotud kulutuste suurenemisega teistelt vee-ettevõtelt ostetud teenustelt.

<sup>1</sup> Üksustega sidumata kulusid oli 2021. aastal 107 euro ulatuses ning aastatel 2022 ja 2023 sidumata kulusid ei esinenud. Üksustega sidumata tulusid oli 2022. aastal 55 euro ulatuses ning aastatel 2021 ja 2023 sidumata tulusid ei esinenud.

Tabel 1. Osaühing Strantum tulud, kulud ja kasum põhikirja teenuste lõikes perioodil 2021-2023; eurodes

| Teenus                                         | Aasta | Kulud     | sh kaudsed | sh amort (KIK) | Tulud     | sh kaudsed | Kasum      | Kasum (neto) | Marginaal | Marginaal (neto) |
|------------------------------------------------|-------|-----------|------------|----------------|-----------|------------|------------|--------------|-----------|------------------|
| <b>Kanalisatsiooniteenus</b>                   |       |           |            |                |           |            |            |              |           |                  |
|                                                | 2023  | 2 497 286 | 275 545    | 816 230        | 2 383 650 | 51 578     | -113 636   | 702 594      | -5%       | 29%              |
|                                                | 2022  | 2 248 436 | 234 196    | 816 061        | 1 618 754 | 14 513     | -629 682   | 186 379      | -39%      | 12%              |
|                                                | 2021  | 2 046 219 | 210 260    | 816 061        | 1 569 356 | 12 313     | -476 863   | 339 198      | -30%      | 22%              |
| <b>Veevarustuse teenus</b>                     |       |           |            |                |           |            |            |              |           |                  |
|                                                | 2023  | 1 633 583 | 311 559    | 519 181        | 1 078 240 | 51 578     | -555 343   | -36 162      | -52%      | -3%              |
|                                                | 2022  | 1 627 125 | 253 264    | 519 021        | 985 435   | 14 513     | -641 690   | -122 669     | -65%      | -12%             |
|                                                | 2021  | 1 325 636 | 225 241    | 519 021        | 929 010   | 12 313     | -396 626   | 122 395      | -43%      | 13%              |
| <b>Kinnisvara haldamine ja hooldus</b>         |       |           |            |                |           |            |            |              |           |                  |
|                                                | 2023  | 1 576 124 | 231 971    | 0              | 1 593 159 | 26 263     | 17 035     | 17 035       | 1%        | 1%               |
|                                                | 2022  | 1 580 555 | 202 080    | 0              | 1 525 805 | 13 178     | -54 750    | -54 750      | -4%       | -4%              |
|                                                | 2021  | 1 354 807 | 179 081    | 0              | 1 391 442 | 13 192     | 36 635     | 36 635       | 3%        | 3%               |
| <b>Spordirajatiste opereerimine</b>            |       |           |            |                |           |            |            |              |           |                  |
|                                                | 2023  | 882 859   | 63 832     | 0              | 930 625   | 11 350     | 47 766     | 47 766       | 5%        | 5%               |
|                                                | 2022  | 873 603   | 57 123     | 0              | 870 636   | 5 183      | -2 967     | -2 967       | 0%        | 0%               |
|                                                | 2021  | 646 206   | 50 715     | 0              | 662 152   | 4 369      | 15 945     | 15 945       | 2%        | 2%               |
| <b>Teede ja tänavate hooldus ja korrashoid</b> |       |           |            |                |           |            |            |              |           |                  |
|                                                | 2023  | 714 368   | 58 644     | 0              | 685 738   | 6 640      | -28 630    | -28 630      | -4%       | -4%              |
|                                                | 2022  | 758 637   | 50 520     | 0              | 761 513   | 3 294      | 2 876      | 2 876        | 0%        | 0%               |
|                                                | 2021  | 733 155   | 35 816     | 0              | 667 963   | 2 638      | -65 191    | -65 191      | -10%      | -10%             |
| <b>Soojusenergia müük</b>                      |       |           |            |                |           |            |            |              |           |                  |
|                                                | 2023  | 697 267   | 42 555     | 3 059          | 712 309   | 7 566      | 15 041     | 18 100       | 2%        | 3%               |
|                                                | 2022  | 583 056   | 38 082     | 3 059          | 688 547   | 3 456      | 105 491    | 108 549      | 15%       | 16%              |
|                                                | 2021  | 869 572   | 33 810     | 3 059          | 760 507   | 2 912      | -109 065   | -106 007     | -14%      | -14%             |
| <b>Kalmistute haldamine ja hooldus</b>         |       |           |            |                |           |            |            |              |           |                  |
|                                                | 2023  | 146 319   | 19 548     | 0              | 143 625   | 2 213      | -2 695     | -2 695       | -2%       | -2%              |
|                                                | 2022  | 174 393   | 16 840     | 0              | 148 570   | 1 098      | -25 824    | -25 824      | -17%      | -17%             |
|                                                | 2021  | 163 934   | 14 326     | 0              | 148 989   | 1 055      | -14 945    | -14 945      | -10%      | -10%             |
| <b>Supelrandade haldamine ja hooldus</b>       |       |           |            |                |           |            |            |              |           |                  |
|                                                | 2023  | 63 489    | 15 639     | 0              | 50 968    | 1 771      | -12 522    | -12 522      | -25%      | -25%             |
|                                                | 2022  | 66 048    | 11 227     | 0              | 47 249    | 732        | -18 799    | -18 799      | -40%      | -40%             |
|                                                | 2021  | 43 329    | 9 551      | 0              | 30 115    | 704        | -13 214    | -13 214      | -44%      | -44%             |
| <b>Kokku</b>                                   |       |           |            |                |           |            |            |              |           |                  |
|                                                | 2023  | 8 211 296 | 1 019 294  | 1 338 469      | 7 578 314 | 158 959    | -632 982   | 705 487      | -8%       | 9%               |
|                                                | 2022  | 7 911 854 | 863 332    | 1 338 140      | 6 646 509 | 55 968     | -1 265 345 | 72 795       | -19%      | 1%               |
|                                                | 2021  | 7 182 857 | 758 801    | 1 338 140      | 6 159 533 | 49 498     | -1 023 324 | 314 816      | -17%      | 5%               |

Märkus: kasum sihtfinantseerimise netomeetodi korral ehk kasum (neto) puhul on kulude poole pealt välja jäetud sihtfinantseerimisega kaetud varade kulum. Sihtfinantseerimisega kaetud varad on varad, millesse investeerimist toetas Keskkonnainvesteeringute Keskus ja nende varadega seotud amortisatsioonikulu viimasel kolmel aastal ühe aasta kohta on olnud arvestatavas summas 1 338 tuhat eurot. Netomeetodi korral on tulude poole pealt välja jäetud saadud sihtfinantseerimine põhivarade soetuseks.

# Ülevaade tuludest, kuludest ja kasumist (2/3)

## Kulud (jätk)

Kõige rohkem vähenesid kulutused teede ja tänavate hoolduse ja korrashoiu teenuse osutamisega seoses 44 tuhande euro võrra peamiselt majandamiskulude vähenemise arvelt.

Märgatavalt rohkem kasvasid kulud 2022. aastal, mil juurdekasv eelmise perioodiga võrreldes oli 10% ja kulutused kasvasid 729 tuhande euro võrra. Seejuures vee- ja kanalisatsiooniteenuste osutamisega seotud kulud kasvasid 504 tuhande euro võrra, spordirajatiste opereerimisega seotud kulud 227 tuhande euro võrra ja kinnisvara haldamise ja hooldamisega seotud kulud 226 tuhande euro võrra. Kulud kasvasid peamiselt majandamiskulude suurenemise tõttu 690 tuhande euro (suuremad artiklid elekter ja teistelt vee-ettevõtetelt ostetud teenus) ja tööjõukulude suurenemise tõttu 162 tuhande euro võrra otseikulude osas.

2022. aastal kulud vähenesid kõige enam soojusenergia müügiga seoses 287 tuhande euro võrra eelmise perioodiga võrreldes, mis on peamiselt seotud kulutuste vähenemisega sisseostetud soojusenergialt.

Teenustega võrreldes on kanalisatsiooniteenuse osutamine kõige kulukam moodustades 2023. aastal 30% kogukuludest ehk 2 497 tuhat eurot (2022: 2 248 tuhat; 2021: 2 046). Suurema kuluga teenused on ka veevarustuse osutamine ning kinnisvara haldamine ja hooldus. Viiesimik kogukuludest ehk 1 634 tuhat (2022: 1 627 tuhat; 2021: 1 326 tuhat) on seotud veevarustuse teenuse osutamisega ja ligikaudu samas suurusjärgus vahendeid ehk 1 576 tuhat eurot (2022: 1 581 tuhat; 2021: 1 355 tuhat) kulub ka kinnisvara haldamise ja hooldamisega seotud teenuste osutamisele.

Kõige väiksema kuluga teenus on supelrandade haldamine ja hooldus, mille osutamiseks kulus 2023. aastal 63 tuhat eurot (2022: 66 tuhat; 2021: 43 tuhat). Kalmistute haldamisega ja hooldamisega seotud kulud vähenesid samal aastal 16% võrra eelmise perioodiga võrreldes ja seda peamiselt sisse ostetud matusteenusega seotud kulude ja tööjõukulude vähenemise arvelt. Teiste teenustega võrreldes väiksemad kulud on seotud kalmistute haldamise ja hooldamisega, mille osutamiseks tehti 2023. aastal kulutusi 146 tuhande euro ulatuses (2022: 174 tuhat; 2021: 164 tuhat).

Supelrandade haldamise ja hooldamisega seotud kulud 2023. aastal küll vähenesid 4% võrra, ent 2022. aastal kasvasid koguni 52% võrra ehk 23 tuhat eurot 2021. aastaga võrreldes. Kulude kasvu põhjustas peamiselt kulutuste suurenemine 8 tuhande euro võrra sisse ostetud randade korrashoiuteenustelt ja tööjõukulude kasv 13 tuhande euro võrra.

## Tulud

Osäühing Strantum tulude maht oli 2023. aastal kokku 7 578 tuhat eurot (2022: 6 647 tuhat; 2021: 6 160 tuhat eurot), mis on 14% ehk 932 tuhande võrra suurem 2022. aastaga võrreldes. 2022. aastal kasvasid tulud 8% ehk 487 tuhande euro võrra 2021. aastaga võrreldes. 2023. aastal suurenesid peamiselt kanalisatsiooniteenuse osutamisega seotud tulud ja seda koguni 47% ehk 765 tuhande euro võrra. Peamine osa tulude kasvust tuleneb kanalisatsiooniteenuse osutamisest juriidilistele isikutele Tabasalu piirkonnas, millega seotud tulude maht kasvas 414 tuhande euro võrra. Lisaks saadi 2023. aastal 158 tuhat eurot sihtfinantseeringut põhivarade soetamiseks.

Kõige rohkem vähenes teede ja tänavate hoolduse ja korrashoiu teenuse osutamisest saadud tulu, mis 2023. aastal vähenes 10% ehk 76 tuhande euro võrra, mis tulenes Harku Vallavalitsuse teehooldetööde teostamisest saadud tulu vähenemisest 97 tuhande euro võrra.

Kõige rohkem laekub tulu vee- ja kanalisatsiooniteenuse osutamisest, mis kokku moodustab 46% kogutuludest mahus 3 462 tuhat eurot. Kanalisatsiooniteenuse osutamisega seoses saadi tulu 2 384 tuhat (2022: 1 619 tuhat; 2021: 1 569 tuhat), mis moodustab 31% kogutuludest ning veeteenuse osutamisest 1 078 tuhat (2022: 985 tuhat; 2021: 929 tuhat), mis moodustab 14% kogutuludest 2023. aastal. Teiste teenustega võrreldes on suurem tulude laekumine seotud kinnisvara haldamise ja hooldamisega, mille osutamisest laekunud tulu moodustas 2023. aastal 21% kogutuludest ehk 1 593 tuhat eurot (2022: 1 526 tuhat; 2021: 1 391 tuhat).

Teenuste võrdluses kõige väiksemat tulu teenivad teenused on supelrandade haldamine ja hooldus ning kalmistute haldamine ja hooldus tulude laekumisega 2023. aastal vastavalt 51 tuhat (2022: 47 tuhat; 2021: 30 tuhat) ja 144 tuhat (2022: 149 tuhat; 2021: 149 tuhat) moodustades vastavalt 1% ja 2% kogutuludest.

# Ülevaade tuludest, kuludest ja kasumist (3/3)

## Kasum (kahjum)

Osaühing Strantum teenis 2023. aastal 633 tuhat eurot kahjumit (2022: 1 265 tuhat kahjumit; 2021: 1 023 tuhat kahjumit), mis on 50% ehk 632 tuhande võrra vähem 2022. aastaga võrreldes. 2022. aastal kahjum aga suurenes 24% ehk 242 tuhande euro võrra 2021. aastaga võrreldes. Puhaskasumi marginaal oli seega 2023. aastal -8% (2022: -19%; 2021: -17%), mida on 11 PP võrra vähem 2022. aastaga võrreldes.

Sihtfinantseerimise netomeetodi korral on Osaühing Strantumi kasum 2023. aastal 705 tuhat eurot (2022: 73 tuhat; 2021: 315 tuhat), mida on üle kaheksa korda rohkem kui aasta varem. 2022. aastal kasum vähenes 77% võrra eelmise perioodiga võrreldes. Netomeetodi korral on ettevõtte 2023. aasta puhaskasumi marginaal 9% (2022: 1%; 2021: 5%), mis on 8 PP võrra suurem 2022. aastaga võrreldes.

Netomeetodil kasumi arvutamine mõjutab kõige rohkem vee- ja kanalisatsiooniteenuse puhaskasumi marginaali, sest 99.8% sihtfinantseerimisega kaetud varadest on kasutusel vee- ja kanalisatsiooniteenuse osutamiseks. Kui sihtfinantseerimisega kaetud varade amortisatsioonikulu arvestada kasumi arvestamisel kulude hulka, siis veevarustuse teenuse osutamine on 555 tuhande (2022: 642 tuhat kahjumit; 2021: 397 tuhat kahjumit) ja kanalisatsiooniteenuse osutamine 114 tuhande (2022: 630 tuhat kahjumit; 2021: 477 tuhat kahjumit) euroga kahjumis ning marginaalid vastavalt -52% (2022: -65%; 2021: -43%) ja -5% (2022: -39%; 2021: -30%).

Netomeetodi korral on veevarustuse teenuse kahjum oluliselt väiksem ehk 36 tuhat (2022: 123 tuhat kahjumit; 2021: 122 tuhat kasumit), mida on 71% ehk 87 tuhande võrra vähem 2022. aastaga võrreldes. Märkimisväärne langus toimus 2022. aastal, mil 122 tuhat kasumit pöördus kahjumisse 123 tuhande euroga, mille peamiseks põhjuseks oli kulude (peamised artiklid olid: elekter, teistelt vee-ettevõtetelt ostetud teenus ja liitumistasude vahendus) kiirem kasv tuludega võrreldes.

Netomeetodi korral on kanalisatsiooniteenuse osutamine 703 tuhandega kasumis (2022: 186 tuhat kasumit; 2021: 339 tuhat kasumit), mis on ligikaudu kolm korda suurem 2022. aastaga võrreldes ja selle peamiseks põhjuseks on Tabasalu piirkonnas juriidilistele isikutele kanalisatsiooniteenuse osutamisest laekunud tulu märkimisväärne kasv 414 tuhande euro võrra 2022. aastaga võrreldes. Netomeetodil on puhaskasumi marginaal koguni 29% (2022: 12%; 2021: 22%), mis on 18 PP võrra kõrgem eelmise aastaga võrreldes.

Suurem osa ehk 94% 2023. aasta kasumist (netomeetod) tuleb vee- ja kanalisatsiooniteenuse osutamisest. **Aastatel 2021 ja 2022 on vastav näitaja üle 100%, mis on indikatsioon, et vee- ja kanalisatsiooniteenuse osutamisest teenitud kasumist kaetakse teiste valdkondade teenitud kahjumit, mis on indikatsioon võimalikust ristsubsideerimisest.** Vee- ja kanalisatsiooniteenuste hinnad on Konkurentsiameti poolt kooskõlastatud ning on võimalik, et kulude arvestamise meetod erineb meetodist, mida on kasutatud käesoleva töö raames vee- ja kanalisatsiooniteenuse omahinna leidmiseks. Peamine võimalik erinevus seisneb selles, et antud töös on teenuste omahinna leidmisel arvestatud ettevõtte kõikide valdkondadega, st kõik (marginaalsete eranditega, vt slaid [27](#)) ettevõtte kulud on jaotatud teenuste vahel, ent Konkurentsiameti käsitus võis olla kitsamalt konkreetse valdkonna keskne, sh veevaldkond ja soojusvaldkond. Sellest tulenevalt võib lõpptulemus olla erinev. Antud töös on lähtutud Tellijaga sõlmitud kokkuleppes, mille järgi teenuse omahinna arvutamisel lähtuti põhimõttest, mille kohaselt kulu on kajastatud teenuses, mis kulu põhjustab.



# Ülevaade sisetehingutest

## Järgnevalt on antud ülevaade sisetehingutest kulude ja tulude osas teenuste lõikes perioodil 2021-2023.

Sisetehinguks<sup>1</sup> loetakse käesolevaga tehingud, mis on tehtud **Harku Vallavalitsusega ja selle hallatavate asutustega** (sh Huvitegevuse ja Noorsootöö Sihtasutusega). Tehingud sisaldavad kulusid ja tulude laekumisi, mis on sisetehingu tulemusel tekkinud. Kuna sisetehingud on seotud ka OÜ Strantum üldosakonnaga (finantsarvestuses üksus 9\_ÜLD) ja veeosakonna üldkulude üksusega (finantsarvestuses üksus 51\_VESI\_KANAL (ÜLD)), siis nendega seotud tehingud on OÜ Strantumi hinnangute (vt slaid [32](#)) järgi jaotatud tabelis 2 toodud teenuste vahel.

### Tuludega seotud sisetehingud

Harku Vallavalitsuselt ja selle hallatavatelt asutustelt laekunud tulud 2 753 tuhande euro (2022: 2 676 tuhat; 2021: 2 349 tuhat) ulatuses **moodustasid 2023. aastal 36% kogutuludest**, mis on vaadeldaval perioodil püsinud sarnasel tasemel. 2023. aastal laekus Harku Vallavalitsuselt tulusid kokku 1 620 tuhat eurot (2022: 1 527 tuhat; 2021: 1 393 tuhat), mis moodustab kõikidest tuludega seotud sisetehingutest 59%. Suuremad laekumised on saadud ka spordihoone rentimise eest Tabasalu Koolile (207 tuhat eurot aastas), soojusenergia müügist 142 tuhat (2022: 175 tuhat; 2021: 198 tuhat) ja kinnisvara investeringutelt 211 tuhat (2022: 205 tuhat; 2021: 200 tuhat).

Tabel 2. Osaühing Strantum sisetehingud kulude ja tulude osas põhikirja teenuste lõikes perioodil 2021-2023; eurodes

| Aasta                                   |           | 2023                 |           |                      |     | 2022      |                      |           |                      |     | 2021      |                      |           |                      |     |
|-----------------------------------------|-----------|----------------------|-----------|----------------------|-----|-----------|----------------------|-----------|----------------------|-----|-----------|----------------------|-----------|----------------------|-----|
| Teenus                                  | Kulud     | sh sise-<br>tehingud | Tulud     | sh sise-<br>tehingud | %   | Kulud     | sh sise-<br>tehingud | Tulud     | sh sise-<br>tehingud | %   | Kulud     | sh sise-<br>tehingud | Tulud     | sh sise-<br>tehingud | %   |
|                                         |           |                      |           |                      |     |           |                      |           |                      |     |           |                      |           |                      |     |
| Kanaliseerimisteenus                    | 2 497 286 | 0                    | 2 383 650 | 104 483              | 4%  | 2 248 436 | 0                    | 1 618 754 | 56 933               | 4%  | 2 046 219 | 0                    | 1 569 356 | 57 607               | 4%  |
| Veevarustuse teenus                     | 1 633 583 | 0                    | 1 078 240 | 80 966               | 8%  | 1 627 125 | 0                    | 985 435   | 36 039               | 4%  | 1 325 636 | 0                    | 929 010   | 32 134               | 3%  |
| Kinnisvara haldamine ja hooldus         | 1 576 124 | 33 994               | 1 593 159 | 1 190 084            | 75% | 1 580 555 | 22 159               | 1 525 805 | 1 107 065            | 73% | 1 354 807 | 33 602               | 1 391 442 | 960 694              | 69% |
| Spordirajatiste opereerimine            | 882 859   | 3 965                | 930 625   | 447 121              | 48% | 873 603   | 17 324               | 870 636   | 428 413              | 49% | 646 206   | 8 481                | 662 152   | 376 277              | 57% |
| Teede ja tänavate hooldus ja korrashoid | 714 368   | 0                    | 685 738   | 657 361              | 96% | 758 637   | 0                    | 761 513   | 755 774              | 99% | 733 155   | 0                    | 667 963   | 628 068              | 94% |
| Soojusenergia müük                      | 697 267   | 1 352                | 712 309   | 149 666              | 21% | 583 056   | 1 352                | 688 547   | 178 342              | 26% | 869 572   | 2 763                | 760 507   | 201 044              | 26% |
| Kalmistute haldamine ja hooldus         | 146 319   | 0                    | 143 625   | 77 462               | 54% | 174 393   | 0                    | 148 570   | 69 574               | 47% | 163 934   | 0                    | 148 989   | 63 161               | 42% |
| Supelrandade haldamine ja hooldus       | 63 489    | 0                    | 50 968    | 46 138               | 91% | 66 048    | 0                    | 47 249    | 44 059               | 93% | 43 329    | 0                    | 30 115    | 29 909               | 99% |
| Puudub                                  | 0         | 0                    | 0         | 0                    | -   | -1        | 0                    | 55        | 0                    | -   | 107       | 0                    | 0         | 0                    | -   |
| Kokku                                   | 8 211 296 | 39 311<br>(0.5%)     | 7 578 314 | 2 753 282            | 36% | 7 911 853 | 40 835<br>(0.5%)     | 6 646 564 | 2 676 198            | 40% | 7 182 964 | 44 846<br>(0.6%)     | 6 159 533 | 2 348 894            | 38% |

OÜ Strantum finantsvaldkonna- ja juhtimisauditite aruanne

Teede ja tänavate hooldamise ja korrashoiu ning supelrandade haldamise ja hooldamise eest laekunud kogutuludest moodustavad peamise osa ehk üle 90% Harku Vallavalitsuselt laekunud tulud. Teiste teenuste puhul osakaal on väiksem, ent suurema osakaaluga on ka teenused: kinnisvara haldamine ja hooldus, kalmistute haldamine ja hooldus ning spordirajatiste opereerimine vastavalt 75%, 54% ja 48% 2023. aastal.

### Kuludega seotud sisetehingud

Kuludega seotud sisetehingud moodustavad kogukuludest väikese osa suurusjärgus 40 tuhat eurot aastas. Peamiselt on need kulud seotud Muraste Kooli laenulepinguga, mille põhiosa ja intresse Osaühing Strantum tasub Harku Vallavalitsusele.

<sup>1</sup> Sisetehingud on eristatud muudest tehingutest tehingupartneri koodide järgi ja on saadud OÜ Strantum päevaraamatu andmetele tuginedes, st sisetehinguna on antud juhul käsitletud kõiki tehinguid, mille puhul tehingupartneriks on päevaraamatus Harku Vallavalitsus ja selle hallatavad asutused (tehingupartneri kood 132101) ja Huvitegevuse ja Noorsootöö Sihtasutus (tehingupartneri kood 132301).

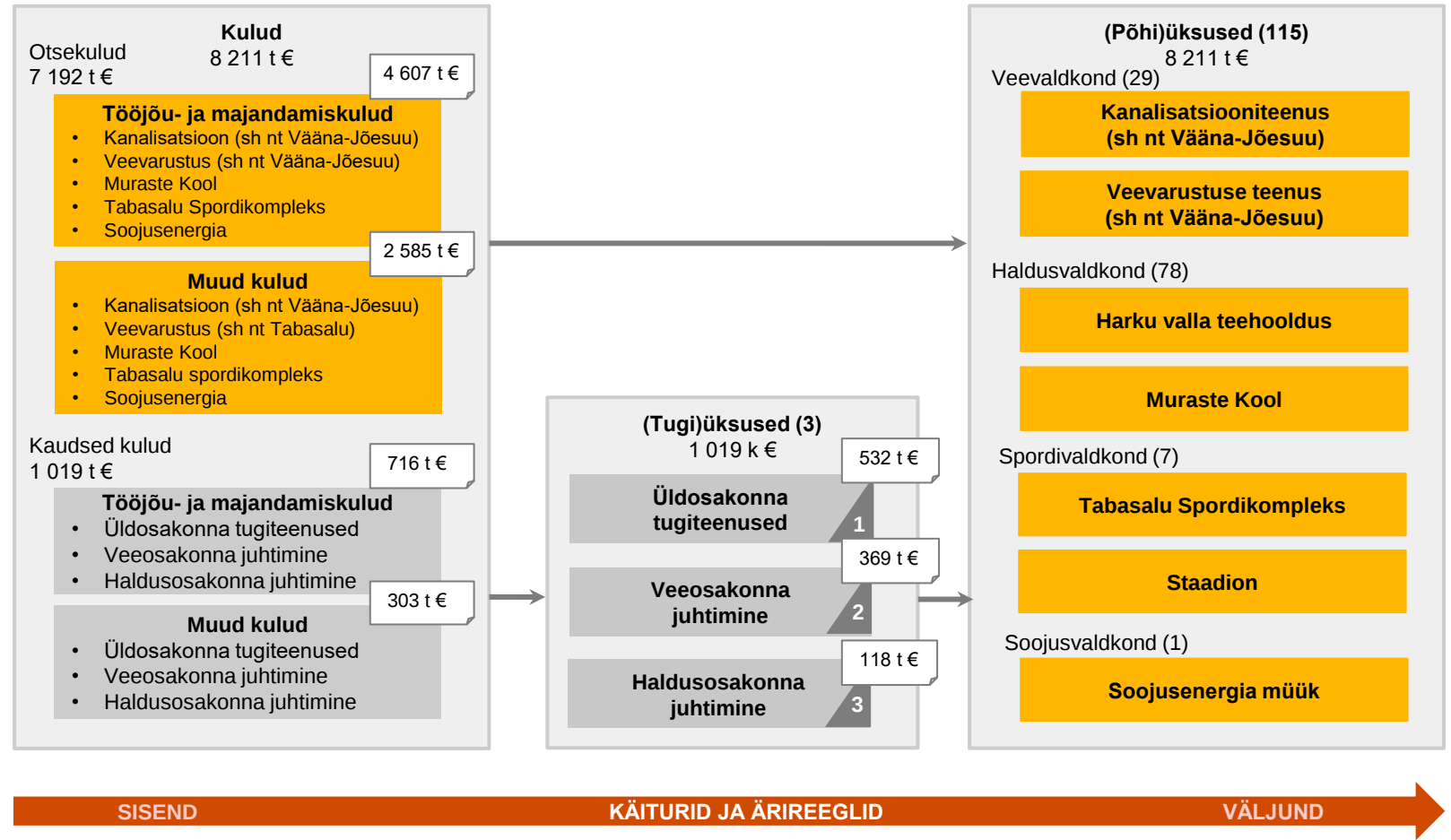
# Omahinna arvestus (metoodika)

Järgnevalt on antud ülevaade Osaühing Strantum omahinna arvestusest. Omahinna arvestuses on hinnastatavaks objektiks ehk väljundiks üksus. Sisu poolest on üksused liigitatavad kaheks: toetava iseloomuga üksused ehk tugiuksused ja põhiüksused.

Kasutusel olevaid põhiüksuseid on kokku 115 üksust<sup>1</sup>. Põhiüksuse puhul on valdavalt tegemist **objekti** (sh lasteaiad, koolid, korteriühistud, spordirajatised, supluskohad, teised Harku Vallavalitsuse allasutused) või **piirkonnaga** (sh Vääna-Jõesuu, Tabasalu, Harku-Järve/Tiskre, Muraste, Suurupi, Kumna, Harku vald, Veskivahi, Türisalu), kellele Strantum teenuseid osutab ehk olemuselt on valdavalt tegemist **klientidega** või **kliendigruppidega**. OÜ Strantumi käsitluses on tegemist üksustega, mida ei ole defineeritud kui klientid või kliendigrupid ja viimane on sisust lähtuv käesoleva auditi läbiviija tõlgendus. Lisaks objektile ja piirkonnale võib üksuseks olla ka konkreetne **teenus**, mida Strantum osutab, sh **soojusenergia müük, teede ja tänavate hooldus, kaevetööd**.

Tugiuksuseid on kokku kolm: **Strantumi üldosakonna** kulud ja tulud, **veeosakonna üldised kulud ja tulud** ning **haldusosakonna üldised kulud ja tulud**. Need tulud ja kulud ei ole otseselt seotavad põhiüksusega ja jaotatakse põhiüksuste vahel hinnangu alusel.

**Omahinna arvestuses sisend on võrdne väljundiga** ehk sisendiks olevad kulud ja tulud võrduvad üksustega seotud kulude ja tuludega.



Joonis 5. Osaühing Strantum omahinna arvestuse skeem koos tegelike näidetega; summad eurodes on esitatud 2023. aasta andmetele tuginedes.

<sup>1</sup> Üksused, mis on perioodil 2021-2023 kandnud tulusid ja/või kulusid.

# Omahinna arvestus (metoodika)

## Omahinna arvestus on käsitletav kahes etapis:

- I. **Otsete kulude jaotamine üksuste vahel.** Esmalt määratakse tehtud kuludele kulu põhjustanud üksuse tunnus ehk toimub otsekulude sidumine üksustega raamatupidamises kulude konteerimise käigus. Kui kuluarve on seotud mitme üksusega, siis osakonna juht teeb jaotuse arve sisust lähtudes ning allokeerib kulud üksustele.
- II. **Kaudsete kulude jaotamine põhiüksuste vahel.** Seejärel jaotatakse Strantumi üldosakonna ning veeosakonna ja haldusosakonna üldkulud ja tulud üksuste vahel hinnangu alusel.

## Kaudsed kulud

Omahinna arvestuses käsitletakse kaudsete kuludena ettevõtte üldosakonna kulusid ning veeosakonna ja haldusosakonna üldkulusid.

Üldosakonna kulud sisaldavad osakonda kuuluvate töötajate tööjõukulusid, majandamiskulusid ja muid kulusid. **Üldosakonna kulud olid 2023. aastal kokku 532 tuhat eurot, mis moodustab asutuse kogukuludest 6%.** Üldosakonna kulud on 2021. aastaga võrreldes kasvanud 26% võrra, sh tööjõukulud 16% võrra. Tööjõukulud moodustavad üldosakonna kuludest 56% ja majandamiskulud 20%.

Üldosakond osutab ettevõtte teistele osakondadele tugiteenuseid ja sellest tulenevalt on üldosakonna kulud juhatuse otsusega osakondade vahel ära jaotatud järgmiste hinnanguliste protsentide alusel ja need valideeritakse üle sagedusega kord aastas:

- 41% üldosakonna kuludest saab veeosakond;
- 39% üldosakonna kuludest saab haldusosakond;
- 12% üldosakonna kuludest saab spordiosakond;
- 8% üldosakonna kuludest saab soojusosakond.

Veeosakond ja haldusosakond jagavad saadud üldosakonna kulu omakorda enda juhitavate põhiüksuste vahel. Soojusosakonnal on kasutusel üks põhiüksus, mistõttu üldosakonna kulu jaotamist põhiüksuste vahel ei toimu. Spordiosakond üldkulu enda juhitavate põhiüksuste vahel laiali ei jaota.

Veeosakonna üldkulud sisaldavad peamiselt majandamiskulusid (sh kütus, auto rent, veemõõdusõlmede kulu, sideteenused, töövahendid jms), muid kulusid (sh suuremas osas põhivara amortisatsioonikulusid) ja vähesel määral ka tööjõukulusid. **Veeosakonna üldkulud olid 2023. aastal kokku 369 tuhat eurot, mis moodustab osakonna kogukuludest 9% ja ettevõtte kogukuludest 4%.** Veeosakonna üldkulud on 2021. aastaga võrreldes kasvanud 41% võrra.

Veeosakonna üldkulud jaotatakse osakonna hallatavate põhiüksuste vahel hinnangulise jaotuse alusel. Hinnangud on määratud piirkondade lõikes, mis kehtivad ja on samad kanalisatsiooniteenuse ja veevarustuse teenusega seotud üksuste puhul:

- 12% veeosakonna üldkuludest on määratud Tabasalu piirkonnale;
- 10% Muraste piirkonnale;
- 10 Vääna-Jõesuu piirkonnale;
- 8% Harku-Järve ja Tiskre piirkonnale;
- 5% Suurupi piirkonnale;
- 2% Vääna piirkonnale;
- 2% Kumna piirkonnale;
- 1% Veskivahi piirkonnale

Seega 50% veeosakonna üldkuludest jaotatakse kanalisatsiooniteenusele ja teine 50% veevarustuse teenusele ühe erandiga. Erandiks on veemõõdusõlmede kulu, mis on kogumahu seotud veevarustuse teenuse osutamisega, mille puhul kasutatakse eraldi hinnanguid põhiüksuste vahel jaotamiseks. **Perioodil 2021-2023 hinnangud muutunud ei ole.**

Haldusosakonna üldkulud sisaldavad peamiselt majandamiskulusid (sh kütus, autode remont ja hooldus, töövahendid jms) ja amortisatsioonikulud ning väiksemas osas tööjõukulusid.

**Haldusosakonna üldkulud olid 2023. aastal 118 tuhat eurot, mis moodustab haldusosakonna kogukuludest 5% ja ettevõtte kogukuludest 1%.** Haldusosakonna üldkulud on 2021. aastaga võrreldes kasvanud 60% võrra.

Haldusosakonna üldkulud jaotatakse osakonna hallatavate põhiüksuste vahel hinnangulise jaotuse alusel. Hinnangud valideeritakse ja vajadusel korrigeeritakse sagedusega kord aastas eelarve koostamise raames. 50% haldusosakonna üldkuludest on jaotatud järgmiste üksuste vahel:

- 16% jaguneb üksusele Harku valla teede hooldus;
- 15% üksusele Teenuste 2 ärihoone;
- 7% üksusele Kooli 3;
- 6% üksusele Kalmistu;
- 6% üksusele Harku vald.

Ülejäänud 50% jaguneb teiste üksuste vahel. **Esineb üksuseid, millele üldkulu ei jaotata.** Kui haldusosakonna hallata on 78 üksust, siis 2023. aastal jagunes üldkulu 68 põhiüksuse vahel.

# Puhaskasumi marginaali võrdlus turuga

Järgnevalt on teostatud Osaühing Strantum teenuste puhaskasumi marginaalide võrdlus võrreldava turu keskmise puhaskasumimarginaaliga vastavalt Tellija soovile saada ülevaade.

Mõlemal aastal on Osaühing Strantumi teenuste puhaskasumi marginaalid<sup>1</sup> **туру keskmisega<sup>2</sup> võrreldes oluliselt madalamad**. Kui Strantum osutab suuremat osa teenustest kahjumlikult, siis turuosalisel tegutsevad valdavalt kasumilikult. **Spordirajatiste opereerimine** on ainuke teenus, mille puhaskasumi marginaal on turu keskmisega võrreldes kõrgem mõlemal aastal.

## Turu moodustavad järgmised ettevõtted:

- Veevarustuse- ja kanalisatsiooniteenused: AS Lahevesi ja AS Viimsi Vesi.
- Kinnisvara haldamine ja hooldus: Kvatro Kinnisvarahalduse OÜ, AS Silport Kinnisvara, Pindi Kinnisvarahaldus OÜ, OÜ KV SERVICE, Riigi Kinnisvara AS ja Stell Eesti AS.
- Teede ja tänavate hooldus ja korrashoid: Tänavapuhastuse Aktsiaselts, Tallinna Kommunaalteenused OÜ, EKT Teed OÜ ja OÜ Šeiker Teed.
- Kalmistute haldamine ja hooldus: Tallinna Krematooriumi AS ja Pärnamäe Kalmistu OÜ.
- Supelrandade haldamine ja hooldus: OÜ AVI HALJASTUS, Öismäe Haljastus OÜ ja OÜ TR-Haljastus.
- Spordirajatiste opereerimine: osaühing Keila Tervisekeskus ja Osaühing Saue Spordirajatised.
- Soojusenergia müük: SW ENERGIA OÜ, Adven Eesti AS ja AS Utilitas Tallinn.

Lisaks viisime läbi puhaskasumi marginaalide võrdluse Osaühing Strantumile sarnaste ettevõtetega. **Sarnaste ettevõtetega võrreldes ning turuosaliste keskmisega võrreldes tegutseb Strantum märgatavalt kahjumlikumalt.**

Käeoleva auditi aruande esitamise seisuga 31.05.2023 oli turuanalüüsiks valitud ja eelpool nimetatud 27-st ettevõttest 2023. aasta majandusaasta aruanne esitamata 19-l ettevõttel, mistõttu marginaalide võrdlust 2023. aasta kohta ei tehtud aastate mittevõrreldavuse tõttu.

<sup>1</sup> Puhaskasumi marginaali arvestamisel ei ole kulude hulka arvestatud tulumaksukulu dividendidelt.

<sup>2</sup> Turuosaliste puhaskasumi marginaalide aritmeetiline keskmine.

<sup>3</sup> Netomeetodil puhaskasumi arvutamisel on kuludest välja jäetud sihtfinantseerimisega kaetud varade kulum ja tuludest on välja jäetud tulud, mis on saadud sihtfinantseeringuna põhivarade soetamiseks.

OÜ Strantum finantsvaldkonna- ja juhtimisauditi aruanne

Tabel 3. Osaühing Strantum puhaskasumi marginaali võrdlus turu puhaskasumi marginaaliga teenuste lõikes.

| Teenus                                   | 2022     |      |          | 2021     |      |          |
|------------------------------------------|----------|------|----------|----------|------|----------|
|                                          | Strantum | Turg | Vahe, PP | Strantum | Turg | Vahe, PP |
| Veevarustuse- ja kanalisatsiooniteenused | -49%     | -10% | -39      | -35%     | 36%  | -71      |
| Kinnisvara haldamine ja hooldus          | -4%      | 7%   | -10      | 3%       | 7%   | -5       |
| Tee- ja tänavate hooldus ja korrashoid   | 0%       | 4%   | -4       | -5%      | 7%   | -12      |
| Kalmistute haldamine ja hooldus          | -17%     | 15%  | -32      | -10%     | 21%  | -31      |
| Supelrandade haldamine ja hooldus        | -40%     | 10%  | -50      | -44%     | 9%   | -53      |
| Spordirajatiste opereerimine             | 0%       | -29% | 29       | 2%       | -52% | 54       |
| Soojusenergia müük                       | 15%      | 6%   | 9        | -14%     | 7%   | -21      |

Tabel 4. Osaühing Strantum puhaskasumi marginaali võrdlus turul tegutsevate sarnaste ettevõtete puhaskasumi marginaaliga.

| Ettevõte                            | 2022         |                         | 2021         |            |
|-------------------------------------|--------------|-------------------------|--------------|------------|
|                                     | Marginaal, % | Netomeetod <sup>3</sup> | Marginaal, % | Netomeetod |
| Osaühing Strantum                   | -19%         | 1%                      | -21%         | 1%         |
| Aktsiaselts KOVEK                   | 9%           | 3%                      | 29%          | 4%         |
| Aktsiaselts Saku Maja               | 4%           | -2%                     | 55%          | 14%        |
| OÜ Kuusalu Soojus                   | -13%         | 7%                      | 2%           | 8%         |
| aktsiaselts Entek                   | 4%           | 4%                      | 5%           | 5%         |
| Aktsiaselts ELVESO                  | 11%          | 15%                     | 15%          | 21%        |
| Aktsiaselts Lahevesi                | 0%           | 5%                      | 77%          | 7%         |
| <b>Sarnaste ettevõtete keskmine</b> | <b>3%</b>    | <b>5%</b>               | <b>31%</b>   | <b>10%</b> |
| <b>Vahe, PP</b>                     | <b>-22</b>   | <b>-4</b>               | <b>-51</b>   | <b>-9</b>  |

# Teenuste hinnavõrdlus turuhindade vastu

Järgnevalt on antud ülevaade Osaühing Strantumi poolt osutatavate teenuste hindadest, mida on võrreldud sisult sarnaste teenustega, mida osutavad teised turuosalised.

## Kinnisvara haldamine ja hooldus

Kinnisvara haldamine ja hooldamine sisaldab hinnakirja järgi mitmeid erinevaid teenuseid. Hindade võrdlemiseks valiti välja sisekoristuse teenus, mida Osaühing Strantum kinnisvara haldamise ja hooldamise raames osutab (seisuga 10.05.2024) Tabasalu Muusikakoolile, Muraste Koolile ja Harku vallamajale. Sisekoristuse teenus valiti võrdlemiseks välja põhjusel, et avalikult on kättesaadav Osaühing Kinnisvarateenindus poolt osutatava sisult sarnase teenuse hinnainfo. Osaühing Kinnisvarateenindus osutas perioodil 01.03.2020-31.12.2020 sisekoristusteenust Laagri Lasteaiale, Nõlvaku Lasteaiale, Tuleviku Lasteaiale, Saue vallamajale ja Laagri Tervisekeskusele.

Hindade võrdlemisel selgub, et Osaühing Strantumi poolt osutatava sisekoristuse teenuse hind ühe ruutmeetri kohta on võrreldes Osaühing Kinnisvarateenindusega 0.48 euro võrra ruutmeetri kohta kallim. Seejuures tuleb arvestada, et hinnad ei ole päris üks-ühele võrreldavad, sest teenuse osutamise periood on erinev. Lisaks sellele on ühikuhinna arvutamisel aluseks võetud eelpool nimetatud objektide suletud netopind, mis ei pruugi kokku langeda pinnaga, mille ulatuses koristusteenust osutatakse, mis võib lõpptulemust mõjutada. Lisaks võib teenuse sisu mõningal määral erineda, mida täpsemalt antud juhul analüüsitud ei ole.

## Teede ja tänavate hooldus ja korrashoid

Osaühing Strantum osutab Harku Vallavalitsusele teede ja tänavate hooldamise ja korrashoiu teenust tasuga 45 600 eurot (km-ta) ühes kuus, mille raames hoodatavate teede kogumaht on 363 km. Seega on ühe kilomeetri teede hooldamise hinnaks keskmiselt 126 eurot ühes kuus. Rae valla ja Viimisi valla teid hooldab ettevõtte AS TREV-2 Grupp, kus hoodatavate teede ulatus kilomeetrites on sarnases suurusjärgus aga hind oluliselt kõrgem. Rae valla ja Viimisi valla teede hooldamise hind ühe kilomeetri kohta on vastavalt 263 eurot ja 236 eurot.

Teiste turuosaliste keskmine turuhind on 185 eurot ühe hoodatava tee kilomeetri kohta, mis on 60 euro võrra rohkem võrreldes kilomeetri hinnaga, millega OÜ Strantum teenust osutab. Seega antud andmetele tuginedes OÜ Strantum osutab teede hooldamise teenust hinnaga alla turu keskmise.

Tabel 5. Osaühing Strantum sisekoristuse teenuse hinna võrdlus Osaühing Kinnisvarateenindus sisekoristuse teenuse hinnaga

| Teenus (põhikiri)               | Teenus (hinnakiri) | Ettevõtte                     | Summa (km-ta) | Periood | Neto-pind | Ühik | €/m² |
|---------------------------------|--------------------|-------------------------------|---------------|---------|-----------|------|------|
| Kinnisvara haldamine ja hooldus | Sisekoristus       | Osaühing Strantum             | 6 447         | Kuu     | 6 561     | m2   | 0.98 |
|                                 | Sisekoristus       | Osaühing Kinnisvarate enindus | 3 884         | Kuu     | 7 718     | m2   | 0.50 |
| Erinevus                        |                    |                               |               |         |           |      | 0.48 |

Tabel 6. Osaühing Strantum teede ja tänavate hooldamise teenuse hinna võrdlus teiste turuosaliste poolt osutatavate teenuste hindadega.

| Teenus (hinnakiri)                                                                                   | Ettevõtte         | Summa (km-ta) | Periood | Maht | Ühik | €/km      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|---------|------|------|-----------|
| Harku valla tänavate ja maantee hoolde ning säilitusremondi lepingu perioodiks 12.07.2021-11.07.2026 | Osaühing Strantum | 45 600        | Kuu     | 363  | Km   | 126       |
| Rae valla teede talihooldus- ja heakorratööde (15.10.2022 – 14.04.2027)                              | AS TREV-2 Grupp   | 95 170        | Kuu     | 362  | Km   | 263       |
| Viimsi valla tee hoolde leping 2020-2027                                                             | AS TREV-2 Grupp   | 72 720        | Kuu     | 308  | Km   | 236       |
| Saue valla teede ja tänavate talvine hooldus 2022-2025 (piirkond 1)                                  | OÜ Kalsep         | 57 296        | Kuu     | 386  | Km   | 148       |
| Saue valla teede ja tänavate talvine hooldus 2022-2025 (piirkond 2)                                  | OÜ Šeiker Teed    | 29 760        | Kuu     | 104  | Km   | 286       |
| Saue valla teede ja tänavate talvine hooldus 2022-2025 (piirkond 4)                                  | OÜ Vaistar Grupp  | 26 612        | Kuu     | 370  | Km   | 72        |
| Saue valla teede ja tänavate talvine hooldus 2022-2025 (piirkond 3)                                  | OÜ Šeiker Teed    | 31 114        | Kuu     | 292  | Km   | 107       |
| Keskmine (erinevus)                                                                                  |                   |               |         |      |      | 185 (-60) |

# Teenuste hinnavõrdlus turuhindade vastu

## Teede ja tänavate hooldus ja korrashoid (jätk)

Hindade võrdlemisel tuleb arvestada mõningate piirangutega. Nimelt ei pruugi teede ja tänavate hooldamise lepingute sisu üks-ühele kattuda. Nii erineb näiteks Saue valla teede ja tänavate hooldamine sisult selle poolest, et sisaldab üksnes talvist teede hooldust. Teised tabelis toodud hinnad sisaldavad lisaks talvisele hooldusele ka suvist teede hooldamist. Saue valla teede hooldamine erineb ka tasustamise põhimõtete poolest. Kui Saue valla puhul toimub tasustamine vastavalt teostatud töö mahule, siis teiste puhul on lepingus fikseeritud kuutasu, mis võib hinnavõrdlust mõjutada, sest ühikuhind on arvutatud eeldatava maksumuse aga mitte tegeliku maksumuse järgi.

## Spordirajatiste opereerimine

Spordirajatiste opereerimine sisaldab hinnakirja järgi mitmeid erinevaid teenuseid. Hinnavõrdlusesse on valitud teenused, mis on turuhindadega paremini võrreldav. Seejuures nimetatud teenuste osutamisest saadud tulu moodustab arvestatava osa spordirajatiste opereerimise tuludest.

Tabasalu Spordikeskuse ujula ühe korra tavapilet (täiskasvanu ja õhtune aeg) maksab 9 eurot, mis on turu keskmisega võrreldes 0.9 euro võrra rohkem. Ujula külastuse 10-ne korra kaart maksab 64.9 eurot, mis on turu keskmisega võrreldes 1.9 euro võrra rohkem. Teiste turuosaliste teenuste hindadega võrreldes OÜ Strantumi poolt pakutava teenuse hind oluliselt ei erine ja on sarnases suurusjärgus. Hinnad on võetud seisuga 31.05.2024.

Hindade võrdlemisel tuleb arvestada, et pakutavad teenused ei pruugi olla sisult kattuvad. Näiteks on mõne ujula puhul kehtestatud ajaline piirang aga kõigil mitte.

## Kalmistute haldamine ja hooldus

Kalmistute haldamine ja hooldamine sisaldab hinnakirja järgi paarkümmend teenust. Hindade võrdlemiseks on välja toodud kolm teenust, mis olid Tallinna kalmistute hindadega paremini võrreldavad. Kui hooldustööde ja peielaua puhul OÜ Strantum pakub Tallinna kalmistutega võrreldes madalamat ühiku hinda, siis kirstuhaua kaevamisega seotud teenust keskmiselt kõrgema hinnaga.

Tabel 7. Osaühing Strantum ujula külastuse (Tabasalu Spordikompleks) hinna võrdlus Keila, Saue ja Nõmme ujulatega.

| Teenus (hinnakiri)                     | Ettevõte                                    | Hind (km-ga) |
|----------------------------------------|---------------------------------------------|--------------|
| Ujula külastus, 1 x tavapilet          | Osaühing Strantum (Tabasalu Spordikompleks) | 9.0          |
|                                        | Keila Tervisekeskus                         | 8.5          |
|                                        | Saue spordihoone (ujula)                    | 7.0          |
|                                        | Nõmme ujula                                 | 8.7          |
|                                        | Keskmine                                    | 8.1 (0.9)    |
| Ujula külastus, 10x kaart (õhtune aeg) | Osaühing Strantum (Tabasalu Spordikompleks) | 64.9         |
|                                        | Keila Tervisekeskus                         | 60.0         |
|                                        | Saue spordihoone (ujula)                    | 55.0         |
|                                        | Nõmme ujula                                 | 74.0         |
|                                        | Keskmine (erinevus)                         | 63.0 (1.9)   |

Tabel 8. Osaühing Strantum kalmistute haldamisega seotud teenuste hindade võrdlus Tallinna kalmistute hindadega.

| Teenus (hinnakiri)                                                | Ettevõte           | Hind (km-ga) | Ühik |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|------|
| Hooldustööd, mullatööd, hauakivide puhastamine, liiva vahetus jms | Osaühing Strantum  | 25           | h    |
|                                                                   | Tallinna kalmistud | 34           | h    |
|                                                                   | Erinevus           | -9           |      |
| Kirstuhaua kaevamine, sulgemine, kandmine                         | Osaühing Strantum  | 600-850      | tk   |
|                                                                   | Tallinna kalmistud | 596          | tk   |
|                                                                   | Erinevus           | 129          |      |
| Peielaud / menüü (3-käiku)                                        | Osaühing Strantum  | 26-28        | in   |
|                                                                   | Tallinna kalmistud | 24-36        | in   |
|                                                                   | Erinevus           | -3           |      |

## 2.2 Läbipaistvus ja avaliku raha kasutamine

# Seotud osapooled

Järgnevalt antakse ülevaade läbiviidud tegevustest seotud osapooltega (siin ja edaspidi on seotud osapoolle all mõeldud Tellija poolt antud laiendatud ringi isikuid, kes ei pruugi olla seotud isik tulumaksuseaduse mõistes)<sup>1</sup>.

Käesoleva auditi raames valiti välja **31 isikut** ja kaardistati nende isikutega seotud juriidilised isikud E-äriregistri<sup>2</sup> andmetele tuginedes. Kaardistati seosed juriidiliste isikutega, mis kehtisid perioodil **01.01.2021** kuni **30.04.2024**. Isikute valikul tuginevate auditi tellija poolt antud nimekirjale, mis oli aluseks nende isikutega seotud juriidiliste isikute tuvastamiseks.

Välja valitud isikud jagunesid järgnevalt:

- Osaühing Strantum nõukogu liikmed: 5 isikut;
- Harku Vallavolikogu liikmed: 10 isikut;
- Harku Vallavalitsuse liikmed: 7 isikut;
- Osaühing Strantum juhtival positsioonil olevad isikud: 3 isikut;
- Muud isikud, sh endised Osaühing Strantum nõukogu liikmed, endised vallavolikogu liikmed, endised vallavalitsuse liikmed ja teised seotud osapooled: 6 isikut.

Kaardistamise tulemusel tuvastati nimetatud isikutega **235 seost juriidiliste isikutega**, mille staatus E-äriregistri andmetel oli koguulatuses või osaliselt vaadeldaval perioodil kehtiv.

Kontrolliti, kas tuvastatud juriidilistelt isikutelt on Osaühing Strantum perioodil 01.01.2021-31.12.2023 soetanud kaupu ja teenuseid. Kontrollimise käigus leiti, et Osaühing Strantum on kaupu ja teenuseid vaadeldaval perioodil tuvastatud juriidilistelt isikutelt soetanud 101 tuhande euro ulatuses (vt täpsemalt tabelis 9).

Osaühing Strantum viib seotud osapoolte kaardistust läbi kord aastas majandusaasta aruannete auditeerimise raames, mille käigus kaardistatakse ettevõtte juhtkonna ja nõukogu liikmetega seotud isikute tehingud.

<sup>1</sup> Käesoleva auditi raames käsitletakse seotud osapoolena Tellija poolt antud laiendatud ringi isikuid, kes ei pruugi olla seotud isik Tulumaksuseaduse mõistes.  
<sup>2</sup> E-äriregister. Veebiaadress: [https://ariregister.rik.ee/est/company\\_search](https://ariregister.rik.ee/est/company_search).

Tabel 9. Osaühing Strantum kaupade ja teenuste soetamine seotud osapooltega seotud juriidilistelt isikutelt.

| Juriidiline isik                        | Registrikood | 2023   | 2022   | 2021   | Kokku   |
|-----------------------------------------|--------------|--------|--------|--------|---------|
| Hekes Eesti OÜ                          | 10973620     | 26 627 | 14 546 | 15 664 | 56 837  |
| OÜ Tark Juht                            | 14099278     | 7 759  | 16 758 | 4 500  | 29 017  |
| Harku Vallavalitsus                     | 75014132     | 3 383  | 3 239  | 5 522  | 12 144  |
| Mittetulundusühing Eesti Esitajate Liit | 80123840     | 422    | 422    | 387    | 1 230   |
| Hekes Vesitech OÜ                       | 14583034     | 672    | 176    | 282    | 1 130   |
| Osaühing VarmaPartner                   | 11149260     | -      | 446    | 46     | 492     |
| OÜ Kommivabrik                          | 10793533     | -      | 82     | 165    | 247     |
| Kokku                                   |              | 38 863 | 35 669 | 26 566 | 101 098 |

# Kaupade ja teenuste soetamisel rakendatav hankekord

**Auditi raames teostati vastavuskontroll eesmärgiga tuvastada, kas Osaühing Strantum on vaadeldaval perioodil 2021-2023 kaupade ja teenuste soetamisel lähtunud hankekorrast<sup>1</sup>.**

## Riigihangete valim

Vastavalt auditi lähteülesandele valiti vastavuskontrolliks välja kolm riigihanget. Riigihangete valikul lähtuti järgmistest **valikukriteeriumidest**:

- Kaup või teenus on soetatud seotud osapoolelt.
- Sarnase sisuga kauba või teenuse maksumus summeerituna ühe aasta peale kokku on suurem kui 10 tuhat eurot.
- Kauba või teenuse sisukirjeldusest lähtuvalt.

Valikukriteeriumide rakendamisel arvestati, et aluseks oleks vähemalt kaks eelpool nimetatud kriteeriumidest.

Valikukriteeriumidest lähtuvalt valiti vastavuskontrolliks välja järgmised kolm riigihanget:

- 1. Kauba soetamine Hekes Eesti OÜ-lt** (ostuarve tehingu nr 293603, kuupäev 12.07.2023) summas 15 188 eurot (km-ta).
- 2. Konsultatsiooniteenuse tellimine OÜ-lt Tark Juht** (ostuarve tehingute nr-id: 2203-1 kuni 2208-1 ja 2209-2 perioodil 2022. aasta märts kuni september) summas 12 258 eurot (km-ta)
- 3. Teenuse tellimine Harjumaa Hooldus OÜ-lt randade hooldamiseks** (ostuarve tehingute nr-id: 01-0323, 01-0423, 01-0523, 03-0623 ja 01-0823 perioodil 2023. aasta märts kuni august) summas 23 100 eurot (km-ta).

## Vastavuskontroll

Tuvastamaks, kas väljavalitud riigihanked kaupade ja teenuste soetamiseks on läbi viidud kooskõlas Osaühing Strantum hankekorraga, kontrolliti:

- Kas menetlusliigi valik on kooskõlas hankekorraga?
- Kas riigihanke dokumentatsioon otseostu (väljaspool võrgustikku alla 10 000 euro ja võrgustiku valdkonnas väiksem kui 30 000 eurot vastavalt hankekorrale) korral sisaldab:
  - pakkumuste võtmise korral pakkumusi (hinnapäringuid);
  - kirjalikku lepingut (alates 20 000 eurost);
  - arvet (va eraisiku käest ostmisel);
  - vastuvõtu akti (kui hankeobjekti spetsiifikast tulenevalt on vajalik).
- Kas riigihanke dokumentatsioon väikehanke (väljaspool võrgustikku vähemalt 10 000 eurot ja võrgustiku valdkonnas vähemalt 30 000 eurot vastavalt hankekorrale) korral sisaldab:
  - pakkumust või pakkumusi;
  - juhatuse liikme poolt kinnitatud protokoll;
  - kirjalikku lepingut (alates 20 000 eurost);
  - riigihankes pakkujatega toimunud kirjavahetust.
- Kas riigihanke läbiviimisel on lähtutud riigihanke korraldamise üldpõhimõtetest vastavalt RES § 3 p-le 3, 4 ja 5:
  - hankija tagab konkurentsi efektiivse ärakasutamise riigihankel (kontrollitakse, kas on läbi viidud turu-uuringut, võetud hinnapäringuid vms);
  - hankija väldib konkurentsi kahjustavat huvide konflikti (kontrollitakse, kas riigihanke läbiviimise eest vastutav isik on seotud osapool);
  - hankija sõlmib hankelepingu parima võimaliku hinna ja kvaliteedi suhte alusel (kontrollitakse, kas võeti hinnapakumisi erinevatelt pakkujalt või tehti muid tegevusi tingimuse täitmiseks).

<sup>1</sup> Käesoleva auditi raames läbiviidud riigihangete vastavuskontroll vastu Osaühing Strantum hankekorda tugineb auditi läbiviija arusaamisel, ent tulemuste täpsustamiseks võib olla vajalik täiendavalt teostada juriidiline analüüs valitud kaasustele. OÜ Strantum finantsvaldkonna- ja juhtimisauditite aruanne

# Kaupade ja teenuste soetamisel rakendatav riigihangete kord

## Tulemused

### Hekes Eesti OÜ

Osaühing Strantum soetas kuupäeval 12.07.2023 Hekes Eesti OÜ-lt summas 15 188 eurot (km-ta) neli reoveepumpa (Flygt NP 3102, 4.5 kW) selleks, et vahetada välja olemasolevad pumbad reoveepumplates Kallaku ja Svetlana. Hekes Eesti OÜ omanik on endine OÜ Strantum nõukogu liige. Pumbad oli vaja välja vahetada põhjusel, et Kallaku teel toimus reostus, mistõttu otsustati võimaliku reostuse kordumise ennetamiseks olemasolevad pumbad välja vahetada suurema tõstekõrguse ja tootlikkusega pumpade vastu.

Riigihange viidi läbi võrgustikusektoris (veega seotud valdkond, sh reovee ärajuhtimine, puhastus ja töötlemine) otseostuna. Riigihanke läbiviimise eest vastutav isik oli veeosakonna juhataja. Hinnapakumine võeti Hekes Eesti OÜ-lt, mida võrreldi Grundfos-i pumpade tarnija kodulehel avalikustatud hindadega. Pumbad otsustati soetada Hekes Eesti OÜ-lt, sest Grundfosiga võrreldes hinnavahe oli samas suurusjärgus, kuid viimase pumpade tehnilised näitajad olid kehvemad. Vastavuskontrolli käigus riigihanke läbiviimise osas võimalikke puuduseid ei tuvastatud.

### OÜ Tark Juht

Osaühing Strantum tellis perioodil 2022. aasta jaanuar kuni august OÜ-lt Tark Juht summas 12 258 eurot (km-ta) konsultatsiooniteenust spordiosakonna töö organiseerimiseks. OÜ Tark Juht omanik on endine spordiosakonna juhataja, kelle töösuhe oli peatatud perioodil 01.01.2022 kuni 18.08.2022.

Konsultatsiooniteenust oli peamiselt tarvis tellida uue spordiosakonna juhataja sisseelamise toetamiseks selliselt, et osakonna töö saaks jätkuda tõrgeteta. Uus spordiosakonna juht alustas tööd 2. jaanuaril 2022. aastal ning endise osakonna juhi töösuhe peatati alates 1. jaanuarist 2022. Sisseelamine uuel juhatajal kujunes keeruliseks ning Osaühing Strantum juhataja sõnul ta ei saanud oma tööga ootuspäraselt hakkama. Lõpuks värbamine ebaõnnestus, sest spordiosakonna juhataja positsioonile tulnud uus töötaja lahkus ametist. Seejärel jätkati endise osakonna juhatajaga töösuhet.

Tabel 10. Osaühing Strantum hankekorra vastavuskontrolli tulemused

|                                                                                                                                                                                  | Hekes Eesti OÜ | OÜ Tark Juht | Harjumaa Hooldus OÜ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|---------------------|
| Riigihanke maksumus, eurodes ilma käibemaksuta                                                                                                                                   | 15 188         | 12 258       | 23 100              |
| Kas menetlusliigi valik on kooskõlas hankekorraga?                                                                                                                               | Jah            | Ei           | Ei                  |
| Kas riigihanke dokumentatsioon otseostu (väljaspool võrgustikku alla 10 000 euro ja võrgustiku valdkonnas väiksem kui 30 000 eurot vastavalt hankekorrale) korral sisaldab?:     |                |              |                     |
| • pakkumuste võtmise korral pakkumusi (hinnapäringuid)                                                                                                                           | Jah            | n/a          | n/a                 |
| • kirjalikku lepingut (alates 20 000 eurost)                                                                                                                                     | n/a            | n/a          | n/a                 |
| • arvet (va eraisiku käest ostmisel)                                                                                                                                             | Jah            | n/a          | n/a                 |
| • vastuvõtu akti (kui hankeobjekti spetsiifikast tulenevalt on vajalik)                                                                                                          | n/a            | n/a          | n/a                 |
| Kas riigihanke dokumentatsioon väikehanke (väljaspool võrgustikku vähemalt 10 000 eurot ja võrgustiku valdkonnas vähemalt 30 000 eurot vastavalt hankekorrale) korral sisaldab?: |                |              |                     |
| • pakkumust või pakkumusi                                                                                                                                                        | n/a            | Ei           | Jah                 |
| • juhatuse liikme poolt kinnitatud protokoll                                                                                                                                     | n/a            | Ei           | Ei                  |
| • kirjalikku lepingut (alates 20 000 eurost)                                                                                                                                     | n/a            | n/a          | Jah                 |
| • riigihankes pakkujatega toimunud kirjavahetust                                                                                                                                 | n/a            | Ei           | Ei                  |
| Kas riigihanke läbiviimisel on lähtutud riigihanke korraldamise üldpõhimõtetest vastavalt RES § 3-le:                                                                            |                |              |                     |
| • hankija tagab konkurentsi efektiivse ärakasutamise riigihankel                                                                                                                 | Jah            | Ei           | Ei                  |
| • hankija väldib konkurentsi kahjustavat huvide konflikti                                                                                                                        | Jah            | Jah          | Jah                 |
| • hankija sõlmib hankelingu parima võimaliku hinna ja kvaliteedi suhte alusel                                                                                                    | Jah            | Jah          | Jah                 |

Märkus. Tabelis esitatud tulemused ei pruugi olla täpsed ja täpsete tulemuste väljaselgitamiseks võib alla vajalik teostada täiendav juriidiline analüüs.

Legend:

„Jah“ - tingimus on täidetud

„Ei“ – tingimus ei ole täidetud

n/a – tingimuse täitmine ei ole nõutud

# Kaupade ja teenuste soetamisel rakendatav riigihangete kord

## OÜ Tark Juht (jätk)

Riigihanke korraldamise vastutav isik oli Osaühing Strantum juhataja. Riigihange viidi läbi otseostu menetlusena, mis ei pruugi olla kooskõlas hankekorraga, sest tellitud teenuse maksumus on suurem kui 10 000 eurot. Hankekorra järgi oleks tulnud riigihange sel juhul korraldada väikehanke menetlusena, mis seab hankega seotud dokumentatsioonile rangemad nõuded. Hankekorrast tulenevad nõuded näevad väikehanke korral ette, et hankega seotud dokumentatsioon peab võrreldes otseostuga sisaldama ka juhatuse liikme poolt kinnitatud protokoll, hankes osalenud pakkujatega toimunud kirjavahetust ja hinnapakumust, mida praegusel juhul dokumentatsioon ei sisalda. Põhjus vastutava isiku sõnul tuleneb sellest, et ei olnud ette näha, et uus osakonna juhataja ei saa tööga hakkama, mistõttu konsultatsiooniteenuse maht kujunes eeldatavast suuremaks, mis oli ettenägematu asjaolu.

Riigihanke vastutav isik otsustas OÜ Tark Juht kasuks konsultatsiooniteenuse tellimisel seetõttu, et teenuse pakkuja ehk endisel spordiosakonna juhatajal olid vajalikud teadmised ja oskused, et toetada uut juhatajat sisseelamisel ja anda tööülesanded üle. See oli peamiseks põhjuseks, miks otsustati teenust tellida OÜ-lt Tark Juht ning teistelt ettevõtetelt hinnapakumisi ei võetud. Teenuse osutajaga jõuti kokkuleppele tunnihinnas 24 eurot/tund, mis on sarnases suurusjärgus, kui võtta aluseks spordiosakonna juhataja ametikohale määratud palgafond. Leping sõlmiti ja allkirjastati kirjalikult.

OÜ Tark Juht on OÜ Strantumile osutanud teenuseid ka 2021. aastal ja 2023. aastal. Lisaks konsultatsiooniteenusele on OÜ Strantum tellinud ka Tabasalu Spordikompleksi ala niitmistõid, lume lükkamist jms, mida antud auditi raames täpsemalt ei kontrollitud.

## Harjumaa Hooldus OÜ

Osaühing Strantum tellis Harjumaa Hooldus OÜ-lt 2023. aasta hooajaks (2023. aasta märts kuni august) teenust summas 23 100 eurot (km-ta) randade hooaja ettevalmistustöödeks ja randade hooldamiseks.

Harku Vallavalitsus ja OÜ Strantum on sõlminud töövõtulepingu, mille objektiks on Harku vallas supluskohtade hooldus ajavahemikul 01.01.2022 kuni 31.12.2024. Suvise hoolduse periood on ajavahemikus 01. maist 31. oktoobrini ja talihoolduse periood on 01. novembrist kuni 30. aprillini.

Tegevuste järgi jagunevad teostatavad tööd alljärgnevalt: kevadine suurpuhastus, inventari paigaldus, igapäevased hooldustööd suplushooajal, metsa aluse koristamine ja Teede puhastamine prahist. Tulenevalt lepingust ja kohustusest Harku Vallavalitsuse ees, tellib Osaühing Strantum teenust sisse antud ettevõttelt.

Riigihanke korraldamise vastutav isik oli haldusosakonna juhataja. Riigihange viidi läbi kolme eraldiseisva otseostu menetlusena, mis ei pruugi olla kooskõlas hankekorraga, sest tegemist võib olla samaliigilise teenusega, mida tuleks riigihanke korraldamisel käsitleda ühe tervikuna ja maksumused summeerida. Kui tulnuks käsitleda ühe tervikuna, siis oleks hankekorra järgi pidanud riigihanke korraldama väikehanke menetlusena, mis seab hankega seotud dokumentatsioonile rangemad nõuded. Hankekorrast tulenevad nõuded näevad väikehanke korral ette, et hankega seotud dokumentatsioon peab võrreldes otseostuga sisaldama ka juhatuse liikme poolt kinnitatud protokoll ja hankes osalenud pakkujatega toimunud kirjavahetust, mida praegusel juhul dokumentatsioon ei sisalda.

Riigihanke läbiviimiseks võeti hinnapakumine ühelt teenuse osutajalt. Konkureerivaid hinnapakumisi ei võetud põhjusel, et teenusepakkuja oli valmisolek kiirelt töödega alustada, nad olid ennast varasemalt tõestanud professionaalse koostööpartnerina (seejuures ei ole käesoleva auditi raames täpsustatud, et millistel asjaoludel täpsemalt sai tegemist olla varasema koostööpartneriga, kui ettevõtte asutati alles sama 2023. aasta märtsikuus) ning nad kasutavad erivajadustega inimeste tööjõudu, mis omab üldisemat positiivset mõju ühiskonnale.

Teenuse otsustati osta sisse põhjusel, et ettevõttesiseste ressursside kasutamisel oleks vastutava isiku hinnangul kulutused planeeritud lõpptulemuse saavutamiseks olnud oluliselt suuremad (tehti vastavad kalkulatsioonid). Lõplik summa, milles teenusepakkuja kokku lepit, oli Osaühing Strantumi jaoks vastutava isiku hinnangul hea kokkulepe, sest summa oli eelmise aastaga võrreldes soodsam.

Muude asjaoludena tuvastasime dokumentidega tutvumise käigus, et hinnapakumine randade hoolduse ettevalmistustöödeks saadi teenusepakkujalt 13.03.2023 ning samal päeval sõlmiti leping. Arve tööd eest esitati järgmisel päeval 14.03.2023 ja tööd võeti pooles mahus vastu juba ülejäärgmisel päeval pärast lepingu sõlmimist ehk 15.03.2023. Käesoleva auditi käigus ei ole täpsustatud, et kuidas või mis asjaoludel lepingus sätestatud tööd teostati orienteeruvalt kõigest ühe päevaga.

## 2.3 Finantsauditi tähelepanekud ja soovitused

# Tähelepanek 1:



Esineb indikatsioon, et riigihangete korraldamine on vastusolus sisemise hankekorraga ja riigihanke korraldamise üldpõhimõtetega.

## Tähelepanek ja soovitus:

Käesoleva auditi raames kontrolliti kolme läbiviidud riigihanke vastavust sisemisele hankekorrale ja riigihanke korraldamise üldpõhimõtetele, millest kahe läbiviidud riigihanke puhul tuvastasime võimalikke puuduseid. Olulisemad neist on järgmised (vt slaid [39](#)):

- Kahe läbiviidud riigihanke (riigihanked, milles edukaks osutusid OÜ Tark Juht ja Harjumaa Hooldus OÜ) puhul esineb võimalus, et ei ole lähtunud riigihanke korraldamise üldpõhimõtetest, mille järgi tuleb hankijal tagada konkurentsi efektiivset ärakasutamist põhjusel, et nende puhul ei võetud konkureerivaid hinnapakkumisi ega tehtud muid tegevusi nimetatud nõude tagamiseks.
- Kahe läbiviidud riigihanke (riigihanked, milles edukaks osutusid OÜ Tark Juht ja Harjumaa Hooldus OÜ) puhul on võimalik, et ei valitud riigihanke läbiviimiseks sobivat menetluse liiki. See tähendab seda, et mõlema riigihanke puhul valiti hanke korraldamiseks lähtuvalt sisemisest hankekorrast menetluse liik otseost, mida on lubatud rakendada soetuste puhul, mille maksumus jääb alla 10 000 euro. OÜ-lt Tark Juht tellitud konsultatsiooniteenuse kogumaksumus 2022. aastal oli 12 258 eurot, mis ületab otseostu piirmäära ja seetõttu tulnuks meie hinnangul riigihange läbi viia väikehanke korras. Randade hooldamise teenus telliti ettevõttelt Harjumaa Hooldus OÜ kolme eraldiseisva otseostuna, mis meie hinnangul ei pruugi olla korrektne, sest tegemist võib olla sisult samaliigilise teenusega, mida tulnuks soetada ühe riigihanke korras.

Meie hinnangul on antud juhul tegemist tõsise puudusega, mis vajab viivitamatult lahendamist arvestades, et kolmest valitud riigihankest esines võimalikke puuduseid kahel juhul. Meie hinnangul tuleks välja selgitada, kas tegemist on süsteemse probleemiga või ühekordsete juhtumitega.

**Soovitus:** soovitame viia läbi täiendav riigihangete tehingute seaduslikkuse kontroll eesmärgiga tuvastada, kas tegemist on süsteemse probleemiga või üksikjuhtumitega. Soovitame sisemist hankekorda täiendada, et oleks üheselt mõistetav, et riigihanke korraldamise üldpõhimõtetest tuleb lähtuda ka alla lihthanke piirmäära jäävate kaupade ja teenuste tellimisel, mida reguleerib ettevõtte sisemine hankekord.

# Tähelepanek 2:



Teenuste finantsanalüüs viitab, et kanalisatsiooniteenuse osutamisest teenitud kasumiga kaetakse teiste teenuste osutamisest teenitud kahjumit.\*

## Tähelepanek ja soovitus:

Kanalisatsiooniteenuse kasum (netomeetod) moodustab 2023. aasta kogukasumist 99.6% ning aastatel 2022 ja 2021 üle 100%, mis on indikatsioon sellest, et peamiselt kanalisatsiooniteenuse kasumi arvelt kaetakse teiste valdkondade teenuste osutamisest teenitud kahjumit. Viimase kolme aasta vaates (2021-2023) on lisaks kanalisatsiooniteenusele (ca 1.23 mln eurot) kasumisse jäänud ka spordirajatiste opereerimine (ca 61 tuhat) ja soojusenergia müük (ca 21 tuhat). Teiste teenuste osutamisest teeniti kahjumit kogumahus ca 216 tuhat eurot. Kõige rohkem teeniti kahjumit teede ja tänavate hoolduse ja korrashoiu teenuselt ca 91 tuhat, millele järgnesid supelrandade haldamise ja hooldamise teenus ca 45 tuhande euro, kalmistuta haldamise ja hooldamise teenus ca 43 tuhande euro, veevarustuse teenus ca 36 tuhande euro ning kinnisvara haldamise ja hooldamise teenus ca 1 tuhande euro suuruse kahjumiga (vt slaid [27](#)).

Kanalisatsiooniteenuste hinnad on Konkurentsiameti poolt kooskõlastatud ning on võimalik, et kulude arvestamise meetod erineb meetodist, mida on kasutatud käesoleva audit raames kanalisatsiooniteenuse omahinna arvutamiseks.

Meie hinnangul võib antud juhul olla tegemist tõsise puudusega, mis vajab viivitamatut lahendamist. Põhjusel, et ristsubsideerimisega võib kaasneda oht konkurentsieelise saamiseks riigihangetel osalemisel, mis ei tule tõhususest, vaid ristsubsideerimisest. Kinnisvara haldamise ja hooldamise teenusest teenitud tuludest moodustavad sisetehingud küll 75%, ent ca 403 tuhande euro ulatuses 2023. aastal laekus tulusid ka väljast (vt slaid [30](#)).

**Soovitus:** võimaliku ristsubsideerimise täpsemaks tuvastamiseks soovitame läbi viia põhjalikum analüüs, mille tulemus on aluseks, et üle vaadata kehtivad hinnakirjad, et ennetada võimalikku ristsubsideerimist. Põhjalikuma analüüsi all näeme ennekõike ette vastavasisulise õigusliku analüüsi läbiviimist, mis ei kuulu käesoleva audit tellitud tööde hulka.

\* *Strantum OÜ-l on antud tähelepaneku osas eriarvamus, mis on koos selgitustega toodud aruande Lisas 7.*

# Tähelepanek 3:



Hinnakirja järgsete teenuste lõikes omahinna arvestust ei teostata.

## Tähelepanek ja soovitus:

Hinnakirja järgi sisaldab kinnisvara haldamise ja hooldamise teenus (nimetatud ka kui haldusteenus) sisult erinevaid teenuseid, millele on kehtestatud müügihind, sh tehnohooldus (elektrisüsteemide hooldus, küttesüsteemi hooldus, vee- ja kanalisatsioonisüsteemi hooldus ja üldhooldus) ning sise- ja välikoristus. Kuluarvestus näitab, milline on nende teenuste osutamise omahind üksuste ehk antud juhul ka klientide lõikes kokku aga mitte nimetatud teenuste lõikes eraldi. Siinkohal esitatu on näide haldusosakonnast, ent tähelepanek on laiem ja puudutab ka teisi osakondasid (vt slaid [31](#))

Seetõttu on teenustele hindade määramine (v.a Konkurentsiameti poolt kooskõlastatud hinnad) läbipaistmatu, sest aluseks vajaminev omahind puudub ja seetõttu ei ole täpselt aru saada, mille järgi hind teenusele seatakse. Mistõttu ei saa välistada, et mingeid teenuseid osutatakse erasektoris alla omahinna.

**Soovitus:** lisaks üksustele soovitame omahinna arvestust teostada ka hinnakirjas olevate teenuste lõikes. Teenuste lõikes omahinna arvestuse pidamine aitab ettevõttel teha teadlikumat otsust müügihinna määramisel ning on ennetavaks meetmeks võimalikku ristsubsideerimist vältimiseks teenuste vahel.

# Tähelepanek 4:



Olemasolev kuluarvestus (st üksuste põhine) võib olla teatud määral ebatäpne.

## Tähelepanek ja soovitus:

Olemasolev kuluarvestus, mis täna toimub üksuste lõikes, võib olla ebatäpne põhjusel, et üldosakonna ja osakondade üldkulude jaotuses esineb puuduseid (vt slaid [32](#)).

Haldusosakonnas on 2023. aastal kasutusel 10 üksust, mis kannavad kulusid aga millele ei ole määratud üldosakonna ega haldusosakonna üldkulude jaotamise osakaalu. Seetõttu võib nende üksuste tegelik omahind olla selle võrra alahinnatud. Veeosakonnal on 2023. aastal kasutusel 7 üksust, mis kannavad kulusid aga millele ei ole määratud üldosakonna ja veeosakonna üldkulude jaotamise osakaalu (62\_VESI (TÜRISALU); 82\_VESI (Harku alevik); 74\_VESI (LOOPEALSE/OTSAMIKKO); 52\_KANAL (TÜRISALU); 83\_KANAL (Harku alevik); 3\_San teenus ja 77\_SURVEPESUAUTO), mistõttu nende üksuste omahinnad võivad olla alahinnatud. Üldosakonna ja spordiosakonna üldkulusid ei jaotata spordiosakonna hallatavate üksuste vahel, mistõttu valdkonna üksuste tegelik omahind võib olla selle võrra alahinnatud, sh suur staadion, Harku-Järve Spordihoone, Nooruse 4 staadion, Muraste Spordihoone ja tantsusaal. Lisaks on veeosakonna hinnangud viimasel kolmel aastal olnud samad. Kuivõrd teenuse mahud (nt Tabasalu piirkod) on muutunud ja lisandunud on uusi üksuseid, siis võivad hetkel kehtivad hinnangud olla ajas muutunud ebatäpsemaks, mis võib mõjutada üksuste tegelikku omahinda.

Üldosakonna ja osakondade üldkulude jaotamise aluseks on hinnang, mis muudab omahinna arvestust vähem läbipaistvaks, sest ei ole täpselt aru saada, mille alusel hinnang kujundatakse, mistõttu eksisteerib võimalus hinnangut tahtlikult või tahtmatult kallutada ühes või teises suunas.

Antud juhul ei ole meie hinnangul tegemist tõsise puudusega, sest üldosakonna ja osakondade üldkulud kokku moodustavad 12% ettevõtte kogukuludest ja nende võimaliku ebatäpse jaotamise oluline osa ehk 88% kuludest peaks vaatamata sellele olema üksuste vahel jaotatud õigesti.

**Soovitus:** a) regulaarse sagedusega valideerida ja hoida üldosakonna ning osakondade üldkulude jaotamise osakaal ajakohasena, b) määrata kasutusel olevatele üksustele üldosakonna ning osakondade üldkulu jaotamise osakaal, mis vastavat ressursi kasutavad, c) asendada üldosakonna ja osakondade üldkulude jaotamise aluseks olev hinnang muu läbipaistvama jaotusalusega (nt töötajate arv, tööaeg või muu ressursi kasutamist paremini iseloomustav jaotamise alus).

3 Lisad

# Lisa 1. Juhtimisauditi käigus läbiviidud intervjuud

| # | Nimi                                       | Ametikoht                                                              | Intervjuu kuupäev                    |
|---|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | Meelis Härms                               | Juhatuse liige                                                         | 25.03.2024 + jooksev kommunikatsioon |
| 2 | Urmas Ambur                                | Nõukogu esimees                                                        | 10.04.2024 + jooksev kommunikatsioon |
| 3 | Mariann Kasela                             | Spordiosakonna juhataja                                                | 10.04.2024                           |
| 4 | Aaro Schmalz                               | Haldusosakonna juhataja                                                | 11.04.2024                           |
| 5 | Vaido Valing                               | Veeosakonna juhataja                                                   | 15.04.2024                           |
| 6 | Piret Zahkna                               | Harku abivallavanem                                                    | 15.04.2024 + jooksev kommunikatsioon |
| 7 | Valdo Liiv                                 | Arendusprojektide juht                                                 | 25.04.2024                           |
| 8 | Maarja Lehemets-Tihhanov<br>ja Ergo Eesmaa | Harku vallasekretär ja Harku vallavalitsuse<br>haldusosakonna juhataja | 29.04.2024                           |

# Lisa 2. Juhtimisauditi käigus analüüsitud dokumendid (1/2)

| #  | Dokumendi nimetus                                                                                                                                              | Dokumendi fail                           |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1  | OÜ Strantum põhikiri                                                                                                                                           | Osauhing_Strantum-põhikiri.pdf           |
| 2  | Strantum. Üksus: KOV / Osaühing                                                                                                                                | Struktuur_Omanik_Nõukogu_Osaühing.png    |
| 3  | Strantum. Üksus: Osaühing. Juhatuse liige: Meelis Härms                                                                                                        | Struktuur_STR_ettevõtted.png             |
| 4  | Strantum haldus. Üksus: Haldusosakond. Juhataja: Aaro Schmalz                                                                                                  | Struktuur_STR_Haldusosakond.png          |
| 5  | Strantum soojus. Üksus: Soojusosakond. Juhataja: Meelis Härms                                                                                                  | Struktuur_STR_Soojusosakond.png          |
| 6  | Strantum sport. Üksus: Spordiosakond. Juhataja: Mariann Kasela                                                                                                 | Struktuur_STR_Spordiosakond.png          |
| 7  | Strantum vesi. Üksus: Veeosakond. Juhataja: Vaido Valing                                                                                                       | Struktuur_STR_Veeosakond.png             |
| 8  | Strantum. Üksus: Üldosakond. Juhataja: Meelis Härms                                                                                                            | Struktuur_STR_Üldosakond.png             |
| 9  | Harku valla ühisveevärgi ja –kanalisatsiooni arendamise kava aastateks 2021-2032. Tellija: OÜ Strantum. Töövõtja: OÜ Kiirvool, töö nr 375/20. Koostatud: 2020. | Harku UVK AK 2021-2032.pdf               |
| 10 | Harku valla ühisveevärgi ja –kanalisatsiooni investeeringute ajakava                                                                                           | Investeeringud rahastajatega.xls         |
| 11 | Tabasalu aleviku kaugkütte võrgupiirkonna soojusmajanduse arengukava aastateks 2016-2026. Koostanud OÜ Pilvero, 2016-2017                                      | Tabasalu SM AK 2016-2026.pdf             |
| 12 | Tabasalu aleviku kaugkütte võrgupiirkonna soojusmajanduse arengukava täiendus. Koostanud OÜ Pilvero, 2019                                                      | Tabasalu SM AK täiendus 2019.pdf         |
| 13 | Strantum haldus. Arengukava 2021-2024. Autor: Aaro Schmalz                                                                                                     | HALDUSOSAKONNA ARENGUKAVA 2021-2024-.pdf |
| 14 | Strantum sport. Arengukava 2021-2024. Autor: Mariann Kasela                                                                                                    | SPORDIOSAKONNA ARENGUKAVA 2021-.pdf      |

## Lisa 2. Juhtimisauditi käigus analüüsitud dokumendid (2/2)

| #  | Dokumendi nimetus                                                                                           | Dokumendi fail                                                                                        |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15 | Strantum OÜ eelarve aruanne 2024                                                                            | Strantum OÜ eelarve vorm 2024.xlsx                                                                    |
| 16 | Strantum OÜ eelarve ja tegeliku tulemi aruanne – periood jaanuar-oktoober 2023                              | Strantum OÜ eelarve ja tegeliku tulemi võrdlus Jaanuar-Oktoober tegelik tulem+2 kuud prognoos 2023-NK |
| 17 | Strantum investeringuprojektid                                                                              | Strantum investeringuprojektid 07-03-24.xlsx                                                          |
| 18 | Juristi kinnituskiri finantsaudiitorile käimasolevate kohtuasjade kohta                                     | juristi_kinnituskiri_040423.asice                                                                     |
| 19 | Arengukava koostamise kord                                                                                  | Arengukava koostamise kord.pdf                                                                        |
| 20 | Osaühingu ettevõtete juhtimise alused                                                                       | Osaühingu ettevõtete juhtimise alused_v2 .pdf                                                         |
| 21 | Strantumi valitsemine                                                                                       | Valitsemine.pdf                                                                                       |
| 22 | OÜ Strantum strateegiakontseptsioon                                                                         | Strateegiakontseptsioon.pdf                                                                           |
| 23 | OÜ Strantum võtmetegurid, tulemusnäitajad ja tegevusnäitajad                                                | Võtmetegurid.pdf                                                                                      |
| 24 | OÜ Strantum ühiskondliku rolli mõtestamine                                                                  | Strat_kom.pdf                                                                                         |
| 25 | OÜ Strantum tööjõu segmenteerimise ja diferentseeritud personalijuhtimise praktikate rakendamise võimalused | Personalijuhtimine.pdf                                                                                |
| 26 | IT ja äriaudit                                                                                              | IT ja äriaudit.pdf                                                                                    |
| 27 | Strantum OÜ raamatupidamise sise-eeskiri                                                                    | STRANTUM Raamatupidamise sise-eeskiri.pdf                                                             |
| 28 | Harku Vallavanema käskkiri 16.01.2024 nr 5-1/2. Vallavanema ja abivallavanemate tööjaotus                   | Document (24).pdf                                                                                     |

# Lisa 3. Finantsauditi raames toimunud kohtumised

| #                                                                                                                              | Toimumisaeg               | Teema                                                | Osalejad (ametikoht)                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                              | 27.03.2024 kl 11.00-12.30 | Intervjuu finantsjuhiga                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Osaühing Strantum: Ireen Sepamaa (finantsjuht)</li> <li>PwC: Priit Aus (audiitor), Martin Rootare (audiitor)</li> </ul>              |
| 2                                                                                                                              | 17.04.2024 kl 11:00-12:00 | Kuluarvestuse arutelu finantsjuhiga                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Osaühing Strantum: Ireen Sepamaa (finantsjuht)</li> <li>PwC: Priit Aus (audiitor), Martin Rootare (audiitor)</li> </ul>              |
| 3                                                                                                                              | 08.05.2024 kl 10:00-11:30 | Tenuste ja üksuste vastavustabel                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Osaühing Strantum: Ireen Sepamaa (finantsjuht), Aaro Schmalz (haldusosakonna juhataja)</li> <li>PwC: Priit Aus (audiitor)</li> </ul> |
| 4                                                                                                                              | 09.05.2024 kl 10:00-11:30 | Omahinna arvestus                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Osaühing Strantum: Ireen Sepamaa (finantsjuht), Aaro Schmalz (haldusosakonna juhataja)</li> <li>PwC: Priit Aus (audiitor)</li> </ul> |
| 5                                                                                                                              | 10.05.2024 kl 10:30-12:00 | Kinnisvara haldamise ja hooldamisega seotud teemad   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Osaühing Strantum: Ireen Sepamaa (finantsjuht), Aaro Schmalz (haldusosakonna juhataja)</li> <li>PwC: Priit Aus (audiitor)</li> </ul> |
| 6                                                                                                                              | 14.05.2024 kl 15:30-16:30 | Ostuarvete valim                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vald: Piret Zahkna (abivallavanem)</li> <li>PwC: Priit Aus (audiitor)</li> </ul>                                                     |
| 7                                                                                                                              | 15.05.2024 kl 11:30-12:35 | Jooksvalt tõstatunud küsimuste arutelu finantsjuhiga | <ul style="list-style-type: none"> <li>Osaühing Strantum: Ireen Sepamaa (finantsjuht)</li> <li>PwC: Priit Aus (audiitor)</li> </ul>                                         |
| Jooksev kommunikatsioon, suhtlus ja teemade arutamine nii Harku valla kui ka OÜ Strantumi esindajatega telefoni ja meili teel. |                           |                                                      |                                                                                                                                                                             |

# Lisa 4. Finantsauditi raames kasutatud allikad (1/3)

| # | Dokumendi nimetus                                | Viide dokumendile                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Osaühing Strantum perioodi 2021-2023 päevaraamat | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Päevaraamat 01.01.2023-31.12.2023.csv</li> <li>• Päevaraamat 01.01.2022-31.12.2022.csv</li> <li>• Päevaraamat 01.01.2021-31.12.2021.csv</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2 | Osaühing Strantumi raamatupidamise sise-eeskiri  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• STRANTUM Raamatupidamise sise-eeskiri.doc</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3 | Osaühing Strantumi allüksuste jaotused           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• LISA 2 Strantum OÜ osakonnad-üksused ja allüksused .xlsx</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 4 | Osaühing Strantumi kontoplaan                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• LISA 1 Strantum OÜ kontoplaan.xlsx</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 5 | Osaühing Strantumi perioodi 2021-2023 eelarved   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• HALDUS eelarve objektide lõikes 2021.xls</li> <li>• HALDUS eelarve objektide lõikes 2022.xls</li> <li>• HALDUS eelarve objektide lõikes 2023.xls</li> <li>• Veeosakonna eelarve 2021.xlsx</li> <li>• Veeosakonna eelarve 2022.xlsx</li> <li>• Veeosakonna eelarve 2023.xlsx</li> <li>• Strantum OÜ koondeelarve 2023.xlsx</li> <li>• Strantum OÜ koondeelarve 2022 kontode lõikes.xlsx</li> <li>• Strantum OÜ koondeelarve 2021 kontode lõikes.xlsx</li> <li>• STRANTUM KOONDEELARVE 2023 kontode lõikes.xlsx</li> <li>• Strantum OÜ eelarve ja tegeliku tulemi võrdlus Jaanuar-Oktoober tegelik tulem + 2 kuud prognoos 2023-NK.xlsx</li> </ul> |
| 6 | Osaühing Strantumi põhiteenuste jaotus           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strantumi põhiteenuste jaotus.xlsx</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 7 | Halduslepingud ja arved                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haldus arvete koostamise (kuupõhine) koondtabel.xls</li> <li>• Haldus hooldus valla objektid Harku vald 10.05.2024.xlsx</li> <li>• Harku valla teehooldetööde leping_2021-2026.asice</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

# Lisa 4. Finantsauditi raames kasutatud allikad (2/3)

| #  | Dokumendi nimetus                                                           | Viide dokumendile                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  | Põhivara arvestus (kulum)                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Põhivara seisuga 31.12.2021 SF kulum.xlsx</li> <li>• Põhivara seisuga 31.12.2022 SF kulum.xlsx</li> <li>• Põhivara seisuga 31.12.2023 SF kulum.csv</li> <li>• Põhivara kulum SF 31.12.2023.xlsx</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                   |
| 9  | Osaühing Strantumi põhikiri                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osauhing_Strantum-põhikiri.pdf</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 10 | Osaühing Strantumi majandusaasta aruanne                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strantum 2023 MA aruanne auditeeritud.bdoc</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 11 | Osaühing Strantumi investeeringud                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investeeringud rahastajatega.xls</li> <li>• Strantum investeeringuprojektid 07-03-24.xlsx</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 12 | Osaühing Strantumi hankekord                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaühing Strantum hankekord_24_09_2018.pdf</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 13 | Osaühing Strantumi seotud osapooltega tehingud                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinnitus tehingud seotud osapooltega 2021 + LISA 1.asice</li> <li>• Kinnitus tehingud seotud osapooltega 2022 + LISA 1.asice</li> <li>• Kinnitus tehingud seotud osapooltega 2023 + LISA 1.asice</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                  |
| 14 | Osaühing Strantumi sisetehingu memorandumid                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tänavavalgustuse sisetehingu memorandum 27_07_2023.pdf</li> <li>• Teedehoolduse sisetehingu memorandum 2016 03 03.pdf</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 15 | Osaühing Strantumi pakkumus ja töövõtulepingud, arved (Harjumaa Hooldus OÜ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Harjumaa Hooldus OÜ arve nr.01-0623.pdf</li> <li>• Harjumaa Hooldus OÜ arve nr.01-0823.pdf</li> <li>• Harjumaa Hooldus pakkumine 13.03.2023.pdf</li> <li>• Harjumaa Hooldus pakkumine 26.04.2023.pdf</li> <li>• Harjumaa Hooldus pakkumine 29.05.2023.pdf</li> <li>• Harjumaa_Hooldus_lisaselgitus.pdf</li> <li>• Töövõtuleping nr RH010623.pdf</li> <li>• Töövõtuleping nr RH020523.pdf</li> <li>• Töövõtuleping nr RH030123.pdf</li> </ul> |

# Lisa 4. Finantsauditi raames kasutatud allikad (3/3)

| #  | Dokumendi nimetus                                                      | Viide dokumendile                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16 | Osaühing Strantumi pakkumus ja töövõtulepingud, arved (Hekes Eesti OÜ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>ForwardedMessage.eml.msg</li> <li>ForwardedMessage.msg</li> <li>Hekes eesti arve nr.293603.pdf</li> <li>Hekes_lisaselgitus.pdf</li> <li>HP 293603.pdf</li> <li>Message.eml.msg</li> <li>Päring seoses kaebusega.asice</li> <li>Re kallaku svetlana pumbad.eml.msg</li> <li>Vastus Keskkonnaameti päringule 16.01.2023 nr 14-8.23.978.asice</li> </ul>                         |
| 17 | Osaühing Strantumi pakkumus ja töövõtulepingud, arved (Tark juht OÜ)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tark Juht OÜ arve nr.2203-1.pdf</li> <li>Tark Juht OÜ arve nr.2204-1.pdf</li> <li>Tark Juht OÜ arve nr.2205-1.pdf</li> <li>Tark Juht OÜ arve nr.2206-1.pdf</li> <li>Tark Juht OÜ arve nr.2207-1.pdf</li> <li>Tark Juht OÜ arve nr.2208-1.pdf</li> <li>Tark Juht OÜ arve nr.2209-1.pdf</li> <li>Tark Juht OÜ leping 01.2022.pdf</li> <li>Tark_juht_lisaselgitus.pdf</li> </ul> |
| 18 | Osaühing Strantumi hinnakirjad                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>OÜ Strantumi hinnakirjad.pdf</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 19 | Vallavalitsuse ja volikogu liikmete nimekiri (seotud osapooled)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vallavalitsuse ja volikogu liikmete nimekiri.xlsx</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 20 | Konkurentsiameti otsused                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>KA_otsus_OÜ Strantum veeteenuse hinna kooskõlastamine.pdf</li> <li>Strantum 21_12_2023 otsus 7-3-23-200.pdf</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                        |

# Lisa 5. Finantsvaldkonna- ja juhtimisauditite raames toimunud juhtrühma kohtumised

| # | Toimumisaeg               | Teema                                                                | Osalejad (ametikoht)                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|---------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 04.04.2024 kl 11:30-12:00 | Strantumi finants- ja juhtimisauditite 1. vahekohtumine              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Osaühing Strantum: Urmas Ambur (nõukogu esimees), Meelis Härms (tegevjuht)</li> <li>Harku Vallavalitsus: Katrin Krause (vallavanem)</li> <li>PwC: Priit Aus (audiitor), Eveli Glinjanski (audiitor), Erki Raja (audiitor)</li> </ul>                     |
| 2 | 19.04.2024 kl 09:30-10:00 | Strantumi finants- ja juhtimisauditite 2. vahekohtumine              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Osaühing Strantum: Meelis Härms (tegevjuht)</li> <li>Vald: Katrin Krause (vallavanem), Urmas Ambur (nõukogu esimees), Piret Zahkna (abivallavanem)</li> <li>PwC: Martin Rootare (audiitor), Eveli Glinjanski (audiitor), Erki Raja (audiitor)</li> </ul> |
| 3 | 03.05.2024 kl 09:30-10:00 | Strantumi finants- ja juhtimisauditite 3. vahekohtumine              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Osaühing Strantum: Meelis Härms (tegevjuht)</li> <li>Vald: Katrin Krause (vallavanem), Urmas Ambur (nõukogu esimees), PwC: Priit Aus (audiitor), Martin Rootare (audiitor), Eveli Glinjanski (audiitor), Erki Raja (audiitor)</li> </ul>                 |
| 4 | 17.05.2024 kl 09:30-10:00 | Strantumi finants- ja juhtimisauditite 4. vahekohtumine              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Osaühing Strantum: Meelis Härms (tegevjuht)</li> <li>Vald: Katrin Krause (vallavanem), Piret Zahkna (abivallavanem)</li> <li>PwC: Priit Aus (audiitor), Eveli Glinjanski (audiitor), Erki Raja (audiitor)</li> </ul>                                     |
| 5 | 24.05.2024 kl 13:00-15:15 | Strantumi finants- ja juhtimisauditite lõpparuande kavandi tutvustus | <ul style="list-style-type: none"> <li>Osaühing Strantum: Meelis Härms (tegevjuht)</li> <li>Vald: Katrin Krause (vallavanem), Piret Zahkna (abivallavanem), Urmas Ambur (nõukogu esimees)</li> <li>PwC: Priit Aus (audiitor), Eveli Glinjanski (audiitor), Erki Raja (audiitor)</li> </ul>      |

# Lisa 6. Strantum OÜ juhatuse liikme tähelepanekud ja tagasiside (14.06.2024)

Strantum OÜ juhatuse liikme poolt edastatud tähelepanekud ja tagasiside on lisatud eraldi dokumendina: „Lisa 6 Strantum OÜ juhatuse liikme tähelepanekud ja tagasiside.pdf“

# Lisa 7. Strantum OÜ eriarvamus finantsaudit tähelepanek 2 osas (08.08.2024)

| Teenus                                  | Aasta | Audit (brutomarginaal) | Strantum (brutomarginaal) | Audit (netomarginaal) | Strantum (netomarginaal) |
|-----------------------------------------|-------|------------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Kanalisatsiooniteenus                   | 2023  | -5%                    | -10%                      | 29%                   | 26%                      |
|                                         | 2022  | -39%                   | -51%                      | 12%                   | 0%                       |
|                                         | 2021  | -30%                   | -18%                      | 22%                   | 37%                      |
| Veevarustuse teenus                     | 2023  | -52%                   | -29%                      | -3%                   | 14%                      |
|                                         | 2022  | -65%                   | -34%                      | -12%                  | 15%                      |
|                                         | 2021  | -43%                   | -49%                      | 13%                   | 0%                       |
| Kinnisvara haldamine ja hooldus         | 2023  | 1%                     | 1%                        | 1%                    | 1%                       |
|                                         | 2022  | -4%                    | -3%                       | -4%                   | -3%                      |
|                                         | 2021  | 3%                     | 5%                        | 3%                    | 5%                       |
| Spordirajatiste opereerimine            | 2023  | 5%                     | -15%                      | 5%                    | -15%                     |
|                                         | 2022  | 0%                     | -22%                      | 0%                    | -22%                     |
|                                         | 2021  | -10%                   | -24%                      | 2%                    | -24%                     |
| Teede ja tänavate hooldus ja korrashoid | 2023  | -4%                    | -4%                       | -4%                   | -4%                      |
|                                         | 2022  | 0%                     | 0%                        | 0%                    | 0%                       |
|                                         | 2021  | -10%                   | -10%                      | -10%                  | -10%                     |
| Soojusenergia müük                      | 2023  | 2%                     | 15%                       | 3%                    | 15%                      |
|                                         | 2022  | 15%                    | 24%                       | 16%                   | 24%                      |
|                                         | 2021  | -14%                   | -5%                       | -14%                  | -4%                      |
| Kalmistute haldamine ja hooldus         | 2023  | -2%                    | -2%                       | -2%                   | -2%                      |
|                                         | 2022  | -17%                   | -17%                      | -17%                  | -17%                     |
|                                         | 2021  | -10%                   | -9%                       | -10%                  | -9%                      |
| Supelrandade haldamine ja hooldus       | 2023  | -25%                   | -25%                      | -25%                  | -25%                     |
|                                         | 2022  | -40%                   | -40%                      | -40%                  | -40%                     |
|                                         | 2021  | -44%                   | -44%                      | -44%                  | -44%                     |

## Finantsauditi tähelepanek 2

Teenuste finantsanalüüs viitab, et kanalisatsiooniteenuste osutamisest teenitud kasumiga kaetakse teiste teenuste osutamisest teenitud kahjumit.

## Strantum OÜ eriarvamus

Strantum OÜ jääb eriarvamusale antud väite osas, kuna teenuste tulu ja kulu arvestusse lisatud omatarve jaotus (ehk mitterahalisi tehinguid) teenuste vahel pole meetoodiliselt sama mis auditi tegijal. Omatarbe moodustab erinevatel aastatel 150-180 tuhat eurot, mis on arvestatav maht, mis omakorda mõjutab erinevate valdkondade teenuste tulu-kulu ja kasumit. Lisame juurde oma poolsed tulemused (lisana).

Strantum OÜ arvestuse kohaselt on tulemused oluliselt erinevad veevarustuse teenuse, spordirajatiste opereerimise ja soojusmüügi teenuste osas. Selles osas ei saa me nõustuda toodud tähelepanekuga. Jääme selles osas eriarvamusale.

Detailsem arvestus teenuste lõikes on lisatud Exceli failis „Lisa 7A teenuste võrdlus.xlsx“

# Lisa 8. Strantum OÜ eriarvamus juhtimisaudit tähelepanek 3 osas (08.08.2024)

## Juhtimisauditi tähelepanek 3

Puuokste kärpimise juhtumi käigus tehti jooksvalt otsuseid, mille puhul võib hinnata, et ületati volitusnormi.

## Strantum OÜ eriarvamus

1. Väide, et Strantum esitas okste kärpimise taotluse Keskkonnaametile on vale. Taotluse esitas töövõtja.
2. Väide, et Strantum ei informeerinud töövõtjat, et sundvalduse menetluse tõttu peaks töödega ootama on vale. Töövõtja oli kursis kogu protsessiga.
3. Väide, et okste kärpimiseks oleks pidanud ootama ära sundvalduse seadmise, ei päde. Seda põhjusel, et sundvaldus ei reguleeri raietööde teostamist Keskkonnaameti poolt hallatavas pargis ja osaliselt ei toimunud okste kärpimine üldse sundvalduse seatud alas.

Kuna juhtumianalüüs ei sisalda toodud väidete ümberlükkamist, ei saame nõustuda volitusnormi ületamisega, kuna tegemist ei olnud Strantumi tegevusega. Jääme selles osas eriarvamusele.

[pwc.com](https://www.pwc.com)

© 2024 AS PricewaterhouseCoopers Advisors. Kõik autoriõigused kaitstud. "PwC" viitab Eesti seaduste alusel asutatud ja tegutsevale äriühingule AS PricewaterhouseCoopers Advisors või PricewaterhouseCoopers International Limited rahvusvahelise võrgustiku liikmetele, kellest igaüks on eraldiseisev ja sõltumatu juriidiline isik.