

# MATUSTE- JA KALMISTUTEENUSTE ANALÜÜS

Lõpparuanne

Tellijä: Keskkonna- ja Kommunaalamet

Aprill 2025



**Lp Jaan Tarmak**

Tallinna Keskkonna- ja Kommunaalamet  
Harju tn 13  
10146 Tallinn

29. aprill 2025

Austatud Jaan Tarmak,

Esitame Teile projekti „Konsultatsiooniteenus matuse- ja kalmistuteenuste korralduse hindamiseks ja tulevikustsenaariumite analüüsiks” lõpparuande. Aruanne on koostatud vastavalt AS PricewaterhouseCoopers Advisors (“PwC”) ja Tallinna Keskkonna- ja Kommunaalameti vahel 08.01.2025 sõlmitud lepingule (“Leping”) ning on mõeldud kasutamiseks vaid Tallinna Keskkonna- ja Kommunaalameti (edaspidi Tellija) lepingus ettenähtud eesmärkideks ja tingimustel.

Aruandes sisalduv info pärineb mitmest allikatest, sh Kliendilt ja juhtrühma liikmetelt saadud andmetel, analüüsi raames läbiviidud individuaalintervjuudel ja fookusgruppide arutelude tulemitel. Me ei ole hinnanud nende infoallikate usaldusväärsust ega testinud sealt pärineva info tõepärasust. Sellest tulenevalt ei anna PwC ühelegi isikule (välja arvatud Tellijale Lepingus alusel) mistahes otseseid ega kaudseid kinnitusi raporti täpsuse või täielikkuse osas.

Aruande lõppversioon on koostatud, võttes arvesse teie esitatud kommentaare meie lõpparuande kavandile, vahearuandele ja jooksvalt juhtrühma kohtumiste käigus esitatud suuniseid.

Aruande sisu on lubatud avalikustada vaid Lepingus sätestatud juhtudel ning vastavatel tingimustel. PwC kannab aruandega seoses õiguslikku vastutust Lepingus sätestatud ulatuses üksnes Tallinna Keskkonna- ja Kommunaalameti ja mitte ühegi teise osapoole ees, kes võib oma otsustes olla tuginenud selles aruandes sisalduvale teabele või seisukohtadele.

Kui Teil on küsimusi seoses aruandega, võtke palun ühendust **Karmen Limmer**-iga (telefon: +372 5698 7720; e-post: karmen.limmer@pwc.com).

Lugupidamisega

Erki Mägi

AS PricewaterhouseCoopers Advisors

# 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 kliendilt 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

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Sissejuhatus</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>1. Metoodika ja tegevused</b> .....                              | <b>7</b>  |
| <b>2. Matuse- ja kalmistuteenuste protsesside analüüs</b> .....     | <b>10</b> |
| 2.1. Matuse- ja kalmistuteenuste protsesside kaardistuse taust..... | 10        |
| 2.2. Matuseteenuse protsess .....                                   | 13        |
| 2.3. Hauaplatside hooldusteenuse protsess .....                     | 18        |
| 2.4. Kalmistu korrashoiuteenuse protsess .....                      | 22        |
| 2.5. Väikeloomade kremeerimise teenuse protsess .....               | 26        |
| 2.6. Hetkeolukorra protsesside üldisemad väljakutsed .....          | 29        |
| 2.7. Matuse- ja kalmistuteenuste omahinna arvutuste analüüs .....   | 30        |
| <b>3. Turu ülevaade ja trendid</b> .....                            | <b>36</b> |
| 3.1. Eesti matuse- ja kalmistuteenuste turuanalüüs .....            | 36        |
| 3.2. Turuosaliste hinnangud hetkeolukorrast .....                   | 40        |
| 3.3. Kohalike omavalitsuste korraldusmodelite näited .....          | 43        |
| 3.4. Matuse- ja kalmistuteenuste turutrendid .....                  | 45        |
| <b>4. Korraldusmodelite stsenaariumite analüüs</b> .....            | <b>50</b> |
| 4.1. Korraldusmodelite stsenaariumite loomise alused.....           | 50        |
| 4.2. Korraldusmodelite stsenaariumite kirjeldused .....             | 52        |
| 4.3. Korraldusmodelite stsenaariumite SWOT analüüs .....            | 66        |
| 4.4. Stsenaariumite lihtsustatud hindamine .....                    | 78        |
| <b>5. Peamised tähelepanekud ja soovitused</b> .....                | <b>87</b> |
| <b>Lisad</b> .....  | <b>91</b> |

# Sissejuhatus

**Käesoleva analüüsi eesmärgiks on olnud hinnata tänast kalmistu- ja matuseteenuste korraldusmudelit Tallinna linnas ning võimalikke alternatiivseid korraldusmudeleid – teenuste osutamine hallatava asutuse asemel linnaettevõtte kaudu või teenuste delegeerimine erasektoris.**

Hindamise fookuses on esmalt olnud hetkeolukorra kaardistamine (tänapäevased teenused, protsessid, turg), seejärel alternatiivide kirjeldamine ning võrdlemine SWOT analüüsi raames. Siinne dokument on analüüsi lõpparuanne, kus antakse ülevaade uuringu käigus teostatud tegevuste tulemustest.

Üldiselt haldab kalmistuid kohalik omavalitsus (edaspidi KOV), mille maa-alal kalmistu asub, ning iga kalmistu eest vastutab tavapäraselt omakorda konkreetne kalmistu kontor. Kokku on Eestis 376 kalmistut. Tallinnas on kalmistuid kokku kaheksa, millest Kaitseväe kalmistut haldab Kaitseministeerium ning ülejäänud seitset kalmistut – Siselinna kalmistu, Rahumäe kalmistu, Metsakalmistu, Pärnamäe kalmistu, Pirita kalmistu, Hiiu-Rahu kalmistu, Liiva kalmistu – **haldab Tallinna linna hallatava asutusena Kadrioru Park.**

Kadrioru Pargis, mis on KEKO hallatav asutus, vastutab Tallinna kalmistute haldamise ning matuse- ja kalmistuteenuste osutamise eest kalmistute osakond. Osakonna ülesannete hulka kuuluvad nii matuseteenuse ja matustega soetud teenuste osutamine, kalmistute ala heakorrasteenused, kalmistuteenuste osutamine ja kalmistutarvikute müük, väikeloomade kremeerimine, kalmistute tehnikapargi ja töövahendite haldamine, hoonete ja seadmete haldus, turvalisus ja kord kalmistutel jms. KEKO sisuline roll on juhtida kalmistute valdkonda strateegilisel tasemel kui ka juhtida valdkonna eelarvelisi vahendeid läbi Kadrioru Pargi (sh kalmistute osakonna) eelarve. Samuti kinnitab KEKO matuse- ja kalmistuteenuste hinnakirjad, millest Park oma tegevuses lähtub.

**Analüüsi taustaks on asjaolu, et Tallinna kalmistute haldamisel on viimase viie aasta jooksul tehtud olulisi muudatusi nii kalmistute juhtimise kui ka organisatsiooni struktuuride vaates, mis on oluliselt muutnud kalmistutega seotud teenuste korraldust KOV tasandil. Sellest hoolimata on KOV-il kalmistutega seotud ülesannete täitmisel mitmeid jätkuvaid väljakutseid (nt tööjõuressursi puudus, optimaalse ressursikasutuse tagamise väljakutsed, optimaalsete kulude tagamise väljakutsed jms), mille lahendamine on oodatavalt tulevikku suunatult oluline ja võib tähendada senise korralduse ümbervaatamise vajadust ka juriidilisel tasemel – uue korraldusmudelina. Lisaks on kalmistute valdkonna edasisi arenguid mõjutamas samuti laiemad trendid (nt tuhandite osakaalu suurenemine, tööjõuressursi piiratus ja järelkasvu vähesus, uued matmisviisid), mis võivad tingida vajaduse täpsustada seniseid korraldusmudeleid, et paremini vastata turu vajadustele ja võimalustele. Eeltoodust tulenevalt on olnud käesoleva analüüsi fookuses tänane Kadrioru Pargi kalmistu- ja matuseteenuste korraldus, nende protsessid ja optimaalsus, et hinnata potentsiaalseid alternatiivseid korraldusmudeleid.**

Uuring on läbiviidud perioodil jaanuar kuni aprill 2025 Keskkonna- ja Kommunaalameti tellimisel (edaspidi KEKO). Uuring lähtub KEKO sõnastatud fookusteemadest ja uurimisküsimustest. Töö teostamine nii meetodilises vaates kui ka tulemid on seotud kolme peamise fookusega - tänase korraldusmudeli hetkeolukorra täpsustamine erinevates dimensioonides, turu üldisem kaardistamine ning korraldusmudelite alternatiivide võrdlemine, mille oluliseks sisendiks on olnud nii hetkeolukorra kui ka turu kaardistus.

Vastavalt lähteülesandele on käesoleva uuringu fookuses järgnevalt täpsustatud teemavaldkonnad.

## **Tänase korraldusmudeli hetkeolukorra kaardistus:**

- Kadrioru Pargi poolt osutatavate kalmistu- ja matuseteenuste ja nende **protsesside hetkeolukorra kaardistus** ja võimalike väljakutsete ning arendusvõimaluste kaardistamine tänase korraldusmudeli vaates protsesside tasemel;
- Kadrioru Pargi kalmistu- ja matuseteenuste üldisel tasemel **kulude ja tulude komponentide analüüs.**

## **Turuanalüüs:**

- **teiste KOV-ide kaasusanalüüs** kalmistu- ja matuseteenuste valdkonnas, mis võimaldaks täpsustada alternatiivseid korraldusmudeleid ning nende tugevusi ja nõrkusi;
- **ülevaade kalmistu- ja matuseteenuste turu trendidest, väljakutsetest ja võimalustest;**
- **ülevaade matuse- ja kalmistuteenuste teenusepakujatest.**

## **Korraldusmudelite analüüs:**

- kalmistu- ja matuseteenuste **tänase korraldusmudeli võrdlusanalüüs** alternatiivsete korraldusmudelitega;
- kalmistu- ja matuseteenuste osutamise **korraldusmudelite kvalitatiivne analüüs SWOT analüüsina**;
- **soovitused jätkusuutliku, kasutajakeskse ja kuluefektiivse kalmistu- ja matuseteenuste korraldusmudeli vaates**, mis on kooskõlas linna pikaajaliste eesmärkidega.

**Uuringus testiti SWOT analüüsi raames kolme peamist stsenaariumi**, mh võimalikke alastsenaariume. Stsenaariumid, mida põhjalikumalt käsitleti, olid järgnevad:

- (1) teenuste osutamise jätkamine linna hallatava asutuse kaudu;
- (2) teenuste osutamine linnale kuuluva ettevõtte kaudu (sh alastsenaariumid: luuakse eraldi ettevõtte; teenused delegeeritakse olemasolevale linnaettevõttele; teenused delegeeritakse sõltuvalt sisust erinevatele linnaettevõtetele);
- (3) teenuste osutamine delegeeritakse erasektorile (sh alastsenaariumid, kus teenuste korraldus antakse üle ühele eraettevõttele; teenused antakse vastavalt nende sisule üle mitmele eraettevõttele).

**Stsenaariumite võrreldavuse tagamiseks vaadeldi igat stsenaariumi kümne teguri alusel**, mis olid järgnevad: teenuse kvaliteet ja vastavus sihtgrupi vajadustele; teenuse toimepidevus; teenuse hinnastamine ja kulu; teenuste arendamise võimekus ja valmidus; korraldusmudeli rakendamise aeg ja kulukus; teenuse standardiseeritus; juhtimisvabadus ja otsustesse sekkumise vajadus; teenuse järelevalve; tööjõuressurs ja selle kasutus; regulatsioonide muutmisevajadus.

Vastavalt on koondatud aruandes uuringu lõpptulemid nii erinevate kaardistustegevuste osas (teenused, protsessid, turg) kui ka korraldusmudelite võrdlusena ning sõnastatud on peamised tähelepanekud ja soovitused. **Lihtsustamaks lugejal aruande kasutamist, oleme järgnevalt täpsustanud peatükkide sisu:**

- **esimeses peatükis** antakse ülevaade analüüsi metoodikast ja tegevustest;
- **teises peatükis** on välja toodud matuse- ja kalmistuteenuste tänane korraldus, kirjeldatud ja kaardistatud matuse- ja kalmistuteenuste protsessid ning omahinna kujunemise alused ja soovitused omahinna kujundamiseks;
- **kolmas peatükk** annab ülevaate Eesti matuse- ja kalmistuteenuste turu hetkeseisust ning kirjeldab matuse- ja kalmistuteenuste turutrende (sh tuleviku väljavaateid);
- **neljas peatükk** annab ülevaate stsenaariumite koostamisel arvesse võetud teenustest, kirjeldab stsenaariumite võrdluse aluseks olevaid tegureid, kirjeldab käsitletavat stsenaariume ja alastsenaariume (nn korraldusmudelid) ning toob välja stsenaariumite SWOT analüüsi tulemused, sh on välja toodud juhtrühma koondhinnangud stsenaariumitele hinnatavate tegurite lõikes ja analüüsitud selle põhjal korraldusmudelite positiivseid ja negatiivseid külgi matuse- ja kalmistuteenuste osutamiseks;
- **viimas peatükis on välja** toodud peamised tähelepanekud ja soovitused.

# 1. Metoodika ja tegevused

Vastavalt projekti tegevusplaanile teostati analüüs 16 nädala jooksul. Töö lähtus Tellija nägemusest ja püstitatud uurimisküsimustest. **Põhiline sisendikogumine oli analüüsi etappides II-III**, mille raames viidi läbi intervjuud ja andmekorje, sh dokumendi- ja turuanalüüs. Kogutud teadmine oli vajalikuks sisendiks IV etapile, mille raames kirjeldati võimalikud alternatiivsed stsenaariumid ja teostati stsenaariumite SWOT analüüs (mh koguti juhtrühma tagasisidet). Analüüsi tulemid koondati lõpparuandesse V etapis peamiste tähelepanekute ja soovitusena.

| I etapp  | 01 | II etapp   | 02 | III etapp  | 03 | IV etapp   | 04 | V etapp   | 05 |
|--|----|--|----|--|----|--|----|---|----|
| <b>Projekti käivitamise tegevused</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Lepingulised läbirääkimised Tellijaga.</li><li>Lepingu sõlmimine.</li><li>Avakohtumine Tellija juhtrühmaga, sh täpsustati pakkumuses esitatud aja- ja tegevuskava, arutati analüüsi metoodika, lepitati kokku analüüsi eesmärgid ja Tellija ootused.</li></ul> |    | <b>Hetkeolukorra kaardistamine</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Viidi läbi intervjuu Tellija esindajaga (sh Kadrioru Park).</li><li>Täpsustati tänased protsessid ja teenuse osutamise väljakutsed.</li><li>Määratleti uuringus kasutatavad sisendandmed ja alternatiivsed korraldusmudelid.</li><li>Kaardistati teenuste osutamise protsess.</li><li>Täiendavalt intervjueriti Kadrioru Pargi kalmistute osakonna juhatajat.</li><li>Viidi läbi teenuste kulu- ja tuluanalüüs.</li></ul> |    | <b>Turuanalüüs</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Viidi läbi valdkonna turuanalüüs avalike statistiliste andmete alusel.</li><li>Teostati ekspertintervjuud Haapsalu Linnahooldus OÜ-ga, Pärnu Linna Haldusega, Kohtla-Järve linnavalitsusega.</li><li>Kaasati kolme suurema erasektori ettevõtte esindajad (Memoris OÜ, Kalmula OÜ ja Hingeviil OÜ).</li><li>Teostati dokumendianalüüs turu trendide, väljakutsete ja võimaluste kaardistamiseks, sh analüüsiti demograafilisi muutusi, kultuurilisi ja sotsiaalseid ootusi.</li><li>Esimese kolme etapi tulemid koondati vahearuandena.</li></ul> |    | <b>Stsenaariumite koostamine</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Koostati stsenaariumid, sh määratleti korraldusmudelite kategooriad ja tegurid.</li><li>Stsenaariumite lõikes viidi läbi SWOT analüüs.</li><li>Viidi läbi töötuba Tellija ja Kadrioru Pargi esindajatega täiendava sisendi kogumiseks.</li><li>Viidi läbi grupiintervjuu Kadrioru Pargi ja Tallinna linna juristidega regulatiivsete aspektide täpsustamiseks.</li><li>Koguti stsenaariumitele täiendavad hinnangud juhtrühma liikmetelt.</li></ul> |    | <b>Aruande koostamine ja tutvustamine</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Koostati analüüsi lõpparuanne (sh lühikokkuvõte) koos peamiste tähelepanekute ja muude soovitusena.</li></ul> |    |

Järgnevalt on detailsemalt kirjeldatud metoodika ja analüüsi läbiviimise kujunemise alused.

## Dokumendianalüüs

Dokumendianalüüsi eesmärgiks oli eelkõige sisendi kogumine vahetult hetkeolukorra kaardistamisega seotud uurimisküsimustele vastamiseks (teenuste osutamise protsess, tulu-kuluanalüüs) ning ülevaate saamiseks turust ja valdkonna arengutest (regulatiivsed muudatused, trendid).

**Teenuste osutamise protsesse kaardistati lähtuvalt „Avaliku sektori äriprotsessid“ käsiraamatu<sup>1</sup> soovitustest.** Protsesside kaardistamise sisenddokumentideks olid eelkõige Tellija poolt edastatud materjalid.

**Dokumendianalüüsis lähtuti tulu-kuluanalüüsi läbiviimisel (omahinna arvutuste analüüs) kalmistu osakonna poolt koostatud ja edastatud Exceli tabelist „2024-09-03 KPARK matuse- ja kalmistuteenuste omahinna arvutused.xlsx“.** Tabelis olid kirjeldatud teenuse otsekulud, kaudsed kulud ja asutuse üldkulud (Exceli leht „matused“) (vt täpsemalt [peatükk 2.7.](#)). Analüüsi teostamise võrdlusalusena kasutati Tallinnas linnas kasutusel olevat kontoplaani ja koostati võrdlus, kus toodi välja, milliseid kontoplaani aluseks olevad kulud on kalmistute osakonna omahinna arvutustes käsitletud ja milliseid mitte. Omahinna arvutuste analüüsi põhjal koostati soovitus ja toodi välja peamised tähelepanekud (vt [alapeatükk 2.7.3.](#)).

Turu ja valdkonna arengutega seonduvad sisenddokumendid on olnud ühelt poolt avalikest allikatest kättesaadavad alusandmed, aga ka turuosaliste poolt projekti raames vahetult edastatud materjalid.

Nimikiri analüüsi kasutatud sisenddokumentidest on leitav aruande [lisas 1](#).

## Intervjuude läbiviimine

Intervjuude eesmärgiks oli hetkeolukorra täpsustamine ja tulevikustsenaariumitega seonduvate asjaolude selgitamine ning **lisainformatsiooni kogumine stsenaariumite analüüsiks**. Teemad, mida intervjuude käigus käsitleti, hõlmasid regulatsioone, turu- ja tulevikutrende, kalmistute osakonna teenuste korraldust, hinnanguid erinevatele korraldusmudelitele, KOV-ide kogemusi (sh omatulu teenimine) jne.

<sup>1</sup> <https://digiriik.eesti.ee/juhend/protsessianaluusi-kasiraamat>

**Käesolevas projektis viidi läbi intervjuud nii Tellija esindajatega kui ka turuosalistega.** Kokku viidi läbi 9 intervjuud, millest 2 olid Tellija esindajatega, 1 Kadrioru Pargi ja Tallinna Linnakantselei juristidega, 3 KOV-i ja 3 eraettevõtte esindajatega.

Intervjuud viidi läbi poolstruktureeritult ja **kõik intervjuueeritavad isikud valiti koostöös Tellija juhtrühmaga** lähtuvalt pakkumuses ja hankedokumentatsioonis toodud eesmärkidest. Intervjuud viidi läbi nii veebipõhiselt kui ka näost-näku kohtumistena Tallinnas.

Kõik intervjuudel osalejad lepiti eelnevalt kokku Tellijaga ja on välja toodud [lisas 2](#) ja [lisas 3](#).

## Töötoa läbiviimine

Töötuba toimus näost-näku kohtumisenä Tallinnas ja töötoas osalesid tänase korraldusmudeliga seotud peamised võtmeisikud (KEKO ja Kadrioru Pargi esindajad). **Töötoa sisendiks oli PwC poolt koostatud esialgne baasversioon tulevikustsenaariumite kirjeldustest tegurite lõikes**, mis tugines seni kogutud alusandmetele (sh turuosaliste sisendile erinevatest korraldusmudelitest). Töötoa eesmärgiks oli valideerida ja täiendada lähtuvalt osalejate tagasisidest tulevikustsenaariumite kirjeldusi selliselt, et nende alusel oleks võimalik läbi viia SWOT analüüsi.

Töötoa raames fikseeriti erinevate stsenaariumite ehk korraldusmudelite lõikes osutatavad teenused ning kirjelduste aluseks olevad tegurid. Ühtlasi fikseeriti töötoas stsenaariumite täiendavad võimalikud alastsenaariumid, millega arvestamine on samuti oluline. Tulenevalt aruteludest täiendati peastsenaariumite kirjeldusi võimalike alastsenaariumitega, samuti koguti sisendit olemasolevate stsenaariumite kirjelduste täiendamiseks tegurite lõikes.

Kuna töötoa aeg oli limiteeritud, viimast stsenaariumi (teenuste delegeerimine erasektoris) töötoas ei käsitletud, siis seda arutati järgmisel juhtrühma kohtumisel.

Töötoas osalejad on välja toodud käesoleva analüüsi [lisas 2](#).

## Tulevikustsenaariumite ehk alternatiivsete korraldusmudelite kirjeldamine ja analüüs

Tulevikustsenaariumite lõplikuks kirjeldamiseks, analüüsimiseks ja hindamiseks kasutati varasemalt kogutud dokumendianalüüsi tulemusi, läbiviidud intervjuudes saadud informatsiooni ja töötoa ning juhtrühma sisendit, sh olemasolevat valdkondlikku teadmist teenuste delegeerimise osas.

### Tegurid

Tulevikustsenaariumite kirjeldamise aluseks koostati tegurite loetelu, mille alusel objektiivselt ja võrreldavalt korraldusmudelite analüüsi teostada. Tegurite nimekirja koostamise lähtealuseks oli Rahandusministeeriumi koostatud juhendamaterjal teenuste era- ja kolmandale sektorile delegeerimiseks<sup>2</sup>.

**Tegurite nimekiri valideeriti ja seda täiendati Tellija juhtrühmaga, mh järjestati juhtrühmaga tegurid nende tähtsuse järjekorras** ehk toodi välja juhtrühma hinnang, millised tegurid on tulevikustsenaariumite kaalumisel olulisemad. Tegurite nimekirja täiendati juhtrühma sisendi põhjal.

Järgnevalt on tegurid reastatud vastavalt juhtrühma hinnangutest lähtuvalle prioriteetsusele. Järjestus on ülalt-alla, kus **esimene tegur on juhtrühma hinnangul kõige olulisem ja järgnevate olulisus vastavalt väheneb:**

1. teenuse kvaliteet ja vastavus sihtgrupi vajadustele;
2. teenuse toimepidevus;
3. teenuse hinnastamine ja kulu;
4. teenuste arendamise võimekus ja valmidus;
5. korraldusmudeli rakendamise aeg ja kulukus;
6. teenuse standardiseeritus;
7. juhtimisvabadus ja otsustesse sekkumise vajadus;
8. teenuse järelevalve;

<sup>2</sup> [https://www.fin.ee/sites/default/files/documents/2020-10/2016\\_valitsussektori\\_asutuste\\_juriidiliste\\_vormide\\_ja\\_ulesannete\\_analuusimetoodika.pdf](https://www.fin.ee/sites/default/files/documents/2020-10/2016_valitsussektori_asutuste_juriidiliste_vormide_ja_ulesannete_analuusimetoodika.pdf)



9. tööjõuressurss ja selle kasutus;
10. regulatsioonide muutmise vajadus.

Detailsemalt on lähenemine lahti selgitatud [alapeatükis 4.1.2.](#)

## SWOT analüüs

SWOT analüüs on strateegilise planeerimise tööriist, mida kasutatakse tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude hindamiseks. See meetodika pakub struktuurset raamistikku sisemiste ja väliste tegurite analüüsimiseks, mis võivad mõjutada ettevõtmete edukust või ebaõnnestumist.

**SWOT analüüsi eesmärgiks oli tuvastada olulised tegurid, mis võivad mõjutada valitud stsenaariumite tõhusust**, pakkudes seega aluse informeeritud otsuste tegemiseks:

- tugevused, mis annavad kalmistu- ja matusteenuste korraldusmodelle eelise teiste alternatiivide ees;
- nõrkused, mis võivad takistada teenuste tõhusat korraldamist või seada mudeli ebasoodsasse olukorda;
- võimalused, mida saab ära kasutada, et luua uusi eeliseid või avada uusi võimalusi;
- ohud, mis võivad piirata mudeli edukat rakendamist või tekitada väljakutseid.

Tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude analüüsi aluseks olid varasemalt kokkulepitud kümme tegurit.

SWOT analüüsi abil oli võimalik analüüsi juhtrühmaga põhjalikult analüüsida erinevaid tegureid, mis mõjutavad kalmistu- ja matusteenuste korraldusmodelite tõhusust ja teostust. See aitab tuvastada strateegilisi prioriteete ja kujundada edaspidiseid muudatusi, mis põhinevad realistlikul ja terviklikul arusaamisel nii sisemistest tugevustest ja nõrkustest kui ka välistest võimalustest ja ohtudest.

Detailsemalt on SWOT analüüsi lähenemine ja tulemused välja toodud [peatükis 4.3.](#)

## Tegurite potentsiaalse mõju lihtsustatud hindamine stsenaariumite lõikes

Stsenaariumeid kirjeldavate tegurite ja SWOT analüüsi tulemite potentsiaalse mõju täiendavaks illustreerimiseks ja võrdlemiseks viidi läbi lihtsustatud tegurite hindamine Tellija juhtrühmaga stsenaariumite lõikes. Hindamise sisendiks oli varasemalt koondatud teadmine (valdkonna trendid, KOV-ide erinev praktika, ettevõtluse statistika, demograafia jne) ja analüüs (tänapäev Kadrioru Pargi hinnakujundus, SWOT analüüs).

**Kasutatud meetodiline lähenemine oli suunatud kolme erineva teenuste osutamise stsenaariumi ehk korraldusmodeli täiendavale hindamisele, võttes arvesse varasemalt kaardistatud tegureid ja korraldusmodelite kirjeldusi** (vt [lk 8](#)). Hindamisprotsess viidi läbi Microsoft Forms keskkonnas, kus hindamisvahendi eesmärgiks oli koguda juhtrühma liikmete hinnangud tegurite potentsiaalse mõju osas käsitletavatele stsenaariumitele lihtsustatud kujul.

**Iga stsenaariumi** (vt [peatükk 4.4.](#)) **puhul tuli hinnata, kas konkreetse teguri mõju on positiivne või negatiivne.** Lisaks pidi antud hinnangut põhjendama. Näiteks teguri „Teenuse kvaliteet ja vastavus sihtgrupi vajadustele“ mõju hindamisel võis vastaja leida, et stsenaariumi „Teenuste osutamine ettevõtteks, mis kuulub Tallinna linnale“ puhul on mõju mõõdukalt positiivne, sest KEKO-s loodud uued ametikohad pakuvad suuremat tuge Kadrioru Pargile teenuste arendamisel. See eelmainitud illustratiivne näide piltlikustab, kuidas hindamisprotsessi oli üles ehitatud.

Kasutati 5-palli skaalat, kus: (1) tähistas tugevalt negatiivset hinnangut, (2) mõõdukalt negatiivset, (3) neutraalset, (4) mõõdukalt positiivset ja (5) tugevalt positiivset hinnangut (vt tulemusi [peatükk 4.4.1.](#)).

Hindamistulemusi koondavas tabelis on ühtlasi tegurid järjestatud juhtrühma hinnangutena kogutud tähtsuse järjestuse alusel, kus esimesele tegurile on omistatud kõige kõrgem tähtsuse aste ja viimasele tegurile kõige väiksem. Hindamistulemuste koondtabelis joonistub välja üldine stsenaariumite järjestus, kui arvestada tegurite potentsiaalset positiivset või negatiivset mõju stsenaariumitele.



**Tegurite lihtsustatud hindamise tulemuste vaates on oluline arvestada vastava töövahendi abistavat olemust – töövahendi kaudu läbiviidud hindamise tulemused üksi ei defineeri lõpptulemeid ega ole nende peamiseks aluseks. Analüüsi soovitusel lähtuvad vastavast koondanalüüsist ning juhtrühma hinnangud on olnud üheks sisendiks teiste kõrval.**

## 2. Matuse- ja kalmistuteenuste protsesside analüüs

### 2.1. Matuse- ja kalmistuteenuste protsesside kaardistuse taust

**Kadrioru Pargis, mis on KEKO hallatav asutus, vastutab Tallinna kalmistute haldamise ning matuse- ja kalmistuteenuste osutamise eest kalmistute osakond.** Eestis on kokku 376<sup>3</sup> kalmistut, millest Kadrioru Pargi kalmistute osakonna hallata on seitse olulist Tallinna kalmistut: Metsakalmistu, Rahumäe, Hiiu-Rahu, Siselinna, Pirita, Pärnamäe ja Liiva kalmistu. Lisaks kuulub Kadrioru Pargi kalmistute osakonna haldusalasse ka Tallinna väikeloomade krematoorium.

Kalmistute osakond on Kadrioru Pargi üks põhiülesandeid täitvatest osakondadest lisaks parkide osakonnale ja hooldusosakonnale (üldosakond ja haldusosakond osutavad toetavaid tegevusi). Asutuses oli 2024. aasta seisuga 170 ametikohta, millest ca 30% kuulusid kalmistute osakonna koosseisu. **Alates 2025. aastast on kalmistute osakonnas 50 ametikohta.** Keske funktsiooniga ametikohti on osakonnas 4, Pärnamäe-, Metsa- ja Pirita kalmistul on ametikohti 18, Liiva kalmistul 15 ametikohta, Rahumäe ja Hiiu-Rahu kalmistul 8 ametikohta ning Siselinna kalmistul 5 ametikohta. Lisa 4. Kalmistute osakonna ametikohtade jaotus ja ülesanded on välja toodud kalmistu osakonna ametikohtade jaotus kalmistute lõikes koos tööülesannete kirjeldusega.

Tööde planeerimine toimub kalmistute lõikes eraldi ning igal kalmistul juhib töötajate tööd tööjuht. Tööde planeerimisel lähtutakse prioriteetsusest, **kus töögraafikutes esimesena planeeritakse matuseteenused, seejärel omatulu teenused (nt haudade hooldamine tellimusel vms) ning alles seejärel kalmistute üldise haldamise ja hooldusega seotud teenused (nt võsa lõikus vms).** Vastavalt eeltoodud kirjeldusele on kalmistute osakonna ülesanneteks matuse- ja kalmistuteenuste osutamine. Kalmistute osakonna ülesanded on järgnevad<sup>4</sup>:

- matuseteenuse ja matusega seotud teenuste osutamine (sh kabeli ja tavandimaja kasutamise teenus, kolumbaariumiteenus);
- kalmistute ala heakord (üldine hooldamine, niitmine, riisumine, võsa eemaldamine, lumekoristus, prügikastide ümbruse heakord, kuivanud puude seire);
- kalmistuteenuste osutamine ja kalmistutarvikute müük (sh hauaplatsi hooldusteenus, mätastamine ja liiva vahetus/lisamine, põõsaste ja hekkide seotud tööd ning lillede, vaaside, küünalde jmt müük);
- väikeloomade kremeerimisteenuse osutamine (sh lisatarvikute müük, veebilehe haldus);
- kalmistute tehnikapargi ja töövahendite haldamine;
- kalmistute, tavandimaja ja väikeloomaade krematooriumi hoonete ja seadmete haldus;
- turvalisuse ja korra tagamine kalmistutel.

**Kalmistute osakonna hallatavad Tallinna kalmistud erinevad töömahtude vaatest (vt Tabel 1).**

Tabel 1. Matuste statistika 2022-2024. Allikas: Kadrioru Pargi sisendmaterjalid.

|                          | 2022 |       | 2023 |       | 2024 |       | Kokku |       |
|--------------------------|------|-------|------|-------|------|-------|-------|-------|
|                          | Urn  | Kirst | Urn  | Kirst | Urn  | Kirst | Urn   | Kirst |
| <b>Kalmistu</b>          |      |       |      |       |      |       |       |       |
| <b>Liiva kalmistu</b>    | 638  | 965   | 627  | 882   | 627  | 846   | 1892  | 2693  |
| <b>Pärnamäe kalmistu</b> | 986  | 662   | 813  | 546   | 875  | 529   | 2674  | 1737  |
| <b>Rahumäe kalmistu</b>  | 487  | 174   | 458  | 153   | 520  | 145   | 1465  | 472   |

<sup>3</sup> Allikas: <https://kalmistud.ee/search/cemetery>

<sup>4</sup> Kalmistute osakonna põhimäärus (vt [sisenddokumendid](#))

|                           | 2022 |      | 2023 |      | 2024 |      | Kokku |      |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|-------|------|
| <b>Siselinna kalmistu</b> | 155  | 131  | 122  | 100  | 133  | 92   | 410   | 323  |
| <b>Metsakalmistu</b>      | 323  | 91   | 315  | 86   | 352  | 92   | 990   | 269  |
| <b>Hiiu-Rahu kalmistu</b> | 40   | 8    | 39   | 4    | 33   | 7    | 112   | 19   |
| <b>Pirita kalmistu</b>    | 8    | 2    | 3    | 2    | 2    | 1    | 13    | 5    |
| <b>Kokku</b>              | 2637 | 2033 | 2377 | 1773 | 2542 | 1712 | 7556  | 5518 |

Kokku maeti 2022-2024 perioodil 13 074 urni ja kirstu (urne 7556 ja kirste 5518). Kõige suurema töökoormusega on Liiva ja Pärnamäe kalmistud, seejuures enim kirstumatuseid on Liiva kalmistul ja enim urnimatuseid on Pärnamäe kalmistul. Tööde maht ei ole vaadeldud perioodi jooksul suures ulatuses muutunud ja peamine matmisviis on urniga matmine.

Varasema uuringu „Asutuse Kadrioru Park juhtimisstruktuuri ja töökorralduse analüüs“<sup>5</sup>, mille tellis Tallinna Strateegiakeskus, tulemused näitasid, et Kadrioru Park riskasutab ressursse Pargi erinevate osakondade vahel, et pakkuda paremaid matuse- ja kalmistuteenuseid. Täna on **matuseteenused ja kalmistu korrashoid peamiselt kalmistu osakonna vastutada, aga näiteks kalmistu hoonete haldamine ja prügi äravedu on peamiselt Kadrioru Pargi haldusosakonna ülesanne.**

Tabel 2. Kalmistutega seotud peamised teenused ja nende vastutajad Kadrioru Pargis (KP) osakondade tasemel ning KEKO vahetu vastutus. Allikas: Kadrioru Pargi sisendmaterjalid.

| Teenus                       | Alateenus   | Vastutaja                               |
|------------------------------|---|---|
| <b>Kalmistute arendamine</b> | Kalmistuste laiendamine ja uute kalmistute rajamine   | KEKO, KP kalmistute osakond             |
|                              | Kolumbaariumite rajamine                              | KEKO, KP kalmistute osakond             |
|                              | Kalmistuhoonete arendus                               | KEKO, KP kalmistute osakond             |
|                              | Kalmistute taristu rekonstrueerimine                  | KEKO, KP kalmistute osakond             |
| <b>Kalmistute korrashoid</b> | Sanitaarremondid                                      | KP haldusosakond                        |
|                              | Kalmistu üldala korrashoid                            | KP kalmistute osakond                   |
|                              | Kalmistu rajatiste korrashoid                         | KP haldusosakond                        |
|                              | Kalmistuteede korrashoid                              | KP kalmistute osakond                   |
|                              | Jäätmekäitlus   | KP haldusosakond, KP kalmistute osakond |
|                              | Järelevalve   | KP kalmistute osakond                   |
| <b>Matuseteenused</b>        | Matuseteenused  | KP kalmistute osakond                   |
|                              | Omasteta või tundmatu lahkunu matmine                 | KEKO, KP kalmistute osakond             |
|                              | Hauaplatside hooldusteenused                          | KP kalmistute osakond                   |
|                              | Kalmistute andmekogu pidamine                         | KEKO, vastutav töötaja KP               |
|                              | Hauaplatsi kasutusõiguse andmine ja administreerimine | KP kalmistute osakond                   |
|                              | Väikeloomade kremeerimine                             | KP kalmistute osakond                   |

<sup>5</sup> Allikas: PwC läbiviidud analüüs „Asutuse Kadrioru Park juhtimisstruktuuri ja töökorralduse analüüs“ (september 2022)



Kuigi Kadrioru Pargi kalmistute osakond pakub mitmesuguseid matuse- ja kalmistuteenuseid, siis **käesoleva analüüsi vaates on tähelepanu all tulu komponenti omavad teenused ehk matuseteenus, hauaplatsi hooldusteenus, väikeloomade kremeerimisteenus ning lisaks kalmistu korrashoiuteenus**, mis on teisi teenuseid toetav teenus ja hõlmab sisseostetavaid teenuseid, sh koostööd teiste osakondadega.

**Käesoleva analüüsi tarbeks kaardistatakse hetkeolukord ja see on mh sisendiks kalmistuteenuste valdkonna korraldusmudelitega seotud ettepanekute koostamisele** (mh lähtudes omatulu teenimise võimalustest), mis arvestavad tööjõuressursside väljakutseid ning kalmistute valdkonna arenguvajadusi. Analüüsis kasutatakse erinevaid allikaid, sh Kadrioru Pargi ja kalmistute osakonna põhimääruisi, KEKO-dokumente, kalmistuteenuste eelarvega seotud dokumente, teenuste mahu andmeid ja prognoose ning varasemate uuringute tulemusi.

Vahetult matuste ja kalmistute valdkonnas teenuse osutamise seotud õigusaktid sisulises osas on toodud järgnevas tabelis (Tabel 3).

Tabel 3. Õigusaktid. Allikas: Kadrioru Pargi sisematerjalid ja avalikud allikad.

| Õigusakt  | Sisu   |
|---|--|
| <b>Kadrioru Pargi põhimäärus<sup>6</sup></b>                | Kirjeldab asutuse struktuuri, tegevusvaldkondi ja ülesandeid.  |
| <b>Kalmistute osakonna põhimäärus<sup>7</sup></b>           | Kirjeldab osakonna struktuuri, tegevusvaldkondi ja ülesandeid.   |
| <b>Kalmistuseadus<sup>8</sup></b>                           | Reguleerib inimese surnukeha või surnud inimese säilmete kalmistule matmist ja tuhastamist, kalmistu rajamist, haldamist, kasutamist ja matmiseks sulgemist. Samuti käsitleb surnu hoidmise ja vedamise nõuded.  |
| <b>Tallinna kalmistute kasutamise eeskiri<sup>9</sup></b>   | Reguleerib Tallinna haldusterritooriumil asuvate Tallinna linna omandis olevate kalmistute haldamist ja kasutamist. Eeskiri on kohustuslik kõigile kalmistul viibivatele isikutele ja matmiskoha kasutajatele. Lisaks tuleb kalmistute kasutamise eeskirja täitmisel arvestada Tallinna linna heakorra eeskirjast ja avaliku korra eeskirjast. |
| <b>Tallinna kalmistute registri põhimäärus<sup>10</sup></b> | Tallinna kalmistute registri põhimäärusega kehtestatakse registrisse kogutavate andmete koosseis ning registri pidamise, selle järelevalve ja lõpetamise kord. Registrisse kogutakse andmeid Tallinna haldusterritooriumil asuvate linna kalmistute kohta.   |

<sup>6</sup> Allikas: <https://www.riigiteataja.ee/akt/417062020003>

<sup>7</sup> Allikas: Kadrioru Pargi kalmistute osakonna põhimäärus

<sup>8</sup> Allikas: <https://www.riigiteataja.ee/akt/106072023039>

<sup>9</sup> Allikas: <https://www.riigiteataja.ee/akt/13316094>

<sup>10</sup> Allikas: <https://www.riigiteataja.ee/akt/429052019059?leiaKehtiv>

## 2.2. Matuseteenuse protsess

### 2.2.1. Matuseteenuse eesmärk ja lühikirjeldus

Vastavalt tänastele juhismaterjalidele on **matuseteenuse eesmärk tagada Tallinna kalmistute valdkonnas sujuv ja korrektne matuste korraldamine**. Antud eesmärgi saavutamiseks on oluline, et matuseprotsess oleks tõhus ning vastaks kõikidele vajalikele nõuetele. Matuseteenuse osutamine algab surmatõendi esitamisega kalmistute osakonna administraatorile, kes vastutab dokumentatsiooni haldamise ja protsessi algatamise eest Eesti kalmistuportaalil (HAUDI). Kalmistute osakond järgib põhimõtet, et matuse pidamine on võimalik hiljemalt kahe päeva jooksul pärast surmatõendi esitamist, aga seda sõltuvalt kliendi vajadustest. See põhimõte lähtub kalmistuseadusest, mis näeb ette mh surnu tuhastamise ilma põhjendamatu viivitusega.<sup>11</sup> Kadrioru Pargi kalmistute osakond ei aktsepteeri eelbroneeringuid matusteks.



**Matuseteenused hõlmavad kirstu- ja urnimatuste korraldamist (keskmiselt aastas 1700 kirstumatust ja 2500 urnimatust), tavandimajade ja kabelite rentimist (Liiva, Rahumäe või Metsakalmistul aastas ca 850 korral), matusetarvete edasimüüki ning hauaplatside hooldus- ja korrastustöid.**

Kui matusekorralduses ei esine probleeme, ei nõua protsess kõrgema juhtkonna otsust sekkumist, liikudes sujuvalt tööjuhi vastutusse. Samas Kadrioru Pargi esindajad on toonud esile, et matuseteenuseid puudutav andmestik on tänases seisus puudulik ning paljud arhiivandmed on kaduma läinud. See on põhjustanud manuaalse töö suurenemist, sh vajadust füüsiliselt kontrollida õige haua olemasolu ning asukohta.

**Omasteta inimeste matuseid korraldab lähtuvalt kalmistuseadusest KOV.** Tallinna kalmistute kasutamise eeskirja<sup>12</sup> järgi on selleks asutuseks KEKO. Oluline on eristada, et tundmatu lahkunu säilmed maetakse Liiva kalmistul asuvasse ridahauda ja omasteta lahkunu tuhastatakse ning tuhk maetakse ühishauda Pärnamäe kalmistu tuhamatuste maa-alal. Kadrioru Pargi kalmistute osakond tegeleb vastava dokumentatsiooniga, mille jaoks saadakse vajaminevaid andmeid Tallinna Krematooriumilt.

### 2.2.2. Äriprotsessi hetkeolukorra kaardistus

Järgnevalt on kirjeldatud Kadrioru Pargi matuseteenuse protsessi alates matuseprotsessi algatamisest surmatõendi esitamisest (esimesest tegevusest) kuni järeltegevusteni (sh kääpa tasandamine ja hauaplatsi hooldusteenused). **Äriprotsessi vaates kirjeldatakse osalevad osapooled ja nende rollid, teostatavad tegevused ja toimingud, sisendid ja väljundid ning nende vorm ja talletamine, matuseteenuse hetkeolukorra väljakutsed ja võimalused.** Hetkeolukorra kirjeldus tugineb läbivalt Tellija esitatud sisendmaterjalidele ning läbiviidud intervjuudele Tellija esindajatega.

#### Osalevad osapooled ja nende rollid

**Järgnevas tabelis on kirjeldatud kõik olulised osapooled**, kes omavad rolli matuseteenuse protsessis. Otseselt on matuseteenusega seotud Kadrioru Pargis neli rolli, kes vahetult matmise ja transpordiga ning vajadusel matusetseremooniaga tegelevad (administraator, hauakaevaja, tööjuht, vajadusel kabeliteenindaja).

Tabel 4. Osapooled ja nende rollid. Allikas: Kadrioru Pargi sisematerjalid.

| Osapool                | Roll   |
|------------------------|--|
| Kes protsessis osaleb? | Mida nimetatud osapool protsessis täpsemalt teeb? Mille eest ta vastutab?  |
| <b>Administraator</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Surmatõendi alusel matuse registreerimine HAUDI süsteemis.</li><li>• Dokumentatsiooni haldamine HAUDI süsteemis.</li><li>• Omasteta inimeste dokumentatsiooni haldamine.</li></ul> |

<sup>11</sup> Allikas: <https://www.riigiteataja.ee/akt/106072023039?leiaKehtiv>

<sup>12</sup> Allikas: <https://www.riigiteataja.ee/akt/421052013039?leiaKehtiv>

| <b>Osapool</b><br>Kes protsessis osaleb? | <b>Roll</b><br>Mida nimetatud osapool protsessis täpsemalt teeb? Mille eest ta vastutab?   |
|--|--|
| <b>Hauakaevaja</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauakaevamine.</li> <li>• Haa kinniajamine.</li> <li>• Kääpa tasandamine.</li> <li>• Hauaplatsi ettevalmistamine, sh kuuseokste ja muude leinatarvikute valmisseedmine.</li> <li>• Matusetseremoonia korraldamine ja jälgimine, sh inimeste vastuvõtmine, õigele hauaplatsile juhatamine ning kogu protsessi jälgimine ohutuse tagamiseks.</li> </ul> |
| <b>Tööjuht</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matmisala tuvastamine (vajadusel füüsiline kontroll puudulike arhiivandmete tõttu).</li> <li>• Hauakaevamise meetodi valik (sh masinmehhanismi kasutamine või füüsiline haa kaevamine).</li> </ul>  |
| <b>Matusetalitaja (väline osapool)</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matusetseremoonia läbiviimine, sh teenuse üksikasjade planeerimine (muusika, kõned, religioossed rituaalid).</li> </ul>   |
| <b>Kabeliteenindaja</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kabeli hooldus ja koristus.</li> <li>• Matusetseremooniade ettevalmistus.</li> <li>• Inimeste vastuvõtt ja abistamine.</li> <li>• Matusetseremoonia läbiviimiseks vajalike tarvikute haldamine.</li> </ul>  |

## Teostatavad tegevused ja toimingud

Järgnevas tabelis on kirjeldatud teenusega seotud tegevused, osapooled ja tegevuse kirjeldus.

Samuti on välja toodud tegevuste lõikes väljakutsed, mida esmase dokumendianalüüsi ja intervjuude käigus on tuvastatud.

Matuseteenusega seonduvate tegevuste käivitajaks on sumatunnistuse põhjal algatatud matuse registreerimine. Teostatavad tegevused ja toimingud ei piirdu ainult haa kaevamise ja kinniajamisega, vaid vajalik on tuvastada ka esmalt matmisala ning hiljem viia läbi matmisjärgne hauaplatsi hooldamine. Matuseteenuse puhul on eristatav kirstuga matus ja urni matus, kus olulisteks erisusteks on mh tööde maht ja urni puhul lisaks matmisele ka kolumbaariumi kasutamine.

Tabel 5. Tegevused ja toimingud kirstumatus korral. Allikas: Kadrioru Pargi sisematerjalid.

| <b>Nr</b> | <b>Tegevus</b><br>Mida tehakse?                      | <b>Osapool</b><br>Kes teeb? | <b>Kirjeldus</b><br>Mis tegevuse käigus toimub?   | <b>Väljakutsed</b>  |
|-----------|--|-----------------------------|---|---|
| 1         | Matuse registreerimine                               | Administraator              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administraator registreerib surmatõendi olemasolul ja kliendi soovil matuse HAUDI süsteemis (kohustuslik).</li> </ul>  |   |
| 2         | Matmisala tuvastamine ja sobiva töövõtte otsustamine | Tööjuht                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tööjuht tuvastab HAUDI süsteemis registreeritud matmisala, sh kontrollib õige haa olemasolu ja asukohta (kohustuslik).</li> <li>• Tööjuht otsustab vastavalt matmisalale sobiva töövõtte haa kaevamiseks.</li> </ul> | Matuseteenuseid puudutav andmestik on täna puudulik ning palju arhiivandmeid on kaduma läinud, st tuleb tööjuhil füüsiliselt kontrollida haa olemasolu – lisandub täiendav ajakulu. |
| 3         | Hauakaevamine  | Hauakaevaja                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tööjuhi otsusel, kas rakendada masinmehhanismi abi või kaevata haud käsitsi, võtab</li> </ul>  | Hauaplatsid asuvad keerulistes asukohtades, kus masina abi  |

| Nr | Tegevus<br>Mida tehakse?               | Osapool<br>Kes teeb?                         | Kirjeldus<br>Mis tegevuse käigus toimub?  | Väljakutsed   |
|----|--|--|---|---|
|    |  |  | <p>hauakaevaja vastutuse üle ning kaevab vastaval viisil haua (sh vajadusel eelnev platsi sulatamine).</p>  | <p>kasutamine on piiratud või võimatu, näiteks tiheda puudealuse tõttu. Sellistel juhtudel peab hauakaevaja olema valmis ja suuteline kaevama hauda käsitsi – lisandub täiendav ajakulu. Samuti võib oluliselt suurendada ajakulu vajadus sulatada hauaplatsi enne kaevamist. Ühtlasi on kohati sellised erisused, kas mehhanismide kasutamine on võimalik või mitte, seotud konkreetsete kalmistutega – seega võib see tegelikku teenuse kogukulu erinevate kalmistute lõikes muuta.</p> |
| 4  | Haua ettevalmistamine matuseks         | Tööjuht                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kuuseokste ja leinatarvikute eelnev soetamine (jooksev tegevus) ja seadmine matusetseremooniaks.</li> </ul>  |   |
| 5  | Matuseteenistus kabelis                | Kabeli teenindaja                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kabeli ettevalmistamine matusetseremooniaks.</li> <li>Küünalde ja muude tarvikute valmisseadmine.</li> <li>Inimeste vastuvõtmine ja ärasaatmine.</li> <li>Teenistusejärgne korrastamine.</li> </ul>  |   |
| 6  | Matuse tseremoonia läbiviimine         | Matusetalitaja (väline osapool), Hauakaevaja | <ul style="list-style-type: none"> <li>Matusetalitaja viib tseremoonia läbi, sh juhib tseremooniat, peab kõne, koordineerib muid sõnavõtte, viib läbi rituaale (vajadusel) ja koordineerib muusikalist osa.</li> <li>Hauakaevaja võtab külalised vastu, juhatab hauaplatsile ning jälgib kogu protsessi kõrvalt.</li> </ul> | Matusebüroo ja teised töövõtjad, kes on seotud konkreetse matusega, ei vastuta enda tegevuse eest vahetult kalmistul.   |
| 7  | Haua kinnijamine                       | Hauakaevaja, Tööjuht                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pärast matusetseremooniat on hauakaevaja ja tööjuhi vastutusalas haua korrektne kinnijamine.</li> </ul>  |   |
| 8  | Kirstumatuse matusejärgne korrastamine | Hauakaevaja, Tööjuht                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tööjuht delegeerib õigeaegselt hauakaevajale ülesande.</li> <li>Kääpa tasandamine on vältimatu protsess, mida teostatakse 6-8 kuud peale matust.</li> </ul>  | Matusebüroo ja teised töövõtjad, kes on seotud konkreetse matusega, ei vastuta enda tegevuse eest (nt hauakivi, haua piirete jms tellimine erasektorilt ning nende  |

| Nr | Tegevus<br>Mida tehakse? | Osapool<br>Kes teeb? | Kirjeldus<br>Mis tegevuse käigus toimub?  | Väljakutsed  |
|----|--------------------------|----------------------|---|--|
|    |                          |                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kääpa tasandamine hõlmab enda all kääpa äravedu ja platsi tasandamist.</li> <li>Kuigi teenust osutatakse 6-8 kuud peale matust, võetakse teenustasu ettemaksena koheselt matuseteenuse arve sees.</li> </ul> | paigaldamisega seotud transport matuse järgselt võivad kahjustada kalmistuteid vms). |

Järgnevas tabelis on kirjeldatud urnimatusega kaasnevad tegevused, sh võttes arvesse, et urniga seotud toimingud saavad kalmistute osakonnas alguse, kui klient pöördub matmise või kolumbaariumi kasutamise sooviga.



**Kadrioru Park ise krematooriumi teenust inimeste osas ei osuta. Kremeerimisega seotud toiminguid pakuvad kalmistute juures tegutsevad eraettevõtted, nt Tallinna Krematoorium või Memoris matusebüroo.**

Tabel 6. Urnimatusega kaasnevad tegevused. Allikas: Kadrioru Pargi sisematerjalid.

| Nr    | Tegevus<br>Mida tehakse?   | Osapool<br>Kes teeb? | Kirjeldus<br>Mis tegevuse käigus toimub?   | Väljakutsed   |
|-------|--|----------------------|--|---|
| 1     | Kliendi pöördumine   | Klient               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pöörduetakse telefoni, e-kirja kaudu või tullakse kohapeale.</li> </ul>   |   |
| 2     | Vajaduse tuvastamine, kas urni matmine või kolumbaariumi paigutamine | Administraator       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Administraator tuvastab kliendi soovi ja lähtuvalt sellest käivitab vajaliku protsessi.</li> </ul>  |   |
| 2.1   | Urni kolumbaariumisse paigutamine                                    | Tööjuht              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tööjuht tuvastab kolumbaariumi koha olemasolu.</li> <li>Lepitakse kokku urni paigutamine.</li> </ul>  |   |
| 2.2   | Matmine ja sobiva töövõtte otsustamine                               | Tööjuht              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tööjuht tuvastab HAUDI süsteemis registreeritud matmisala, sh kontrollib õige haua olemasolu ja asukohta (kohustuslik).</li> <li>Tööjuht otsustab matmise korral matmisalale sobiva töövõtte haua kaevamiseks.</li> </ul> | Matuseteenuseid puudutav andmestik on täna puudulik ning palju arhiivandmeid on kaduma läinud, st tuleb tööjuhil füüsiliselt kontrollida haua olemasolu – lisandub täiendav ajakulu.                  |
| 2.2.1 | Hauakaevamine  | Hauakaevaja          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tööjuhi otsusel, kas rakendada masinmehhanismi abi või kaevata haud käsitsi, võtab hauakaevaja vastutuse üle ning kaevab vastaval viisil haua (sh vajadusel eelnev platsi sulatamine).</li> </ul>                         | Hauaplatsid asuvad keerulistes asukohtades, kus masina abi kasutamine on piiratud või võimatu, näiteks tiheda puudealuse tõttu. Sellistel juhtudel peab hauakaevaja olema valmis ja suuteline kaevama |



| Nr    | Tegevus<br>Mida tehakse?       | Osapool<br>Kes teeb? | Kirjeldus<br>Mis tegevuse käigus toimub?  | Väljakutsed  |
|-------|--------------------------------|----------------------|---|--|
|       |                                |                      | Urnimatus puhul kaevatakse ainult käsitsi.  | haua käsitsi – lisandub täiendav ajakulu. Samuti võib oluliselt suurendada ajakulu vajadus sulatada hauaplatsi enne kaevamist. |
| 2.2.2 | Haua ettevalmistamine matuseks | Tööjuht, Hauakaevaja | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tööjuhi poolt kuuseokste (1 kord nädalas) ja leinatarvikute soetamine (jooksev tegevus).</li> <li>Hauakaevaja viib need hauale.</li> </ul> | Tarvikud hangitakse keskselt, puudub selgus, mil viisil tagatakse tellimuste ja vahendite kasutamise optimaalsus.              |
| 2.2.3 | Haua kinniajamine              | Hauakaevaja          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pärast matusetseremooniat on hauakaevaja ülesandeks haua korrektne kinniajamine.</li> </ul>  |  |

### Äriprotsessi sisendid ja väljundid, nende vorm ja talletamine/säilitamine

Järgnevalt on loetletud protsessi käivitavad sisendid ja protsessi tulemusena tekkivad väljundid. Peamised sisendid äriprotsessile on kliendi pöördumine ja surmatõend.

Tabel 7. Matuseteenuse osutamise sisendid. Allikas: Kadrioru Pargi sisematerjalid.

| Sisendi nimi<br>Mis käivitab protsessi? | Sisendi vorm<br>Mis vormis on sisend?                 | Sisendi talletamine/säilitamine<br>Nt Excel, vmt |
|---|---|--|
| <b>Kliendi pöördumine</b>               | Kontakt telefonitsi, e-kirja teel, kalmistus kohapeal | HAUDI  |
| <b>Surmatõend</b>                       | Kontakt telefonitsi, e-kirja teel, kalmistus kohapeal | HAUDI  |

Peamised äriprotsessi väljundid on matuse toimumise sissekanne ja hauaplatsi registreerimine.

Tabel 8. Matuseteenuse osutamise väljundid. Allikas: Kadrioru Pargi sisematerjalid.

| Väljundi nimi<br>Mis on väljund?         | Väljundi vorm<br>Mis vormis on väljund? | Väljundi talletamine/säilitamine<br>Nt Excel, vmt |
|--|---|---|
| <b>Matuse toimumise sissekanne</b>       | Sissekanne infosüsteemi                 | HAUDI   |
| <b>Hauaplatsi registreerimine</b>        | Sissekanne infosüsteemi                 | HAUDI   |
| <b>Urni kolumbaariumisse paigutamine</b> | Sissekanne infosüsteemi                 | HAUDI   |

## 2.3. Hauaplatside hooldusteenuse protsess

### 2.3.1. Hauaplatside hooldusteenuse eesmärk ja lühikirjeldus

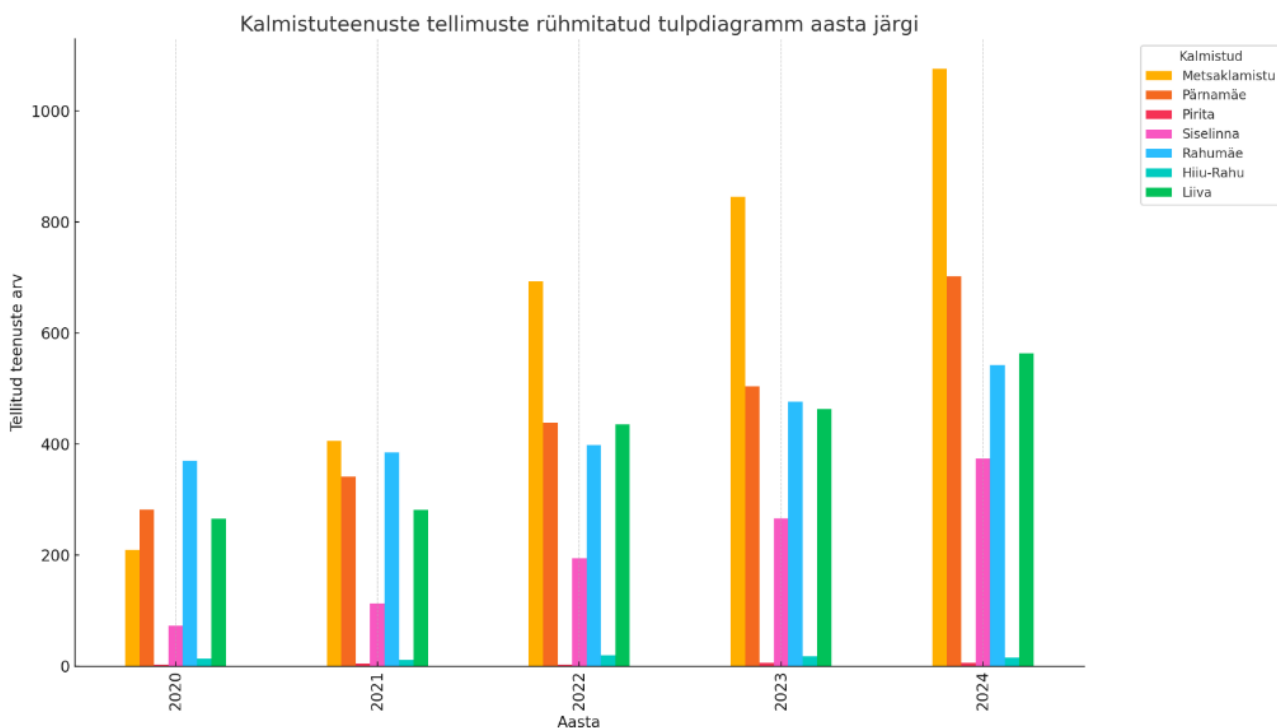
Hauaplatside hooldusteenus hõlmab matmiskohtade korrastamist ja kujundamist ehk erinevate kujunduslike elementide paigaldamist ja lisamist ning taimede istutamist. Näiteks liivatamised ja mätastamised, sh vajalike materjalide hankimine. Lisaks teostatakse selle teenuse raames haua matusejärgset koristamist. Teenuse eesmärgiks on luua kalmistute heakorrale vastavat hauaplatsi kujundust, võttes seejuures arvesse kliendi soove (nt eritellimused).



**Hooldusteenuste maht (sh nõudlus) on Kadrioru Pargi kalmistute osakonna hinnangul kasvanud varasemaga võrreldes 181%.**

Hooldusteenuse vajadus on olulises mahus suurenenud, sest vanemaealised ise ei ole võimelised hauaplatse hooldama ja nooremad generatsioonid pigem ei käi surnuaias. Suurenenud on nii ühekordsete kui ka hooajaliste hooldusteenuste tellimise maht. Seejuures kalmistute osakond ei tee aktiivselt teenusele reklaami (nt meedias). Kliendid saavad info teenustest kodulehel oleva info, füüsiliste infotahvlite ja muude taoliste informatiivsete kanalite kaudu.

Järgneval joonisel on välja toodud kalmistuteenuste tellimuste hulk Kadrioru Pargi hallatavate kalmistute ja aastate 2020-2024 lõikes.



Joonis 1. Ülevaade hooldustööde üldmahust kalmistutel aastatel 2020 – 2024. Allikas: Kadrioru Pargi sisendmaterjalid.

Üleval joonisel eristub selgelt **Metsakalmistu, kus hauaplatside hooldustööde tellimuste hulk on väga suur**. Seejuures hooldusteenustega võib kaasneda palju lisatööd. Ainult **Metsakalmistul pakutakse murumätta paigaldamise teenust**, mida teostavad mehhanismijuht-hooldustööline või haljastustööline. See on ajakulukas töö, mis hõlmab lisaks murumätta mahapanekule ka selle hooldamist. Eraettevõtted täna teadaolevalt seda teenust ei paku.

**Hauaplatsi hooldustegevuse puhul tuleb arvestada ka kalmistute kujundamise põhimõtetega, mida kehtestatakse kalmistute kvartalite lõikes eesmärgiga säilitada ja hoida kalmistukultuuri.** Nende põhimõtete järgimist kontrollitakse Kadrioru Pargi hallatavatel kalmistutel. Samas teostatakse Kadrioru Pargi esindajate hinnangul palju hooldustöid kolmandate osapoolte poolt, mis pole kooskõlas kalmistute

kujunduste põhimõtetega, just õhtustel ja öistel aegadel. Puudub piisav järelevalve kolmandate osapoolte poolt teostatavate hooldustööde üle ja pigem toimub tagantjärele tegevuste kooskõlastamine.



**Kadrioru Pargi esindajad on märkinud, et hooldusteenuste osutamise hinna tõstmine erasektori tasemele võib potentsiaalselt vähendada klientide arvu, kuid see võimaldaks kalmistu osakonna töötajatel oma ressursse ümber suunata ja keskenduda rohkem kalmistute üldhooldusele.**

Väiksem töökoormus aitab tagada, et kalmistud säilitavad oma kultuurilise ja esteetilise väärtuse, pakkudes samas tõhusamat ja keskendunumat hooldusteenust.

Järgnevalt on kirjeldatud hauaplatside hooldusteenuse peamised osapooled ning tegevused, sh võimalikud väljakutsed tegevuste lõikes.

### 2.3.2. Äriprotsessi hetkeolukorra kaardistus

Järgnevalt on kirjeldatud Kadrioru Pargi hauaplatsi hooldusteenuse protsessi alates teenuse päringust (esimesest tegevusest) kuni järeltegevusteni ehk teenuse osutamise lõppemiseni. **Äriprotsessi vaates kirjeldatakse osalevad osapooled ja nende rollid, teostatavad tegevused ja toimingud, sisendid ja väljundid ning nende vorm ja talletamine, hooldusteenuse hetkeolukorra väljakutsed ja võimalused.** Hetkeolukorra kirjeldus tugineb läbivalt Tellija esitatud sisendmaterjalidele ning läbiviidud intervjuudele Tellija esindajatega.

#### Osalevad osapooled ja nende rollid

**Hooldusteenuse pakkumise ja teenuse osutamisega on peamiselt seotud tööjuht või tööjuhi abi (sõltuvalt kalmistust).** Tööjuht või tööjuhi abi koostavad kliendi tellimust arvesse võttes hinnapakkumisi. Kui hinnapakkumine kliendile sobib, lepatakse kokku juba täpsemad tähtajad ja edastatakse arve. Tellimuse täitmine ja teenuse kvaliteetne pakkumine on tööjuhi vastutada.

Tööjuhti toetab teenuse osutamisel üldjuhul haljastustööline või mehhanismijuht-hooldustööline. See sõltub kliendi poolt soovitud hooldusteenuse spetsiifikast ja mahust. Näiteks kas teostatakse liiva vedu või eelnevat kirjeldatud murumätaste paigaldamist ja hooldamist.

**Järgnevas tabelis on kirjeldatud kõik olulised osapooled**, kes omavad rolli hauaplatsi hooldusteenuse protsessis. Otseselt on teenusega seotud üks peamine vastutav osapool (tööjuht), kes vahetult kliendi tellimustega tegeleb ning vastavate tööde läbiviimist juhhib, sh teostab.

Tabel 9. Osapooled ja nende rollid. Allikas: Kadrioru Pargi sisematerjalid.

| Osapool<br>Kes protsessis osaleb? | Roll<br>Mida nimetatud osapool protsessis täpsemalt teeb? Mille eest ta vastutab?   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Tööjuht</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haldamise ja korrashoiu korraldamine, kalmistu lõikes tööülesannete koordineerimine.</li> <li>• Kliendi tellimuste töötlemine ja hinnapakkumiste esitamine.</li> <li>• Üldjuhul enne hinnapakkumise koostamist kohapealse olukorra kontrollimine ja fikseerimine.</li> <li>• Hooldustööde teostamise läbiviimine ja koordineerimine (sh liivatamine ja mätastamine Metsakalmistul).</li> <li>• Eritellimusena esitatud tööde koordineerimine ja teostamine (sh hauakivide loodimine ja risti sirgeks seadmine).</li> <li>• HAUDI süsteemi haldamine ja andmete sisestamine.</li> <li>• Teostatud tööde kvaliteedi kontroll. Esteetika ja kalmistu kujundamise põhimõtetele vastavuse kontrollimine.</li> </ul> |

| Osapool<br>Kes protsessis osaleb?   | Roll<br>Mida nimetatud osapool protsessis täpsemalt teeb? Mille eest ta vastutab?  |
|---|--|
| <b>Tööjuhi abi (Pärnamäe-, Metsa- ja Pirita kalmistu ning Liiva kalmistu)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Haldamise ja korrashoiu korraldamine vastavalt valdkondlikele ülesannetele kalmistu lõikes, sh tööde koordineerimine.</li> <li>Asendab vajadusel tööjuhti.</li> </ul> |
| <b>Haljastustööline</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Haljastustööde läbiviimine ja korrashoiu tagamine tööjuhi suuniste järgi.</li> <li>Lilled ja küünalde seadmine hauale.</li> </ul>                                     |
| <b>Mehhanismijuht-hooldustööline</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Haljastustööde läbiviimine, masinatega opereerimine ja vedude korraldamine (nt liiv), korrashoiu tagamine tööjuhi suuniste järgi.</li> </ul>                          |

## Teostatavad tegevused ja toimingud

**Tööde teostamise peamine vastutaja ja koordineerija on tööjuht.** Tööjuht koostab kliendile pakkumuse ja üldjuhul tutvub eelneva olukorraga. Kui klient aktsepteerib hinnapakumise lepitakse kokku täpsem tööde teostamise aeg. Hetkel hinnatakse tööde järjekorraks ca kuu aega ja peamiselt tuleneb see sellest, et nõudlus teenusele on niivõrd suur, et tänane tööjõuresurss ei suuda seda katta (töötajate puudus).

Lisaks tavapärasele töödele teostatakse ka eritöid nagu näiteks hauakivide loodimine ja ristide sirgeks ajamine. Selliste tööde teostamiseks on ettenähtud tunnipõhine hinnastamine. Lisaks ei sisalda tänased toimingud digitaalse informatsiooni ja automatiseeritud lahenduste kasutamist ehk peamiselt on tegemist manuaalse tööga, mis sõltub töötaja efektiivsusest ja operatiivsusest.

**Järgnevas tabelis on kirjeldatud teenusega seotud tegevused, osapooled ja tegevuse kirjeldus.**

Samuti on välja toodud tegevuste lõikes väljakutsed, mida esmase dokumendianalüüsi ja intervjuude käigus on tuvastatud.

Tabel 10. Tegevused ja toimingud. Allikas: Kadrioru Pargi sisematerjalid.

| Nr | Tegevus<br>Mida tehakse?                         | Osapool<br>Kes teeb? | Kirjeldus<br>Mis tegevuse käigus toimub?  | Väljakutsed   |
|----|--|----------------------|---|---|
| 1  | Kliendi pöördumine                               | Klient               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pöördutakse telefoni, e-kirja kaudu või tullaakse kohapeale.</li> </ul>  |   |
| 2  | Hauaplatsi hetkeolukorra fikseerimine            | Tööjuht              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kliendi tellimuse järgselt fikseerib tööjuht hetkeolukorra hauaplatsil ning jäädvustab foto platsi seisust HAUDI süsteemi.</li> </ul>  | <p>Digitaalne sisendinfo võib aastaga vananeda ja tööjuht peab olukorra fikseerima füüsiliselt hauda küllastades. Arhiiviandmed ei ole täpsed.</p>  |
| 3  | Kliendi tellimuse põhjal hinnapakumuse esitamine | Tööjuht              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kliendi tellimust arvesse võttes esitab tööjuht vaatluse tulemuste alusel hinnapakumuse, millele heakskiidu saades lepitakse kliendiga kokku täpsemad tähtajad töö teostamiseks.</li> <li>Tähtaegade kokkuleppimise järgselt esitatakse kliendile arve.</li> </ul> | <p>Kliendi soovid ja teostatavad tööd ei tohi olla vastuolus üldise kalmistukultuuriga. Vajadusel tuleb tööjuhil kliendi soove ümber mõtestada ja selgitada, mida on võimalik teostada, mida mitte. Olukorras, kus selliseid töid teostab väline osapool, puudub täna võimalus tagada soovitud kalmistukultuuri ja kalmistute esteetilist välimust.</p> |
| 4  | Hooldustööde koordineerimine                     | Tööjuht              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kui klient on tööd heaks kiitnud ja tasunud arve,</li> </ul>   | <p>Kuna hooldustööde kui teenuse pakkumine ei ole</p>   |

| Nr  | Tegevus<br>Mida tehakse?                     | Osapool<br>Kes teeb?                                     | Kirjeldus<br>Mis tegevuse käigus toimub?   | Väljakutsed   |
|-----|--|--|--|---|
|     |  |  | planeerib tööjuht tööde teostamise tööplaanis, arvestades teiste planeeritavate töödega.   | esimene prioriteet, võib tööde järjekord ulatuda ca kuu pikkuseks.  |
| 5   | Hauaplatsil hooldustööde teostamine          | Tööjuht, Haljastustööline, Mehhanismijuht-hooldustööline | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tööjuht koordineerib töid.</li> <li>Töölised viivad hauaplatsil tööd läbi sõltuvalt tellitud teenusest.</li> </ul>  |   |
| 5.1 | Eritöö teostamine                            | Tööjuht, Haljastustööline, Mehhanismijuht-hooldustööline | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eritööde teostamine, sh hauakivide loodimine ja ristide sirgeks seadmine.</li> </ul>  | Kuigi tööde hinnastamine on tunnipõhine, võib see võtta olulises mahus vajalikku tööjõuressurssi, mida oleks vajalik rakendada mujale. Ka tööde hind võib osutuda omakuluna kallimaks, kui saadav tulu. |
| 5.2 | Metsakalmistul murumätta paigaldamine        | Tööjuht, Haljastustööline, Mehhanismijuht-hooldustööline | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tööjuht vajadusel juhendab ja abistab töölisi.</li> <li>Korraga mitme hauaplatsi katmiseks tellitakse suuremas koguses murumätast, mis tuleb lühikese ajaraami sees hauaplatsile paigaldada.</li> </ul> | Töö on väga ajakulukas ja nõuab olulist ajalist ressurssi. Töö eeldab tellimuste kokku koondamist, et mätta tellimine oleks otstarbekas. Täna turul teised teenuspakkujad puuduvad.                     |
| 5.3 | Muude hooldustööde teostamine                | Haljastustööline, Tööjuht (erandkorras)                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lilled, küünalde paigutamine hauaplatsile jms.</li> </ul>   |   |
| 6   | Töö tulemuste hindamine ja kontroll          | Tööjuht  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Töölise lõpptulemuse kontrollimine.</li> <li>Järgib, et tulemus vastab kalmistukultuuri nõutele.</li> </ul>   | Olukorras, kus selliseid töid teostab väline osapool, puudub täna võimalus tagada soovitud kalmistukultuuri ja kalmistute esteetilisest välimust.   |
| 7   | Teostatud tööde fikseerimine HAUDI süsteemis | Tööjuht  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lõpetatud tööde järgselt fikseeritakse tulemus fotona ja see lisatakse HAUDI süsteemi koos muu olulise informatsiooniga.</li> </ul>   |   |
| 8   | Kliendi teavitamine                          | Tööjuht  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Edastatakse kliendile info tööde teostamise kohta koos fotodega.</li> </ul>   |   |

### Äriprotsessi sisendid ja väljundid, nende vorm ja talletamine/säilitamine

Teenuse sisendiks on kliendi poolt esitatud tellimus, mis võib olla esitatud erinevatel viisidel (vahetu kontakt, kirjalikult või telefoni teel).

Tabel 11. Hauaplatside hooldusteenuse osutamise sisendid. Allikas: Kadrioru Pargi sisematerjalid.

| Sisendi nimi<br>Mis käivitab protsessi? | Sisendi vorm<br>Mis vormis on sisend?                 | Sisendi talletamine/säilitamine<br>Nt Excel, vmt                          |
|---|---|---|
| <b>Kliendi tellimus</b>                 | Kontakt telefonitsi, e-kirja teel, kalmistus kohapeal | Sisendi alusel koostatakse pakkumus, mis esitatakse kliendile kirjalikult |

Teenuse väljundiks on HAUDI süsteemis tööde teostamise kohta sisestatud teostamise kanne.

Tabel 12. Hauaplatside hooldusteenuse osutamise väljundid. Allikas: Kadrioru Pargi sisematerjalid.

| Väljundi nimi<br>Mis on väljund? | Väljundi vorm<br>Mis vormis on väljund?                                  | Väljundi talletamine/säilitamine<br>Nt Excel, vmt |
|----------------------------------|--|---|
| <b>Kanne HAUDI süsteemis</b>     | Tööde teostuse kohta tehtud olukorda fikseeriv fotograafiline jäädvustus | HAUDI süsteem                                     |

## 2.4. Kalmistu korrashoiuteenuse protsess

### 2.4.1. Kalmistu korrashoiuteenuse eesmärk ja lühikirjeldus

**Kalmistute korrashoid hõlmab kalmistualade ja rajatiste hooldust, sealhulgas kuivanud puude langetamist, tormimurru likvideerimist, jäätmeveo korraldamist ja kastmissüsteemide remonti.**

Teenus katab laiemalt ka kalmistukinnistute kommunaalteenuste tagamise, töömasinate hoolduse ning kalmistualade sanitaarremondi, tagades esteetilise ja väärika keskkonna. Korrashoiu teenuse eesmärk on säilitada kalmistute heakord ja väärikus, pakkudes külastajatele rahulikku ja korrastatud keskkonda.

**Kalmistute osakond toetub seejuures mitme tegevuse puhul Kadrioru Pargi teiste osakondade pakutavatele teenustele või tellib töid erasektorist.** Kalmistute osakond keskendub peamiselt kalmistute üldala korrashoiule (sh teede korrashoid ja rajamine). Sanitaarremondid ja kalmistu rajatiste korrashoid on Kadrioru Pargi haldusosakonna ülesanne, kalmistuteede puhastamist toetab vajadusel Kadrioru Pargi hooldusosakond.

Kalmistu töötajad tegelevad kuivanud puude langetamisega (hankelepingu alusel sisseostetav teenus) ja tagajärgede likvideerimisega, tormimurdude likvideerimisega, prügiveol abiks olemisega ning ka eraisikute omavolilise prügi utiliseerimisega. **Prügivedu korraldab Kadrioru Pargi haldusosakond**, aga kuivõrd prügiautod saavad kasutada ainult suuremaid teid, peavad kalmistu töötajad transportima jäätmekonteinerid suurematele kalmistuteedele.

**Omavolilise prügi likvideerimine ja utiliseerimine on üks töödest, mis tuleneb sellest, et eraisikud jätavad olmeprügi selleks mitte ettenähtud kohtadesse.** Pärnamäe jäätmejaama näitel jäetakse prügi jäätmejaama värava taha Pärnamäe kalmistu jäätmekonteineritesse juhul, kui jäätmejaam on suletud.

Tulenevalt asjaolust, et vastav prügi on ladustatud Pärnamäe kalmistu jäätmekonteineritesse, on selle likvideerimine kalmistu osakonna ülesanne. Lisaks on Liiva ja Pärnamäe kalmistul üheks tegevuseks ka prügi käitlemine.

**Kalmistute jooksev korrashoid on iga kalmistu tööjuhi vastutada ja korraldada.** Tööjuhid koordineerivad töid ja jälgivad, et kinnistud näevad eeskujulikud ja korrektsed välja.

### 2.4.2. Äriprotsessi hetkeolukorra kaardistus

Järgnevalt on kirjeldatud Kadrioru Pargi kalmistu korrashoiuteenuse protsessi alates teenust käivitavatest sündmustest (esimesest tegevusest) kuni järeltegevusteni (teenuse osutamiseni). **Äriprotsessi vaates kirjeldatakse osalevad osapooled ja nende rollid, teostatavad tegevused ja toimingud, sisendid ja väljundid ning nende vorm ja talletamine, korrashoiuteenuse hetkeolukorra väljakutsed ja võimalused.** Hetkeolukorra kirjeldus tugineb läbivalt Tellija esitatud sisendmaterjalidele ning läbiviidud intervjuudele Tellija esindajatega.

### Osalevad osapooled ja nende rollid

**Korrashoiuteenuse korraldamise eest vastutab tööjuht.** Tööjuht korraldab töid vajaduspõhiselt ja/või tööplaani alusel oma äranägemise järgi, aga tagades, et kalmistu on esinduslik, esteetiline ja väärikas keskkond. Tööjuhti toetab teenuse osutamisel üldjuhul haljastustööline või mehhanismijuht-hooldustööline.

**Järgnevas tabelis on kirjeldatud kõik olulised osapooled,** kes omavad rolli kalmistu korrashoiu tagamisel. Oluline on silmas pidada, et osa tegevusi ei viida läbi kalmistu töötajate poolt, vaid hangitakse sisse (arboristi tööd) või teostatakse teiste Kadrioru Pargi osakondade poolt (peamiselt hooldusosakond). Otseselt on teenusega seotud üks peamine vastutav osapool (tööjuht), kes vahetult tööde planeerimisega tegeleb ning vastavate tööde läbiviimist juhib, sh vajadusel teostab ise.

Tabel 13 Osapooled ja nende rollid. Allikas: Kadrioru Pargi sisematerjalid.

| Osapool<br>Kes protsessis osaleb?   | Roll<br>Mida nimetatud osapool protsessis täpsemalt teeb? Mille eest ta vastutab?  |
|---|--|
| <b>Osakonna tööjuht (kõik kalmistud ja kalmistute üleselt)</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Osakonna tööjuht tegeleb väliste teenuseosutajate tellimisega, nt arboristi teenus.</li> <li>Teiste Kadrioru Pargi osakondade pakutavate teenuste tellimine ja korraldamine.</li> </ul>   |
| <b>Tööjuht</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kalmistu korrashoiu tagamine ja tööde korraldamine, kalmistu lõikes tööülesannete koordineerimine.</li> <li>Väliste teenuseosutajate tellimine.</li> <li>Teostatud tööde kvaliteedi kontroll ja vastutus teostatud tööde korrektsuse eest.</li> </ul> |
| <b>Tööjuhi abi (Pärnamäe-, Metsa- ja Pirita kalmistu ning Liiva kalmistu)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Haldamise ja korrashoiu korraldamine vastavalt valdkondlikele ülesannetele kalmistu lõikes, sh tööde koordineerimine.</li> <li>Asendab vajadusel tööjuhti.</li> </ul>   |
| <b>Haljastustööline</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Haljastus- ja korrashoiutööde läbiviimine, kalmistu korrashoiu tagamiseks vajalike tööde teostamine.</li> </ul>   |
| <b>Mehhanismijuht-hooldustööline</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Haljastustööde läbiviimine, masinatega opereerimine ja vedude korraldamine (nt liiv), kalmistu korrashoiu tagamiseks vajalike tööde teostamine.</li> </ul>  |

## Teostatavad tegevused ja toimingud

**Tööde teostamise peamine vastutaja ja koordineerija on kalmistu tööjuht.** Tööjuht koostab tööplaani, annab suulisi suuniseid, sh vajadusel tutvub olukorraga. **Sõltuvalt töö sisust tellib osakonna tööjuht vajadusel planeeritavad tööd erasektorist** või koordineerib tegevusi teiste osakondadega.

**Järgnevas tabelis on kirjeldatud teenusega seotud tegevused, osapooled ja tegevuse kirjeldus.** Samuti on välja toodud tegevuste lõikes väljakutsed, mida esmase dokumendianalüüsi ja intervjuude käigus on tuvastatud.

Tabel 14. Tegevused ja toimingud. Allikas: Kadrioru Pargi sisematerjalid.

| Nr | Tegevus<br>Mida tehakse?  | Osapool<br>Kes teeb? | Kirjeldus<br>Mis tegevuse käigus toimub?  | Väljakutsed  |
|----|---|----------------------|---|--|
| 1  | Kalmistu korrashoiu visuaalne kontrollimine või reageerimine tagasisidele | Tööjuht              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrollib regulaarselt kalmistu korrasolekut ja tuvastab vajalikud tööd.</li> <li>Vajadusel reageerib töötajate tähelepanekutele, mis puudutab kalmistu korrashoidu.</li> </ul> | Üheks oluliseks töö osaks on kalmistu reeglitega vastuolus olevate hauaplatside tuvastamine ja nende olukordade lahendamine. |

| Nr   | Tegevus<br>Mida tehakse?                    | Osapool<br>Kes teeb?  | Kirjeldus<br>Mis tegevuse käigus toimub?   | Väljakutsed  |
|------|---|---|--|--|
|      |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reageerib klientide tagasisidele kalmistu korrashoiu valdkonnas.</li> </ul>   |  |
| 2    | Korrashoiutööde koordineerimine             | Tööjuht   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planeerib tööde teostamise tööplaanis, arvestades teiste planeeritud töödega.</li> <li>Vajadusel korraldab ümber tööplaani prioriteete, nt ootamatu lumesadu, tormi tagajärgede lahendamine.</li> </ul> | Erakorralised tööd või suur korrashoiutööde maht lükkab edasi hauaplatside hooldusteenuste osutamist.  |
| 3    | Korrashoiutööde läbiviimine                 | Tööjuht   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tööde läbiviimine lähtuvalt tööde plaanist.</li> </ul>  |  |
| 3.1  | Puude langetamine                           | Arborist, Haljastustööline                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kuivanud puude ja langenud puude kõrvaldamiseks tellitakse osakonna tööjuhi poolt sisse arboristi teenus.</li> <li>Langenud okste ja muu heakorraga seotud tööd teostab kalmistu töötaja.</li> </ul>    | Teenuse hind on keskmiselt 300 eurot ühe puu kohta, mis on Pargi esindajate hinnangul kulukas. Tõenäoliselt on võimalik kulusid kokku hoida, kui tööd teostaks kalmistu töötaja. |
| 3.2. | Kalmistu rajatiste korrashoid (sh remont)   | Haldusosakond   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Haldusosakond hoiab korras ja hooldab rajatisi.</li> </ul>  |  |
| 3.3  | Kalmistuteede korrashoid ja rajamine        | Haljastustööline, Mehhanismijuht-hooldustööline, Hooldusosakond | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teede korrashoid ja rajamine.</li> <li>Hooldusosakond teostab kalmistuteede puhastamist, kui kalmistuosakond oma ressursidega seda teostada ei suuda.</li> </ul>  |  |
| 3.4  | Tormikahjude likvideerimine                 | Haljastustööline, Mehhanismijuht-hooldustööline                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tormikahjude likvideerimise käigus kõrvaldatakse langenud oksad ja muu tormi tekitatud kahju, taastatakse võimalusel tormile eelnev olukord.</li> </ul>   |  |
| 4    | Prügiveo äraveo toetamine                   | Haljastustööline, Mehhanismijuht-hooldustööline                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kalmistu töötaja liigutab prügikonteineri prügiveoauto marsruudi juurde kalmistutee äärde tühendamiseks. Prügiveo järgselt liigutab konteineri tagasi algesse asukohta.</li> </ul>                      |  |
| 4.1  | Prügivedu                                   | Haldusosakond   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Veo edukaks toimimiseks on oluline kalmistu töötajate tegevus.</li> </ul>   |  |
| 5    | Eraisikute omavolilise prügi utiliseerimine | Haljastustööline, Mehhanismijuht-hooldustööline                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eraisikud jätvavad olmeprügi selleks mitteettenähtud kohtadesse ja selle likvideerimine/äravedu on kalmistu töötajate ülesanne.</li> </ul>  | Pärnamäe jäätmejaam tekitab olulist lisakulu kalmistule ressursikulu   |



| Nr | Tegevus<br>Mida tehakse?          | Osapool<br>Kes teeb?                            | Kirjeldus<br>Mis tegevuse käigus toimub?   | Väljakutsed  |
|----|-----------------------------------|---|--|--|
|    |                                   |   |  | vaatest. Oluline on minimeerida selliste olukordade teket. |
| 6  | Lumekoristus ja lehtede riisumine | Haljastustööline, Mehhanismijuht-hooldustööline | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kalmistu töötajad lükkavad lund ja riisuvad maha kukkunud lehti.</li> <li>Töid korraldab ja planeerib tööjuht.</li> </ul> |  |

## Äriprotsessi sisendid ja väljundid, nende vorm ja talletamine/säilitamine

Järgnevalt on loetletud protsessi käivitavad sisendid ja protsessi tulemusena tekkivad väljundid. Peamised sisendid äriprotsessile on juhtumi fikseerimine või hooldustöö tuvastamine – ümberkukkunud puud, maha kukkunud oksad, prügi mitte ettenähtud kohas paiknemine, kliendi tagasiside.

Tabel 15. Kalmistu korrashoiuteenuse osutamise sisendid. Allikas: Kadrioru Pargi sisematerjalid.

| Sisendi nimi<br>Mis käivitab protsessi?                 | Sisendi vorm<br>Mis vormis on sisend?   | Sisendi talletamine/säilitamine<br>Nt Excel, vmt  |
|---|---|---|
| <b>Tööjuhi ettepanek heakorra tööde korraldamiseks.</b> | Juhul, kui tegemist ei ole tööjuhi proaktiivse ettepanekuga, tugineb ettepanek kas suulisele või kirjalikule sisendile (tähelepanu juhtimine vajadusest juhtide, teiste töötajate või klientide poolt). | Teavitust ei fikseerita eraldiseisvalt. Vajadusel tööplaani korrigeerimine, ei ole kohustust olukorda fikseerida. |

Peamine äriprotsessi väljund on tegevuse teostamine viisil, mis tagab kalmistu korrashoiu nõutud viisil (sh regulatsioonile vastavalt).

Tabel 16. Kalmistu korrashoiuteenuse osutamise väljundid. Allikas: Kadrioru Pargi sisematerjalid.

| Väljundi nimi<br>Mis on väljund?   | Väljundi vorm<br>Mis vormis on väljund? | Väljundi talletamine/säilitamine<br>Nt Excel, vmt                            |
|--|---|--|
| <b>Tööjuhi (visuaalselt kontrollitud) hinnang asjakohaselt teostatud tööst</b> | Tööjuht võtab olukorra teadmiseks.      | Tööde teostamise osas eraldi infot ei talletata, tööjuht lähtub tööplaanist. |

## 2.5. Väikeloomade kremeerimise teenuse protsess

### 2.5.1. Väikeloomade kremeerimise teenuse eesmärk ja lühikirjeldus

**Väikeloomade kremeerimise teenuse eesmärk on pakkuda lugupidavat ja professionaalset lahendust lemmikloomade viimsele teekonnale, tagades omanikele südamerahu ja väärrika hüvastijätu oma lemmikuga.** Teenus on suunatud nii lemmikloomade omanikele kui ka organisatsioonidele, kes tegelevad hukkunud metsloomade ja ulukite leidmise ning käsitlemisega. Kremeerimisteenust osutatakse Raba tänav 40 asuvas krematooriumis, kus kaks spetsialisti koordineerivad kogu protsessi alates looma vastuvõtmisest kuni tuhastamise ja tuhajääkide tagastamiseni omanikule.

Protsess hõlmab mitmeid etappe, sh looma transport ja kaalumine, mille põhjal arvutatakse teenuse kogumaksumus. Teenuse raames pakutakse nii individuaaltuhastamist kui ka ühistuhastamist, mille hind ja protseduurid erinevad. **Kremeerimistoimingud viiakse läbi kaks korda nädalas, hõlmates tuhastamise ja kontide purustamise protseduure.** Lisaks tegelevad töötajad ulukloomadega, kes on leitud avalikelt aladelt ja kelle eest arveldab konkreetne organisatsioon. Administraator-tööline vastutab arveldusprotsessi eest, tagades, et kõik osapooled saavad õigeaegselt ja täpselt informeeritud.

### 2.5.2. Äriprotsessi hetkeolukorra kaardistus

Järgnevalt on kirjeldatud Kadrioru Pargi väikeloomade kremeerimise teenuse protsessi alates protsessi algatamisest kliendi pöördumisel (esimesest tegevusest) kuni järeltegevusteni (sh tuha tagastamine kliendile). **Kirjelduses keskendutakse äriprotsessi vaatenurgale, tuues esile kõik osalevad osapooled ja nende rollid, teostatavad tegevused ja toimingud, samuti sisendid ja väljundid koos nende vormi ja säilitamise viisidega.** Analüüs hõlmab ka teenuse hetkeolukorra väljakutseid ja võimalusi. Hetkeolukorra kirjeldus põhineb Tellija poolt esitatud sisendmaterjalidel ning Tellija esindajatega läbi viidud intervjuul.

#### Osalevad osapooled ja nende rollid

Järgnevas tabelis on kirjeldatud kõik olulised osapooled, kes omavad rolli väikeloomade kremeerimise teenuse protsessis. Otseselt on teenusega seotud 2 peamist vastutavat osapoolt (2 administraator-töölist), kes vahetult kliendi tellimustega tegelevad ning ka kremeerimist teostavad. Transpordi ja kremeerimisega seotud tööülesanded on jagatud töötajate vahel.

Tabel 17. Väikeloomade kremeerimise teenuse osutamisega seotud osapooled ja nende rollid. Allikas: Kadrioru Pargi sisematerjalid.

| Osapool<br>Kes protsessis osaleb?             | Roll<br>Mida nimetatud osapool protsessis täpsemalt teeb? Mille eest ta vastutab?   |
|---|---|
| <b>Administraator-tööline (kaks töötajat)</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tellimuste vastuvõtmine ja haldamine.</li><li>• Loomade transportimine Tallinna piirides.</li><li>• Väikeloomade kremeerimine.</li><li>• Kontide purustamine pärast tuhastamist.</li><li>• Tuha tagastamine kliendile.</li><li>• Arveldamine ja järeltegevused.</li></ul> |

#### Teostatavad tegevused ja toimingud

**Protsessi keskmes on 2 administraator-töölist, kes koordineerivad oma ülesandeid vastavalt vajadusele.** Protsessi alguspunktis võtab klient ühendust administraatoriga, kes nõustab teda teenuse erinevate võimaluste (sh ühis- või individuaaltuhastamine) ja protseduuride kohta. Pärast esmast suhtlust broneeritakse sobiv aeg teenuse osutamiseks. Kremeerimise teenus hõlmab mitmeid etappe, sh looma transporti ja kaalumist, mille abil arvutatakse teenuse lõplik maksumus. Tuhajäägid tagastatakse kliendile urnis või kotikeses, samuti vastavalt kliendi soovile.

Järgnevas tabelis on detailselt kirjeldatud väikeloomade kremeerimise teenusega seotud tegevused, osapooled ja tegevuste kirjeldus. Samuti on välja toodud tegevuste lõikes tuvastatud väljakutsed, mis on esile kerkinud esmase dokumendianalüüsi ja Tellija esindajatega läbi viidud intervjuude käigus.

Tabel 18. Tegevused ja toimingud. Allikas: Kadrioru Pargi sisematerjalid.

| Nr | Tegevus<br>Mida tehakse?          | Osapool<br>Kes teeb?   | Kirjeldus<br>Mis tegevuse käigus toimub?  | Väljakutsed  |
|----|-----------------------------------|------------------------|---|--|
| 1  | Kliendi pöördumine                | Klient                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pöördutakse telefoni või e-kirja kaudu või tullakse kohapeale.</li> </ul>  |  |
| 2  | Kliendi nõustamine                | Administraator-tööline | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kliendi teavitamine teenuseosutamise võimalikest variantidest.</li> </ul>  | Suure arvu pöördumiste korral töökoormuse haldamise probleem.  |
| 3  | Looma transport Tallinna piirides | Administraator-tööline | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vastavalt kliendi soovile transporditakse loom kremeerimiseks Tallinna Väikeloomade Krematooriumisse (mh transporti osutatakse vaid Tallinna piirides).</li> </ul>   | Transpordi korraldamine võib olla logistiliselt keeruline, eriti kui on palju tellimusi. Samuti võib tekkida probleeme, kui transpordivahendid pole saadaval või kui teekond on pikem kui eeldatud.  |
| 4  | Looma kaalumine                   | Administraator-tööline | <ul style="list-style-type: none"> <li>Loom kaalutakse ning vastavalt looma kaalule arvutatakse teenuse tegelik maksumus.</li> </ul>  |  |
| 5  | Looma kremeerimine                | Administraator-tööline | <ul style="list-style-type: none"> <li>Looma keha asetatakse spetsiaalsesse kremeerimisahju, kus see põletatakse kõrgel temperatuuril. Individuaalse kremeerimise korral kremeeritakse iga loom eraldi, et tagada tuhajääkide puhtus. Ühise kremeerimise korral kremeeritakse mitu looma koos.</li> </ul> |  |
| 6  | Luude purustamine                 | Administraator-tööline | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pärast kremeerimist jahutatakse ja purustatakse kontide jäänused peenemaks tuhkjaks massiks.</li> </ul>  |  |
| 7  | Tuhajääkide tagastamine           | Administraator-tööline | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tuhajäägid tagastatakse kliendile, kas urnis või kotikeses, vastavalt kliendi soovile.</li> <li>Vajadusel osutatakse tuha tagastamiseks kliendile transporti Tallinna piirides.</li> </ul>   | Transpordi korraldamine Tallinna piires võib olla kohati logistiline väljakutse (ebamõistlik ajakulu).   |
| 8  | Arveldus ja järeltegevused        | Administraator-tööline | <ul style="list-style-type: none"> <li>Arveldusprotsessiga tegelemine ning dokumentatsiooni haldamine.</li> </ul>   | Kui organisatsioon toob kremeerimiseks uluklooma või mujalt leitud looma, võib olla ebaselge, millisele organisatsioonile või asutusele arve esitada. Segadust võib tekitada ka see, kui loom on leitud avalikult alalt ja vastutust ei ole selgelt määratletud. |

## Äriprotsessi sisendid ja väljundid, nende vorm ja talletamine/säilitamine

Järgnevalt on loetletud protsessi käivitavad sisendid ja protsessi tulemusena tekkivad väljundid. Peamine sisend äriprotsessile on kliendi pöördumine, mille põhjal teenust osutatakse.

Tabel 19. Väikeloomade kremeerimise teenuse osutamise sisendid. Allikas: Kadrioru Pargi sisematerjalid.

| Sisendi nimi<br>Mis käivitab protsessi? | Sisendi vorm<br>Mis vormis on sisend?                      | Sisendi talletamine/säilitamine<br>Nt Excel, vmt |
|---|--|--|
| <b>Kliendi pöördumine</b>               | Kontakt telefonitsi, e-kirja teel, krematooriumis kohapeal | SAP programm                                     |

Peamised äriprotsessi väljundid on väikelooma tuhk urnis/kotikeses, mis tagastatakse kliendile.

Tabel 20. Väikeloomade kremeerimise teenuse osutamise väljundid. Allikas: Kadrioru Pargi sisematerjalid.

| Väljundi nimi<br>Mis on väljund? | Väljundi vorm<br>Mis vormis on väljund? | Väljundi talletamine/säilitamine<br>Nt Excel, vmt |
|----------------------------------|---|---|
| <b>Looma tuhk</b>                | Urn või kott                            | Füüsiliselt kliendile üleandmine                  |

## 2.6. Hetkeolukorra protsesside üldisemad väljakutsed

Lisaks protsessi hetkeolukorra kaardistuses toodud üksikute tegevustega seotud väljakutstele seisab Kadrioru Park kalmistute haldamisel silmitsi mitmete üldisemate puuduste ja väljakutsetega, mis vajavad lahendamist, et tagada tõhus ja jätkusuutlik kalmistu haldamine ja matuseteenuste osutamine. Sellised täpsustused on toodud järgnevalt.

### 2.6.1. Tööjõuressursi piiratus mh omatulu teenimisel



Tänane korraldusmudel pärsib täiendava inimressursi palkamist. Protsesside analüüsi raames selgus asjaolu, et mitmed tänased väljakutsed teenuste korralduses on seotud tööjõuressursi piirangutega, mis mõjutavad kalmistute efektiivset haldamist. Linna hallatava asutusena on Kadrioru Pargil keeruline operatiivselt muuta töökohtade jaotust või värvata uusi töötajaid.

Ühelt poolt on inimressursiga seotud väljakutsed vaadeldavad korrashoiuteenuste osutamisel - täna on Metsakalmistu võrreldes hallatava maa-ala suurusega alamehitatud ning Pärnamäe kalmistul nõuab lisatööd võõrliigi taimeestiku (konnatatar) leviku kontrollimine.

Teisalt vähendab piiratud tööjõuressurss omatuluteenuste osutamise võimalusi, kuivõrd nende osutamise prioriteetsus on baasteenustest madalam. Tallinna linn seab seejuures igal aastal omatulu teenimise eesmärgid, mis on ajas kasvavad. Kadrioru Pargi hinnangul on omatulu teenimise potentsiaal tänasest suurem ja seega jääb hüpoteesina tööjõuressursi piiratuse tingimustes vastav täiendav omatulu teenimata. Tänapäevane kalmistute juriidiline vorm ei võimalda hetkeolukorras kalmistute haldamisel optimaalselt omatulu teenimist kasvatada, sest tööjõu ressurss on piiratud ja omatulu teenimine (eelkõige hauaplatside hooldusteenused) ei ole prioriteetne eesmärk. Esmalt on kalmistu osakonnal kohustus täita ülesanded, mis on seotud kalmistute korrashoiu- ja matuseteenuse pakkumisega. Paindlikum haldusmudel võimaldaks oodatavalt paremini juhtida ressursse ja paindlikumalt korraldada teenuste, sh omatulu teenuste pakkumist. See, kas tänane omatulu teenimise korraldus on optimaalne ja omab potentsiaali, täpsustatakse mh juriidiliste vormide ja turuanalüüsi käigus (sh kas tänane omatulu teenuste hinnastamine vastab turule).

### 2.6.2. Ebaefektiivne tööjõuressursi kasutus tulenevalt kolmandatest osapooltest



Täna toob kohati kolmandate osapoolte tegevus kalmistutel kaasa ka tööjõuressursi ebaefektiivse kasutuse Kadrioru Pargi kalmistute osakonnas. Kalmistu osakond peab liikvideerima kolmandate osapoolte tekitatud kahju kalmistutel.

Erasektori teenusosutajate tegevuste üle puudub täna efektiivne järelevalve nii KEKO kui ka Kadrioru Pargi tasemel. Järelevalve ja kontrolli puudumine kujutab endast olulist väljakutset nii inimressursi optimaalse kasutamise kui ka laiemalt kulude vaates.

Kolmandad osapooled, kes kalmistutel hauaplatsidega seotud töid teostavad, ei võta vastutust võimalike tekkinud kahjude osas. See tähendab, et kalmistute osakond peab tegelema kolmandate osapoolte poolt tekitatud kahjudega seotud küsimustega, sh nt kalmistuteede, haljastuse või muu vara kahjustamisega seotud väljakutsetega. Lisaks ka liikvideerima omavõliliselt ladustatud prügi.

Samuti ei jälgita alati kolmandate osapoolte poolt teostatavate tööde puhul lahenduste vastavust kehtestatud nõuetele ja töid teostatakse ajal, kui kalmistute osakonna töötajaid kohapeal ei viibi (puudub kontrollivõimalus). See tekitab väljakutseid kalmistute kvartalipõhiste visuaalsete ja esteetiliste põhimõtete tagamisel.

Kalmistutel kohapealse järelevalve korraldamine (mh ööpäevaringselt) on töötajate julgeolekut arvestades täna omatöötajatega Kadrioru Pargi hinnangul ebasoovitav.

### 2.6.3. Detailse vaate puudumine tööjõuressursi kasutamisest

Hetkeolukorras ei ole Kadrioru Pargi ja kalmistute osakonna töötajate vastutusvaldkonnad praktikas selgelt piiritletud. Puudub detailne ülevaade, kuidas iga töötaja tööpäev kujuneb ja millises mahus jaguneb

kasutatav ressurss erinevate teenuste vahel (sh milline on töötajate utilisatsioon teenuste lõikes). Seetõttu on tööjõuressursi piiratus hinnanguline ja puudub faktipõhine teadmine tööjõuressursi täpsema jaotuse ning spetsiifilise teenuspõhise vajaduse kohta. Eeltoodust lähtuvalt on täna ka keeruline täpselt määratleda, milliste teenuste lõikes ressursi puudus kõige enam väljendub.

## 2.7. Matuse- ja kalmistuteenuste omahinna arvutuste analüüs

### 2.7.1. Omahinna kujunemine arvutuste tabelis

Hinnakirja kujundamine ja hinnametoodika väljatöötamine on Kadrioru Pargis kalmistu osakonna juhtida, hinnakirjad kinnitab KEKO. Omahinna kujundamisel on kalmistute osakonnas lähtutud tööajast ehk kõik tunnipõhised kulud on arvatud norm tööaja baasil (168 tundi).

Käesolevas peatükis tugineme Kadrioru Pargi matuse- ja kalmistuteenuste omahinna arvutustele ja senisele praktikale (sh selgitustele). **Vastava Kadrioru Pargi omahinna arvutuse otsekulude koosseisus on välja toodud järgmised artiklid ja kulud:** teenuse nimetused, teenuse osutamise ühikud, töö teostajad, transpordi kulu (traktori töötund, kaubiku töötund), väikeloomade krematooriumi gaasiseade, materjali kulu (liiv, gaas, laibakott, kabeli küünlad). Abitabelina on omahinna kujunemise tabelis välja toodud enamus otsekulusid.

Tabel 21. Otsekulu komponendi tunnihind arvestatuna tööaega (168 h) ühes kuus (va gaas ja liiv). Allikas: Kadrioru Pargi sisendandmed 2024-09-03 KPARK matuse- ja kalmistuteenuste omahinna arvutused.xlsx

| Otsekulu  | Hind   | Otsekulu                          | Hind  |
|---|--------|-----------------------------------|-------|
| Hauakaevaja (tööandja kulu, 1h)                       | €12.74 | VK Krematooriumi üldkulud (1h)    | €8.25 |
| Tööjuht (tööandja kulu, 1h)                           | €12.74 | Hoone valvekulu                   | €0.99 |
| Administraator (tööandja kulu, 1h)                    | €11.15 | Elekter                           | €6.92 |
| Haljastustöötaja-kabeliteenindaja (tööandja kulu, 1h) | €10.35 | Vesi                              | €0.34 |
| Traktori töötunni hind (1h)                           | €7.97  | VK gaasiseadme töötunni hind (1h) | €5.36 |
| Traktori kütus  | €4.32  | Hoolduskulu                       | €4.32 |
| Traktori rendimakse                                   | €3.65  | Seadme rendikulu                  | €1.04 |
| VK Kaubiku töötunni hind (1h)                         | €8.68  | Gaas (kg)                         | €1.01 |
| Kaubiku kütus   | €3.60  | Liiv (10L)                        | €0.97 |
| Kaubiku rendimakse                                    | €5.08  |                                   |       |

**Kalmistute omahinna arvutuse kaudsete kulude all on kirjeldatud väikelooma krematooriumi kulud (vesi, elekter, valve).** Kaudsete kulude alla liigitatakse tavapärastel kõik kulud, mis toetavad kaudselt konkreetse teenuse osutamist ja tegevuse elluviimist. See tähendab, et metodoloogilises vaates sobivad kaudsete kulude alla üldjuhul halduskulud, kindlustuskulud, töötajate ülesannete täitmiseks vajalikud koolituskulud, sidekulud, andmehaldussüsteemi kulud (nt HAUDI).

**Vastava Pargi omahinna arvutuse all on asutuse üldkulud (üldkulu kokku) tuletatud proportsiooniga otsete kulude summast (üldkulu kokku).** Proportsiooni arvutamise aluseks võetud koefitsient ei ole ühene teenuste lõikes ja varieerub vahemikus (0.15-0.25, mis on 15-25% otsekuludest). **Pargi omahinna arvutusest ei selgu, millistel alustel koefitsient on kujundatud.** Oluline on rõhutada, et üldkulud on tavapärastel kulud, mis on organisatsiooni kui terviku toimimiseks vajalikud, aga ei ole seotud konkreetse teenuse osutamisega. Üldkulu liigid on üldjuhul näiteks juhtimiskulud, üldised kontorikulud (sh rent, kommunaalkulud), sisekoolitused.

## 2.7.2. Kontoplaani põhine omahinna kulude analüüs

Järgnevalt on kirjeldatud Tallinna linna kontoplaani<sup>13</sup> alusel potentsiaalselt asjakohased kulukontod ja nende kasutamine tänases Kadrioru Pargi kalmistute osakonnaga seotud teenuste omahinna arvutustes. Koondtabel on koostatud selliselt, et välja on toodud kontoplaani (1) peamised kulukontod, (2) lisatud juurde täiendav kulukomponendi selgitus, (3) markeeritud kulu tüüp (otsekulu, kaudne kulu, üldkulu) ning (4) läbiviidud kontrolli kommenteeritud tulemused, kas vastavad kulukomponendid omahinna arvutustes on kajastatud või mitte.

Tabel 22. Kulukontode vastavuskontroll omahinna arvutustes. Allikas: Tallinna linna kontoplaan ja Kadrioru Pargi omahinnaarvutused.

| Kulukonto                                    | Selgitus   | Kulu liik   | Kas on kasutusel omahinna arvutuses?   |
|--|--|-------------|--|
| <b>IKT seadmete soetusmaksumus</b>           | Siia alla arvestatakse arvutid ja IT lisaseadmed, operatsioonisüsteemid, sideseadmed (nt mobiiltelefon).   | Kaudne kulu | <b>Kulu ei ole arvesse võetud.</b> Seadmed on töö osutamiseks vajalikud, kulud on teenuse osutamise vaatest vajalikud.   |
| <b>Amortiseeruva põhivara soetusmaksumus</b> | Siia alla kuuluvad näiteks tööriistad, eriotstarbeline inventar, kontoriinventar (nt mööbel). Nõ teenuse matuse- ja kalmistuteenuse osutamiseks vajalikud suuremad tööriistad. | Kaudne kulu | <b>Kulu ei ole arvestatud.</b> Teadaolevalt kasutatakse teenuste pakkumisel erinevaid abitööriistu, mille osas võib arvestada amortisatsiooni.   |
| <b>Juhtide töötasu</b>                       | Siin võib arvestada juhtide töötasu ehk osakonnajuht, tööjuht, töödejuhataja – töötajad, kelle töö oluline sisu on alluvate juhtimine.   | Üldkulu     | Oluline komponent, mis mõjutab omahinda. <b>Kulu ei ole arvesse võetud.</b>  |
| sh boonused, preemiad, tulemustasud, jne     | Töötasu arvestamisel tuleks lisaks palgakulule juurde arvestada ka võimalikud boonused ja muud lisatasud, mida töötajatele makstakse. See on teenuse vaatest kulu.             | Üldkulu     | <b>Kulu ei ole arvesse võetud.</b> Juhtimise töötasu terviku moodustab töötasu koos makstavate lisatasudega.   |
| <b>Tööliste töötasu</b>                      | Tööandja kulu tuleb arvestada töötajate vaates, on oluline osa otsekuludest kuna teenuse osutamine sõltub töölistest ja nende ressursist.                                      | Otsekulu    | <b>Kulu on arvesse võetud.</b> Arvestatud on tööandja palgakuluga, aluseks koefitsiendiga 1,338. Arvesse ei ole võetud utilisatsiooni komponenti ehk kui suur osa töötaja kogu tööajast on reaalselt seotud tööülesannete täitmisega (nt puhkepausid jmt). Omahind peab arvestama ka mittekasulike töötundide maksumusega. |
| sh boonused, preemiad, tulemustasud, jne     | Töötasu arvestamisel tuleks lisaks palgakulule arvestada ka võimalikud boonused ja muud lisatasud, mida  | Otsekulu    | <b>Kulu ei ole arvesse võetud</b> sellises detailsuses. Kulude   |

<sup>13</sup> [https://live.s3.teliahybridcloud.com/s3fs-public/inline-files/Linna\\_kontoplaani\\_selgitused\\_20.01.2025.doc](https://live.s3.teliahybridcloud.com/s3fs-public/inline-files/Linna_kontoplaani_selgitused_20.01.2025.doc)

| Kulukonto  | Selgitus   | Kulu liik   | Kas on kasutusel omahinna arvutuses?   |
|--|--|-------------|--|
|  | töötajatele makstakse. Ehk tööandja kulud peaksid sisaldama kõiki töötajatele makstavaid tasusid, sest need mõjutavad teenuse omakulu.   |             | arvutustes ei ole eraldi välja toodud täiendavaid tasusid.   |
| <b>Tööjõukuludega kaasnevad maksud</b>                         | Töötasu arvestamisel tuleb kulukomponendis arvestada tööandja kogukulusid, sh sotsiaalmaksu komponenti.  | Otsekulu    | <b>Kulu on arvesse võetud.</b> Arvestatud on tööandja palgakulu, koefitsiendiga 1,338. Arvesse ei ole võetud utilisatsiooni komponenti ehk kui suur osa töötaja kogu tööajast on realselt seotud tööülesannete täitmisega (nt puhkepausid jmt). Omahind peab arvestama ka mittekasulike töötundide maksumusega, sh maksude vaates. |
| <b>Administreerimiskulud</b>                                   | Administreerimiskulude all peetakse silmas üksuse juhtimise, üldise haldamise ja bürootegevusega seotud ostetud kaupu ja teenuseid, mida ei ole otstarbekas jaotada tegevusvaldkonna järgi muudesse kontogruppidesse. Selle alla võivad liigitada bürookuludena bürootarbed, pangateenused, sideteenused, jne. | Üldkulu     | <b>Kulu on arvesse võetud.</b> Kasutatud on üldkulu proportsiooni koefitsienti. Täpsemalt ei selgu, mille põhjal see teenuste lõikes on määratud. Arvestades kulude struktuuri, on tõenäoliselt arvestatud selle kulu all kõike üldkuluga seonduvat.   |
| <b>Koolituskulud</b>   | Siin on mõeldud oma töötajate ja teenistujate koolitamiseks ja täiendõppeks tehtud kulusid, mis on otseselt vajalikud tööülesannete täitmiseks. Need kulud moodustavad osa tööjõukuludest, mida võib arvesse võtta omahinna arvutamisel.   | Kaudne kulu | <b>Kulu ei ole arvesse võetud.</b> Koolitusega seonduvaid kulusid ei ole eraldi tööjõu kuludes arvestatud. Samas on need kulud otseselt seotud tööjõuga.   |
| sh vahetult teenuse osutamisega mitte seotud koolituskulud     | Siia alla võib liigitada üldiseid organisatsiooni koolitusi vms, mis ei ole vahetult tööülesannetega seotud.   | Üldkulu     | <b>Kulu ei ole arvesse võetud.</b>   |
| <b>Kinnistute, hoonete, ruumide, rajatiste majandamiskulud</b> | Majandamiseks vajalikud kõik kulud, mis on seotud põhitegevuses kasutusel olevate kinnistute, hoonete, rajatiste ja ruumide majandamiskuludega. Näiteks väikeloomade krematooriumi haldamine, teede ja paviljonide majandamine või jäätmete kogumine, ümbruse korrastamine, haljastus, koristus.               | Kaudne kulu | <b>Kulu on arvesse võetud</b> loomade krematooriumi osas. Muude rajatiste, ruumide jmt osas detailsem kulujaotus puudub. Sh ei arvesta oodatavalt kulu krematooriumi utilisatsiooni asjaolu. Omahind peab arvestama ka mittekasulike töötundide maksumusega, sh majandamiskulude   |



| Kulukonto   | Selgitus   | Kulu liik   | Kas on kasutusel omahinna arvutuses?   |
|---|--|-------------|--|
|   |  |             | vaates (põhimõtte kehtib ühtmoodi elektrile, veele, küttele, valveteenusele jne).  |
| Elekter   | Teenuse osutamisega vahetult seotud kulu.  | Otsekulu    | <b>Kulu on arvesse võetud</b> loomade krematooriumi osas.  |
| Vesi  | Teenuse osutamisega vahetult seotud kulu.  | Otsekulu    | <b>Kulu on arvesse võetud</b> loomade krematooriumi osas.  |
| Küte  | Hoones sobiva temperatuuri tagamiseks vajalik kulu, mis on pidev ja ei ole näiteks seotud teenuse osutamisest tulenevate kordade arvuga. | Kaudne kulu | <b>Kulu ei ole arvesse võetud.</b> Juhul kui kalmistu osakonna kasutuses olevaid hooneid ja/või rajatiseid koetakse, on seda asjakohane arvestata.   |
| Valveteenus   | Püsikulu, mis ei sõltu teenuse osutamise mahust.   | Kaudne kulu | <b>Kulu on arvesse võetud</b> loomade krematooriumi osas.  |
| Kinnistute, hoonete ja ruumide korrashoiu- ja remondimaterjalid, lisaseadmed ja -tarvikud | Puhastusmaterjalid ja puhastusvahendid, remondimaterjalid, haljastusmaterjal, toalilled, tulekustutusvahendid, lipuvardad, ukseksidid.   | Kaudne kulu | <b>Kulu ei ole arvesse võetud.</b> Lähtuvalt intervjuudest on tõenäoliselt tegemist kuludega, mida teevad teised osakonnad. Omahinna arvutustes on välja toodud liiv. Juhul kui kasutatakse ka teisi vahendeid, ei selgu nende kuludega arvestamine. |
| <b>Kinnistute, hoonete ja ruumide remont, restaureerimine, lammutamine</b>                | Läbi viidavad remonditööd, mis taastavad või säilitavad vara väärtust.   | Kaudne kulu | <b>Kulu ei ole arvesse võetud.</b>   |
| Kindlustusmaksed  | Püsikulu, mis ei sõltu teenuse osutamise mahust.   | Kaudne kulu | <b>Kulu ei ole arvesse võetud.</b>   |
| <b>Sõidukite majandamiskulud</b>  |  |             | <b>Kulu on arvesse võetud.</b> Arvesse ei ole võetud utilisatsiooni komponenti ehk kui suure osa töötajast on sõiduk reaalselt seotud tööülesannete täitmisega.  |
| Rent  | Kaudne kulu, mis on seotud sõiduki liisingu- või rendimaksuga.   | Kaudne kulu | <b>Kulu on arvesse võetud.</b> Täpsemalt ei selgu, millised kulud on sõiduki rendimaksuga kaetud (traktor, kaubik). Juhul kui tegemist on täisteenusrendiga sisaldab   |

| Kulukonto  | Selgitus  | Kulu liik   | Kas on kasutusel omahinna arvutuses?  |
|--|---|-------------|---|
|  |   |             | see kulu tavapäraselt hooldus- ja remonditeenuseid, sh kindlustust.   |
| Kütus  | Vahetu kulu, mis sõltub teenuse osutamise mahust. Samas on see kulu seotud ka nt sõiduki hooldamiseks vajalike toimingutega – sõit hooldusesse ja tagasi, jne.  | Otsekulu    | <b>Kulu on arvesse võetud.</b> Kütus on teenuse osutamisega vahetult seotud kulu, arvestatud on kulu tunnipõhiselt. |
| korrashoiu- ja remondimaterjalid, lisaseadmed ja –tarvikud | Siia kuuluvad sõidukite rehvid, klaasipuhastusvedelik, varuosad, vilkurid jmt.  | Kaudne kulu | <b>Kulu ei ole arvesse võetud.</b> Täisteenusrendi korral on kulud rendimakse sees.                                 |
| Remont ja hooldus  | Selle all on mõeldud näiteks sõidukite pesu ja erinevaid hooldusi, sh remonditeenust ja soetatud varuosi.   | Kaudne kulu | <b>Kulu ei ole arvesse võetud.</b> Täisteenusrendi korral on kulud rendimakse sees.                                 |
| <b>Inventari majandamiskulud</b>                           | Väiksemate tööriistade ja -vahenditega seotud kulud. See hõlmab nii olemasoleva inventariga seotud kulusid kui ka renditava ja hooldatava inventari kulusid. Inventari alla kuuluvad näiteks haljastustöödeks vajalikud käsitööriistad, tööpingid, jmt. | Kaudne kulu | <b>Kulu ei ole arvesse võetud.</b> Ei selgu, kas inventari kulud on arvestatud üldkulude koefitsiendi sisse.        |
| <b>Töömasinate ja -seadmete majandamiskulud</b>            | Töömasinad ja -seadmed on põhivarad, mis on mõeldud töö automatiseerimiseks (nt puhastusseade). Selline seade on näiteks väikeloomade krematoorium.   | Kaudne kulu | <b>Kulu on arvesse võetud.</b> Välja on toodud krematooriumi rendi maksumus.  |
| <b>Eri- ja vormiriietus</b>                                | Kui töötajatele on ette nähtud tööriietus, siis võib seda võtta arvesse ühe kulukomponendina. See on seotud teenuse osutamise omakuluga.  | Kaudne kulu | <b>Kulu ei ole arvestatud.</b> Töörietus on teenuse osutamisega seotud kulu osa.                                    |

Järgmises peatükis on välja toodud kuluanalüüsi peamised tähelepanekud ja soovitused, millele omahinna analüüsis detailsemate tulemuste saavutamiseks on soovitatav arvesse võtta.

### 2.7.3. Tähelepanekud ja soovitused teenuste omahinna arvutamiseks

Järgnevalt on kirjeldatud esmaseid tähelepanekuid ja soovitusi, mida omahinna arvutamisel on mõistlik arvesse võtta. Tähelepanekud koondavad endas üldisemaid kommentaare ja tagasisidet omahinna arvutusmudeli komponentidele, mh millega on soovitatav arvestada hinna kujundamisel.

- **Üldkulude jaotuses ei ole selge, milliseid kulusid selle all on arvestatud.** Üldkulude koefitsient ei ole valemiga kirjeldatud, st ei ole võimalik aru saada, millest see on tuletatud. Proportsiooni arvutamise aluseks võetud koefitsient ei ole ühene teenuste lõikes ja varieerub vahemikus 0.15-0.25 ehk arvestatud on 15-25%-ga otsekuludelt üldkuluks. Üldkulu alla tuleks liigitada näiteks juhtimiskulud, üldised kontorikulud (sh rent, kommunaalkulud), sisekoolitused.

- **Teenuste omahinna arvutamisel ei ole arvesse võetud kõiki kaudseid kulusid ja üldkulusid ning need ei ole täna teada, mistõttu ei ole võimalik teenuste omahinda arvutada.** Kaudsete kulude all ei ole välja toodud näiteks töötajate ülesannete täitmiseks vajalikke koolituskulusid, sidekulusid, andmehaldussüsteemi HAUDI kulusid, inventari kulusid.
- Näiteks on teada, et kõik sõidukid ei ole täna liisingus või renditud, vaid on ka välja ostetud (nt loomade krematooriumi termokülmikuga kaubik). See tähendab, et täna sõidukite omahinna komponendis rendikulu (kaudne kulu) arvestamine ei ole korrektne, sest selliste sõidukite puhul arvestatakse tavapäraselt amortisatsiooni ning remondi- ja hoolduskulusid.
- **Töäjõukuludes ei ole arvestatud utilisatsiooni.** Osa töötaja tööajast kulub eeldatavasti administratiivsetele tegevustele, sh puhkepausid, koolitused jmt. Kui töötajate osa tööajast kulub muudele tegevustele, tuleks seda kulumudelil täiendavalt arvestada. Sisuliselt on ühe ühiku töötunni hind selle võrra kõrgem, kui võrd millise osa tööajast moodustab vahetu tööga mitteseotud aeg. Samuti puudub info, et millisena mittekasuliku aja jaotus peaks olema jagatud kõikidele teenustele, sh nendele, mida ei saa pidada tulu teenivateks teenusteks.
- **Sõidukite kasutuse puhul ei ole arvestatud kasuliku utilisatsiooniga** ehk milline osa ajast kulub tööga vahetult seotud tegevusteks ja milline mitte – nt hooldus, puhastus. Seejuures traktori ja kaubiku kuupõhised kulud (rent ja kütus) on tänases omahinna kalkulasioonis jaotatud töötundidele, st 168 tundi. Kütuse kulu samas tekib teenuse osutamise ajal ehk on otsekulu, aga rendikulu on püsikulu ehk kaudne kulu ja selle eest tasumine ei sõltu osutatava teenuse mahust. Samuti on püsikulu sõiduki kindlustusmaks juhul kui see ei sisaldu juba rendimakses. Sarnaselt tööjõukuludele puudub täna info, millisena mittekasuliku aja jaotus peaks olema jagatud kõikidele teenustele, sh nendele, mida ei saa pidada tulu teenivateks teenusteks.
- **Teenuste omahind on täna arvutatud kalmistute üleselt, samas kui kalmistute lõikes töömahud erinevad tulenevalt nende profiilist ja pinnasest – teenuse omahind võib kalmistute lõikes oluliselt erineda.** Näiteks Liiva kalmistu pinnas on sobiv traktoriga kaevetöö läbiviimiseks, samas kui Metsakalmistu tiheda puujuurestikuga pinnas võimaldab kaevetöid teostada peaaesjalikult manuaalse tööna. See tähendab, et sõltuvalt kalmistust võib kuluprofiil sama teenuse lõikes erineda, mistõttu kalmistute eripäradega mitteamistamine võib teenuse kulu olla ala- või ülehinnatud. Kulude detailsem jaotamine kalmistute lõikes ei tähenda, et hinnakirja kujundamisel on vajalik kalmistute põhine eristus, vaid see võimaldab täpsemas detailsusastmes välja selgitada omahinna kogukulu, mille vastu kalmistute üleselt teenus hinnastada.
- **Omatuluteenuste osutamise otstarbekus sõltub vahetult selliste teenuste kasumlikkusest, mille puhul on vajalik tegeliku kogukulu arvestus metoodiliselt korrektselt, võttes arvesse kõik otse ja kaudkulud ning üldkulud.** Piiratud detailsusega kuluarvestus ei võimalda otstarbekust hinnata.
- **Hüpotees, et omatuluteenuste osutamise suurendamine aitab katta teiste teenuste poolt põhjustatud kulu, saab kehtida vaid juhul, kui omatuluteenused ka tegelikkuses on realiseeritavad tuluna, mis katab nende teenuste kogukulu.** Kuniks puudub detailne arvutus, puudub kindlust vastava hüpoteesi paikapidavuses.

# 3. Turu ülevaade ja trendid

## 3.1. Eesti matuse- ja kalmistuteenuste turuanalüüs

Käesolev peatükk annab ülevaate Eesti matuse- ja kalmistuteenuste turu hetkeseisust ning tuleviku väljavaadetest. Analüüsi raames on kaardistatud matuse- ja kalmistuteenuste sektori toimimist, sh vaadeldes teenusepakkujate arvu, pakutavate teenuste valikut, turu mahtu, teenuste nõudlust ja üldist konkurentsi olukorda.

Eestis on mitmeid matuse- ja kalmistuteenuseid pakkuvaid ettevõtteid, aga geograafiliselt on need jaotunud suurematesse regioonidesse. Piirkondadesse nagu Tallinn ja Tartu ning nende lähiümbrusesse on koondunud rohkem teenusepakkujaid, väiksemates piirkondades on teenuseosutajaid vähem. **Tulenevalt vähesest teenuseosutajate arvust väiksemates piirkondades, on tõenäolisem, et piirkonnas tegutsev teenuseosutaja on monopoolses positsioonis.** Seda kinnitasid ka mitmed analüüsi raames läbiviidud intervjuud teenuseosutajate ja KOV-idega.<sup>14</sup> Samas pakuvad sektoris konkurentsi ka mitmed mobiilsed teenuseosutajad, kes pakuvad oma teenuseid üle-eestiliselt. Üldjuhul on tegemist sellisel juhul hauaplatsi hooldusteenusega.

**Turuanalüüsi raames on kaardistatud kolme KOV-i matuse- ja kalmistuteenuste pakkumise praktika ning läbi viidud detailsemad kogemusintervjuud**, sh kirjeldatud nende KOV-ide matuse- ja kalmistuteenuste pakkumise korraldusmudeleid ning praktikaid. Ühtlasi on analüüsitud erasektoris tegutsevate ettevõtete teenuseid ja detailsemalt vaadeldud kolme erasektoris tegutseva ettevõtte pakutavaid (mugavus)teenuseid ning kaardistatud nende nägemusi ja hinnanguid matuse- ja kalmistuteenuste trendide osas Eestis.

**Analüüs käsitleb ka demograafilisi muutusi, kultuurilisi ja sotsiaalseid ootusi ning regulatiivseid muutusi**, mis mõjutavad kogu sektori arengut. Kokkuvõttes annab see peatükk tervikliku pildi Eesti matuse- ja kalmistuteenuste turust, pakudes väärtuslikku teavet turu hetkeseisu ja trendide kohta.

### 3.1.1. Turu ülevaade

**Esimestel aastakümnetel pärast Eesti iseseisvumist oli surmade arv langustrendis, aga tänaseks on see stabiliseerunud jäädes 15 000 ja 16 000 juurde.** Surmade arvu mõjutab oluliselt rahvaarv ehk suurema rahvaarvu korral oleks ka surmade arv suurem. Samuti on olulisel määral pikenemas ka inimeste oodatav eluiga ehk surmade osatähtsus kõigist surmadest on suurenenud vanusegrupis 85-aastased ja vanemad.<sup>15</sup>

Järgnevas tabelis on välja toodud surmade arv Eestis regioonide<sup>16</sup> põhiselt, mis näitab küll COVID-19 aegset surmade arvu kasvu, aga samuti varasema trendi taastumist (surmade koguarv 16 000 juures). **Seega on tervikuna kalmistu- ja matuseteenuste sektori puhul tegemist küllaltki stabiilse ja prognoositava valdkonnaga** mahtude vaates.

Tabel 23. Surmade arv Eestis regioonide lõikes. Allikas: Statistikaamet.<sup>17</sup>

| Regioon     | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | Kokku  |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Kesk-Eesti  | 1 676 | 1 692 | 1 653 | 1 641 | 2 006 | 1 871 | 1 790 | 12 329 |
| Kirde-Eesti | 2 189 | 2 199 | 2 152 | 2 226 | 2 641 | 2 389 | 2 151 | 15 947 |
| Lõuna-Eesti | 4 008 | 4 045 | 4 000 | 3 960 | 4 600 | 4 282 | 3 964 | 28 859 |

<sup>14</sup> Läbiviidud intervjuud. Vaata Lisa 3. Läbiviidud intervjuud.

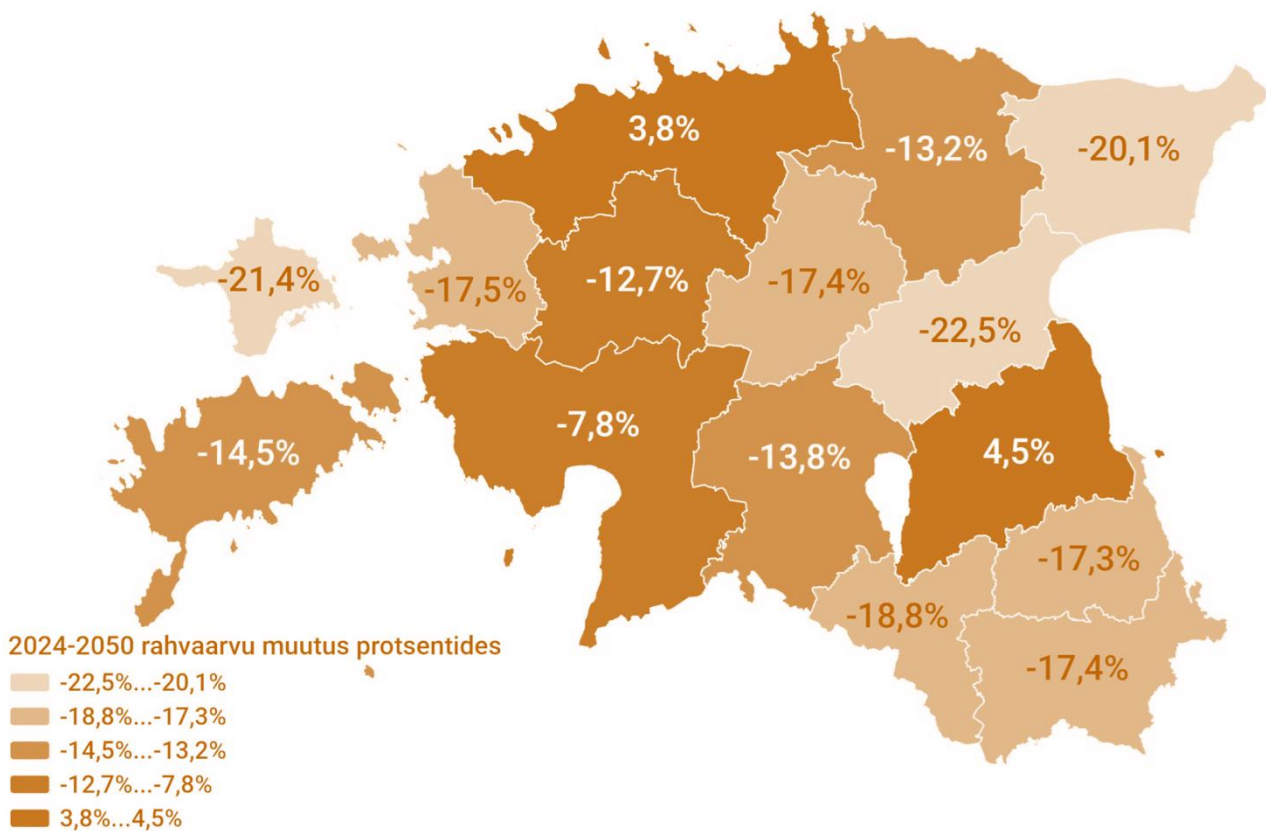
<sup>15</sup> <https://stat.ee/et/uudised/kuiigi-surm-kurb-sundmus-leiab-suremuse-statistikast-positiivseid-sonumeid>

<sup>16</sup> NUTS 3 nomenklatuuri alusel Eesti regionaalne jaotus on järgnev: Põhja-Eestis Harjumaa; Kesk-Eestis Järvamaa, Lääne-Virumaa ja Raplamaa; Kirde-Eestis Ida-Virumaa; Lääne-Eestis Hiiumaa, Läänemaa, Saaremaa ja Pärnumaa; Lõuna-Eestis Jõgevamaa, Põlvamaa, Tartumaa, Valgamaa, Viljandimaa ja Võrumaa.

<sup>17</sup> [https://andmed.stat.ee/et/stat/rahvastik\\_rahvastikusundmused\\_surmad/RV541U](https://andmed.stat.ee/et/stat/rahvastik_rahvastikusundmused_surmad/RV541U)

| Regioon          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | Kokku          |
|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Lääne-Eesti      | 1 909         | 1 946         | 1 918         | 2 009         | 2 300         | 2 241         | 2 108         | 14 431         |
| Põhja-Eesti      | 5 751         | 5 843         | 5 649         | 5 947         | 7 040         | 6 532         | 5 989         | 42 751         |
| Elukoht teadmata | 10            | 26            | 29            | 28            | 0             | 0             | 0             | 93             |
| <b>Kokku</b>     | <b>15 543</b> | <b>15 751</b> | <b>15 401</b> | <b>15 811</b> | <b>18 587</b> | <b>17 315</b> | <b>16 002</b> | <b>114 410</b> |

Statistikaamet prognoosib, et pikemas perspektiivis Eesti rahvaarv väheneb, aga väga olulised muutused toimuvad ka regionaalselt. Kui vaadelda regionaalseid trende, siis kui mujal regioonides elanike arv väheneb, siis Tartumaa ja Harjumaa elanikkond näitab kasvu. **Statistikaamet prognoosib, et 2050. aastal elab üle 50% Eesti elanikest Harjumaal.**<sup>18</sup> See ühtlasi tähendab, et kalmistu- ja matuseteenuste mahu osas Harjumaal ja Tallinnas vähenemist ette näha ei ole.



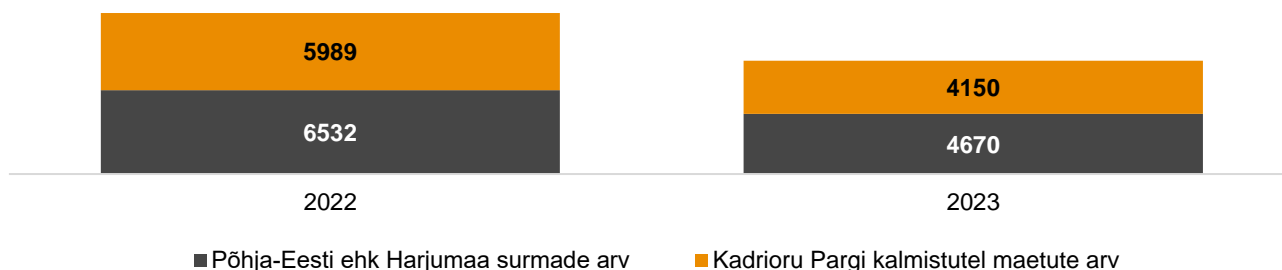
Joonis 2. Rahvaarvu muutus maakondades protsentuaalselt vahemikus 2024-2050 aasta. Allikas: Statistikaamet.

Kuna Tallinnas elab enamik Harjumaa elanikkonnast, võib arvestada, et **elanike arvu suurenemine avaldab eelkõige mõju Tallinna kalmistutele ja piirkonnas teenust pakkuvatele ettevõtetele.** Järgnev tabel kirjeldab Kadrioru Pargi indikatiivset turupositsiooni Põhja-Eesti regioonis, võttes arvesse, et Harjumaa ja Tallinn on suurima elanike arvuga keskus ning Kadrioru Park haldab Tallinnas kasutuses olevaid kalmistuid. Selle põhjal on üle poole kõigist surmadest Põhja-Eestis ehk Harjumaal teenindatud Kadrioru Pargi poolt. Samas tuleb arvestada üldise trendiga, mida kinnitavad kõik uuringusse kaasatud turuosaliselised, **et tuhastamise osakaal on pigem kasvamas ja vähenemas nii kirstumatuste kui ka urnimatuste trend.**<sup>19</sup> Teiselt rõhutatakse, et kõiki lahkunuid ei maeta tingimata nende elukohajärgses omavalitsuses, vaid see võib sõltuda näiteks nende päritolust ja perekondliku hauaplatsi asukohast.

<sup>18</sup> <https://stat.ee/et/uudised/25-aasta-jooksul-vaheneb-rahvaarv-koikjal-peale-harju-ja-tartumaa>

<sup>19</sup> Läbiviidud intervjuud. Vaata Lisa 3. Läbiviidud intervjuud.

### Kadrioru pargi kalmistutel korraldatavate matuste osakaal regiooni kõigist surmadest



Joonis 3. Kadrioru pargi kalmistutel korraldatavate matuste osakaal regiooni kõigist surmadest. Allikas: Kadrioru pargi sisematerjalid ja Statistikaamet.

Kalmistu- ja matuseteenuste sektori ettevõtete analüüsimisel on lähtunud järgnevatest tegevusvaldkondadest (EMTAK<sup>20</sup>): matusetalituse korraldamine 96031, kalmistute ja krematooriumite tegevus 96032, matuseteenindus 9603. Tuleb ühtlasi arvestada, et tegevusvaldkondade määratlemine on ettevõtte enda poolt teostatav tegevus. **Matusetalituse korraldamine tähendab** lahkunute ettevalmistamist matmiseks või tuhastamiseks, palsameerija teenuseid, haua- ja tuhastamismatuste korraldamist, spetsiaalselt sisustatud ruumide väljaüürimist matusemajades. **Kalmistute ja krematooriumite tegevus tähendab** surnumatjate teenuseid, matmis- ja tuhastamisteenuste osutamist, hauaplatside üürimist ja müüki, hauaplatside ja mausoleumide hooldust, loomade surnukehade matmist ja krematsiooni, lemmikloomakalmistute tegevust.

**Sektoris kokku oli juriidilisi isikuid 2023. aasta seisuga 124. Sealjuures ei ole kõik ettevõtted äriregistri andmetel müügitulu näidanud ja turuosaliste selgituste kohaselt on selle põhjuseks sularahas arveldamine ja maksudest kõrvale hoidmine.** Valdkonnas olevast 124-st juriidilisest isikust 104 oli märkinud kalmistu- ja matuseteenuse osutamise oma põhitegevusalaks.

**Vahemikus 2021. kuni 2023. aasta on sektoris müügitulu teeninud juriidiliste isikute arv kasvanud.** Kui 2021. aastal oli müügitulu omavaid juriidilisi isikuid 89 (müügitulu kokku sektoris 14 512 367 €), siis 2022. aasta oli neid 98 (müügitulu kokku sektoris 16 035 901 €) ja 2023. aasta 102 (müügitulu kokku sektoris 16 536 949 €).<sup>21</sup>

Seejuures 2023. aasta kalmistu- ja matuseteenuseid põhitegevusalaks märkinud ettevõtete käive oli 15 964 024 €. Samas kui kalmistu- ja matuseteenuseid mittepõhitegevusalaks märkinud ettevõtete käive oli 572 995 €, mis moodustas sektori kogukäibest 3%. See tähendab, et kalmistu- ja matuseteenuste pakkumine on peamiselt koondunud spetsialiseerunud ettevõtete kätte.

Samuti on kasvanud sektoris müügitulu tervikuna. Järgnevas tabelis on välja toodud kolme tegevusvaldkonna lõikes müügitulu mahud (matusetalituse korraldamine 96031, kalmistute ja krematooriumite tegevus 96032, matuseteenindus 9603).

Tabel 24. Kalmistu- ja matuseteenuste tegevusalade lõikes müügitulu perioodil 2019-2023. Allikas: E-äriregister.

| Tegevusala                            | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       | Kokku      |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Kalmistute ja krematooriumite tegevus | 4 139 722  | 4 457 975  | 5 540 817  | 6 192 287  | 6 928 182  | 27 258 983 |
| Matusetalituste korraldamine          | 4 980 568  | 4 930 926  | 6 280 004  | 6 418 510  | 6 513 624  | 29 123 632 |
| Matuseteenindus                       | 2 140 382  | 2 427 278  | 2 985 816  | 3 764 353  | 3 460 399  | 14 778 228 |
| Kokku                                 | 11 260 672 | 11 816 179 | 14 806 637 | 16 375 150 | 16 902 205 | 71 160 843 |

Tegevusalade vaates eraldi ja kokku on täheldatav müügitulu baasil sektori mahtude kasvu. Kui arvestada tuhastamise trendi suurenemist, võib eeldada, et **suurim perspektiiv tegevusalade lõikes kasvaks on kremeerimise valdkonnas. Suurenemas on ka nõudlus mugavusteenuste, mis on seotud nii**

<sup>20</sup> <https://www.rik.ee/et/e-ariregister/emtak-tegevusalad>

<sup>21</sup> <https://ariregister.rik.ee/est>

**hauaplatsi hooldamise kui muude tehnoloogiliste lahenduste turule tulekuga.** Seega tervikuna on näha valdkonnas jätkuvat kasvupotentsiaali, mida mõjutavad sektorisesed struktuursed muutused nagu näiteks kirstumatuste osakaalu langus ning ärasaatmiste vähenemine kalmistul (nt krematooriumis või kabelis), sh nende külastamise vähenemine.

**Lisas 5** on välja toodud sektori 25 kõige suuremat ettevõtet ja nende müügitulu. Seejuures nende 25 suurima kalmistu- ja matuseteenuse osutaja müügitulu moodustas 2023. aasta kokku 87% kogu sektori müügitulust.

Kui arvestada, et sektoris oli 2023. aasta seisuga kokku 124 juriidilist isikut (siia on arvestatud juurde ka juriidilised isikud, kelle osas müügitulu kohta info äriregistris puudus), siis **enamik sektoris tegutsevaid ettevõtteid on pigem väiksed ettevõtted või ei osuta teenuseid põhitegevusalana.** Üheks selle põhjenduseks võib olla osade ettevõtete hooajalisus, st ettevõtte luuakse ainult üheks hooajaks ja/või arveldamine toimub ainult või peamiselt sularaha alusel.<sup>22</sup> Äriregistri andmetel töötas **2023. aastal sektoris kokku 358 inimest ja taandatuna täistöötajale oli keskmiselt ühes ettevõttes tööil kuni 5 inimest.**

**Kalmistu- ja matuseteenuste valdkonnas pakutakse täna väga laias valikus erinevaid traditsioonilisi teenuseid** nagu näiteks kirstu- ja urnimatuste korraldamine, kremeerimine, ärasaatmiste korraldamine ja hauaplatsi hooldamine. **Suurenenud on nõudlus kolumbaariumitele (sh urnisein) ja tuhapuistealadele, sh pakuvad või on pakkumas teenuseosutajad turul erinevaid tehnoloogilisi lahendusi ja mugavusteenuseid** (veebipõhised mälestusteenused, lahkunust pildi- ja videomaterjali hoiustamine, hauahooldusteenuse tellimine veebis, kalmistul autonoomsed müügiautomaadid<sup>23</sup>). Sh suureneb ärasaatmise praktika väljaspool kalmistuid, kus ühtset väljakujunenud lähenemist ei ole.<sup>24</sup>

Kuna tervikuna on suurenenud ilmalike matuste osas tuhastamine, väheneb seetõttu kirstumatuste osakaal ning seeläbi kogu matmistite arv, kuivõrd urni matmise asemel on levinud erinevad kadunu ärasaatmise lähenemised – urni säilitamine, tuha puistamine merre, urni istutamine (puumatus). See tähendab ka, **et pikemas perspektiivis võib väheneda kirstumatusega seotud teenuste järele nõudlus**, sh lõikelilled, kalmistul ärasaatmiste läbiviimine, kirstude tootmine, kirstu transport jms. **Matmise vähenemine võib tähendada ka hauaplatsi hooldusteenuste nõudlusele teatavat langust**, samas ei ole tegemist kiireloomuliste muutustega. Seejuures tuleb arvestada, et muutused on kiiremad ilmalike matuste osas. Kiriklik matus on traditsiooniline valdkond, kus tegevuspraktika osas on muutused pikemaajalised.<sup>25</sup>

Olulisema **uue teenusvaldkonnana võib välja tuua puumatus teenuse pakkumise**<sup>26</sup>, kus tuhastamise järgselt väljastatakse urni puustikuga (levinud praktika Põhjamaades). Lisaks puustikuga urnile **on nt üks teenusepakkuja loonud eraldiseisva mälestuspargi Raplasse 147 puukohaga**, mille kaudu luuakse traditsioonilistele kalmistutele alternatiiv lähedase matmiseks. Sellise teenusega luuakse mälestuspark, kus iga kasvav puu on markeeritud vastavalt sinna maetud inimese informatsiooniga. Planeeritud on taoliste parkide loomine üle Eesti, mistõttu võib eeldatavasti avaldada parkide avamine teatud mõju ka traditsioonilistele kalmistutele (väheneb kalmistule matmine, suureneb nõudlus puumatus pakkumisele ja/või kalmistute pargistumisele).

### 3.1.2. Kalmistuseadus ja selle muudatused

**Tänane regulatiivne raamistik valdkonnas on eelkõige kalmistuseadus**<sup>27</sup>, mille osas on planeeritud läbi viia muudatused, mis eelkõige juhivad tänaste, aga ka uute praktikatega arvestamisest (lähtuvalt kalmistuseaduse probleemide kaardistuses esitatud informatsioonile, vt [lisa 1](#)). Näiteks hauaplatsi kasutaja määramine, muutmine ja üleandmine vajab selgemat, ühtsemat ning läbipaistvamat lähenemist, sh peab kasutajaks määramine ja selle muutmine toimuma haldusmenetlusena. Valdkonnas nähakse hauaplatsi kasutamise osas eelistatult tähtajatuid lepinguid.

**Samuti ei käsitle kalmistuseadus piisavas detailsuses KOV-i õigust reguleerida hauaplatsi kasutamist** läbi tingimuste ja nõuete kehtestamise (sh heakord, hauaplatsi kujundus- ja ehitustingimused). Kalmistute haldamisel on kujunduspõhimõtete ja heakorra hoidmine olulisel kohal, et tagada kalmistukultuuri järjepidevust.

<sup>22</sup> Läbiviidud intervjuud. Vaata Lisa 3. Läbiviidud intervjuud.

<sup>23</sup> <https://lounapostimees.postimees.ee/7852861/polvamaa-kalmistu-juures-avati-kuunlaautomaat>

<sup>24</sup> Läbiviidud intervjuud. Vaata Lisa 3. Läbiviidud intervjuud.

<sup>25</sup> Läbiviidud intervjuud. Vaata Lisa 3. Läbiviidud intervjuud.

<sup>26</sup> <https://memoris.ee/toode/puumatus-lihtne/>

<sup>27</sup> <https://www.riigiteataja.ee/akt/106072023039?leiaKehtiv>

Kirstu- ja urnimatuse haa sügavuse nõuded ei vasta tänasele praktikale ja kogemusele. Mõlemal juhul ei ole tarvilik matta seaduses kehtestatud sügavusele, seejuures välistab urni matmise nõue 1 meetri sügavusele puumatus<sup>28</sup>, sest istikut ei saa nii sügavale matta. Seejuures on KOV-idel soov ise reguleerida uute matmisviiside võimalikkust.

Samuti soovitakse kalmistuseaduses täpsustada ümbermatmise tingimusi ja täiendada surnute isikuandmete töötlemisega seonduvat regulatsiooni.



**Tõenäoliselt kirjeldatud kalmistuseaduse muudatused ei mõjuta sellisel määral matuse- ja kalmistuteenuste valdkonda, et see avaldaks oluliselt mõju nende teenuste osutamise erinevatele korraldusmudelitele ja analüüsis käsitletud stsenaariumitele.**

Kalmistuseaduse muutmise seaduse väljatöötamiskavatsus ja eelnõu koostamine ning kaasamistegevused viiakse Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi poolt läbi 2025. aasta detsembriks. Planeeritud on konsultatsioonid usuliste ühenduste, KOV-ide ja Eesti Linnade ja Valdade Liiduga.<sup>29</sup>

## 3.2. Turuosaliste hinnangud hetkeolukorrast

Matuse- ja kalmistuteenuste sektor on pidevalt arenemas, mida mõjutavad nii tehnoloogilised uuendused kui ka sotsiaalsed ja kultuurilised muutused. Turuosalised peavad kohanema uute nõudmistega ja ootustega, et säilitada oma konkurentsivõimet ja pakkuda kvaliteetseid teenuseid. Sektori ees seisavad mitmed väljakutsed, sh vajadus tõhusa koostöö järele avaliku ja erasektori vahel, keskkonnasõbralike lahenduste integreerimine ning regulatiivsete ja operatiivsete protsesside tõhustamine. Intervjuud turuosalistega käsitlesid üldist matuse- ja kalmistuteenuste korraldust Eestis, tuues esile erinevate osapoolte, sh eraettevõtete ja KOV-ide, kogemused ja väljakutsed. Intervjuud annavad ülevaate valdkonna praegusest olukorrast, peamistest probleemidest ja tulevikusuundadest. Järgnevates alapeatükkides on väljatoodud intervjuude tulemitena konsolideeritud seisukohad.

### 3.2.1. Kalmistute haldamine ja teenuste pakkumine

Kalmistute haldamine nõuab tõhusat koostööd avaliku ja erasektori vahel, et tagada teenuste kvaliteet ja kättesaadavus. KOV-id vastutavad üldjuhul kalmistute üldise korrashoiu eest, kuid ressursipuuduse ning korraldusmudeli piirangute tõttu on mitmed teenused delegeeritud erafirmadele (näiteks arboristi teenus). See koostöö võimaldab KOV-il keskenduda strateegilistele ülesannetele, samal ajal kui erafirmad pakuvad spetsiifilisi teenuseid.

- **Teenuste korraldus sõltub suuresti KOV-i valitud korraldusmudelist.** On näiteid, kus kalmistut haldab KOV või selle hallatav asutus, kes tegeleb üldise kalmistu korrashoiuga ning ülejäänud teenuseid tellivad hauaplatsi omanikud. Mõnel juhul on hallatav asutustel lubatud põhimääruse alusel pakkuda tasulisi teenuseid ka väljapoole (Pärnu linna näide). Samuti on lähenemisi, kus kõik ülesanded, sh kalmistute korrashoid, on delegeeritud eraettevõttele (Kohtla-Järve linna näitel). Samuti on praktikaid, kus KOV-i omanduses eraettevõtte osutab korrashoiu teenust, sh pakub kitsast teenuste valikut lähtuvalt omaniku suunistest, mille pealt teenitakse tulu.
- **KOV-id vastutavad kalmistute arenduse, laiendamise ja olemasolevate alade hooldamise eest.** KOV-id tagavad, et kalmistud vastaksid kogukonna vajadustele ja oleksid hästi hooldatud, mis hõlmab uute matmisalade planeerimist ja olemasolevate alade hooldamist. Kui matmisalade planeerimine on KOV-i vastutada ja ettevõtete osalust selles ei nähta, siis kalmistualade hooldamist võib näha kui delegeeritavat teenust eraettevõttele. Samas tõid intervjueritud ettevõtete esindajad välja, et **KOV-is hooldusteenuste pakkumine hõlmab endas ka mitmeid riske (eelkõige kulud ja koormus ettevõttele on suuremad kui saadav tulu)** ja seetõttu väga perspektiivikaks KOV-ilt vastutuse võtmist ettevõtete poolt ei peeta.
- **KOV-id pakuvad matuse- ja kalmistuteenusega seonduvaid mugavusteenuseid täiendava tegevusena põhieesmärgi ehk kalmistute korrashoiule lisaks.** Mugavusteenuste pakkumine tuleneb vajadusest tagada kogukonnale teenuse olemasolu ja see tuleneb peamiselt klientidest, kes eelistavad

<sup>28</sup> <https://www.err.ee/1609500001/uuendatud-kalmistuseadusesse-voib-jouda-ka-puumatus>

<sup>29</sup> <https://www.agri.ee/sites/default/files/documents/2025-02/rem-kaasamiskava-2025-t%C3%B6C3%B6versioon-02-10.xlsx>



teenuseid tellida otsesuhtluses ja kes enamasti on pigem vanemaealised ning kelle arvutikasutuse oskus on pigem madalam (puudub võimekus veebis teenuseid tellida).

- **Ettevõtete esindajad töid välja, et suhtlus ja koostöö KOV-idega ei ole alati sujuv või huvi kalmistul toimuva vastu on vähene.** Mh sõltub see sellest, kas kalmistute haldamine on näiteks välja delegeeritud eraettevõttele. Praktikast on intervjueeritavate kogemusest lähtuvalt erinevaid juhtumeid, kus KOV-id ei ole huvitatud koostööst erasektoriga või vastupidi, on just toetavad teenuste kvaliteedi osas. Seejuures teenuste välja delegeerimisel on väga oluline lepingu tingimuste ja kohustuste täpne jaotus, et vältida hilisemaid arusaamatusi ja vaidlusi.
- **Hauahooldusteenuste pakkumine on peamiselt hooajaline tegevus, mistõttu ainult selle teenuse pakkumisel on väljakutse tagada äritegevuse jätkusuutlikkus aastaringsest.** Hooajalisus tähendab, et suveperioodil on töömaht suurem, samas kui talveperioodil võib tööd olla vähe või üldse mitte olla. See ebastabiilsus raskendab ettevõtete jaoks ressursside ja tööjõu planeerimist ning võib mõjutada nende suutlikkust pakkuda järjepidevaid ja kvaliteetseid teenuseid. Üldjuhul on üheks lahenduseks sellistel ettevõtetel jätkusuutlikkuse tagamiseks laiema teenuste profiil loomine, mis võib hõlmata erinevaid matuse- ja kalmistuteenuseid või muid heakorrateenuseid väljaspool kalmistuid. Sh hankelepinguid haiglatega lahkunute transpordiks või KOV-iga kalmistute haldamiseks ja/või omasteta lahkunute matmiseks.
- **Väiksemates KOV-ides võib olla olukordi, kus ainus teenuspakkuja on üks ettevõtte antud piirkonnas.** Positiivse poole pealt tagab see kliendile mugava ja ühtse kontaktpunkti kõigi teenuste tellimiseks. Kuid selline olukord võib kaasa tuua ka mitmeid riske, eelkõige KOV-ile. **Kui piirkonnas puudub konkurents, võib see vähendada teenusepakkuja motivatsiooni parandada oma teenuste kvaliteeti** või tekib olukord, kus lepingupartner ei suuda või ei ole huvitatud enam enda kohustuste täimisest ning tekib teenuse osutamise katkestus.
- **Kalmistuvahi ametikoht ei ole ahvatlev ja töötasu motiveeriv, samas kui töö on keeruline ja nõuab olulist vastutust, et vältida vigu.** Kuna töötajaid on keeruline leida, võib see mõjutada ka teenuse kvaliteeti. **Kalmistute mitmes asukohas paiknemine tähendab ka logistilist väljakutset**, kui kalmistuvahi ametikoht on ette nähtud mitme kalmistu peale. Töö keerukus ja vastutuse ulatus võivad viia näiteks olukordadeni, kus haudu kaevatakse valesi, mis nõuab täiendavat tööd ja ressursse nende parandamiseks. Lisaks on maakalmistud üle täitunud ja hauad üksteise otsa kaevatud, erimöödulised ning üldine kalmistukultuur on halvas seisus.

### 3.2.2. Turutrendid Eestis

- **Matuse- ja kalmistuteenuste sektoris on märgata selget suundumust personaalsema lähenemise poole, kus traditsiooniliste matuste osakaal väheneb.** See muutus peegeldab laiemat ühiskondlikku nihet, kus inimesed otsivad rohkem individuaalseid ja tähendusrikkaid viise oma lähedaste mälestamiseks. **Personaalsem lähenemine võimaldab kohandada matuseprotsessi vastavalt lahkunu isikupärale** ja perekonna soovidele, pakkudes võimalusi näiteks muusika, kunstiliste elementide või isiklike mälestusesemete kaasamiseks tseremooniasse. Turuosaliste hinnangul on need muutused osaliselt tingitud ka kultuurilistest ja sotsiaalsetest teguritest, kus nooremad generatsioonid on avatumad uuendustele ja vähem seotud traditsiooniliste matusekommetega.
- **Tuhastamise osakaal on samuti märkimisväärselt tõusuteel, intervjueeritavate hinnangul võib see tulevikus ulatuda 80-90%-ni.** See trend on osaliselt tingitud praktilistest kaalutlustest, nagu ruumipuudus kalmistutel ja tuhastamise madalamad kulud, võrreldes traditsioonilise matmisega. Lisaks on tuhastamine keskkonnasõbralikum alternatiiv traditsioonilisele kirstumatusele.
- **Turuosaliste hinnangul on teatud keskkonnasõbralikud lahendused, näiteks biournid ja puumatused, muutumas populaarsemaks, eriti inimeste seas, kes on teadlikumad oma ökoloogilisest jalajäljest.** Need lahendused pakuvad alternatiivi traditsioonilisele matmisele, vähendades maapinna kasutust ja keskkonnareostust. Samas on väiksemates piirkondades nende trendide areng aeglased, kuna kohalikul tasandil on kultuurilised ja rahvuslikud uskumused sügavamalt juurdunud.
- **Matuse- ja kalmistuteenuste osas on arenguruumi keskkonnasõbralikele lahendustele, mis on seotud hauaplatside haldamisega.** Näiteks on kalmiküünlad plastikust ümbrises ja metallist kattega, samuti on turuosaliste sõnul levinud kunstiliste kasutamine hauaplatside kaunistamiseks. Samuti on tänane registreerimine pidamisel sektoris igapäevane, sh hauaplatsi kasutuslepingute haldus. See

tähendab, et ettevõtetele on võimalusi täna töötada välja uusi lahendusi. Näiteks keskkonnasõbralike küünalde pakkumine ning registrite pidamise ja töökorralduse automatiseerimine.

- **Matuse- ja kalmistuteenuste tellimine on muutumas sarnasemaks teiste igapäevaste teenuste tarbimisele, rõhutades kiirust, lihtsust ja mugavust.** See trend peegeldab laiemat ühiskondlikku muutust, kus tarbijad ootavad teenustelt sama kasutajasõbralikkust ja kättesaadavust, mida nad kogevad näiteks toidu tellimisel või transporditeenuste kasutamisel. See suurendab teenuste hindade läbipaistvust ja korrastab teenuste turgu, st väheneb mittejälgitavate sularaha tehingute osakaal.
- **Turuosalised on märkinud, et hauaplatsi hooldusteenuste pakkumine kalmistutel on peamiselt suunatud vanemale generatsioonile, kes väärtustab traditsioonilist kalmistukultuuri ja peab oluliseks hauaplatside korrashoidu.** Vanemad inimesed tunnevad vastutust oma lähedaste haudade eest ja eelistavad tellida teenuseid, mis tagavad nende korrashoiu. Nooremate põlvkondade seas on varasemalt olnud hooldusteenuste tellimine vähem levinud just seoses elustiili ja väärtushinnangute muutustega. Samas on see trend muutumas ja nooremate osakaal hauahooldusteenuste tellimisel on turuosaliste hinnangul kasvamas. Lisaks võib turuosaliste hinnangul osaliselt noorema generatsiooni seas esineda rohkem sotsiaalset häbi või stigmat ehk hauaplatsi hooldamise kohustuse mittetäitmist ei julgeta asendada tasulise hooldusteenusega, sest seda võidakse hinnata nõ hukkamõistvalt.
- **Turuosalised on väljendanud soovi arendada hauakalmistu hooldusteenuste osas hooldusvabamaid hauaplatse, mis oleksid väiksemad ja ilma piirideteta, järgides USA eeskujut.** See lähenemine peegeldab soovi muuta kalmistute hoolduse lihtsamaks ja kuluefektiivsemaks, vähendades samal ajal hooldustööde mahtu ja sagedust. Eelkõige on see seotud uute kalmistute planeerimise ja mälestusparkide rajamise põhimõtetega.
- **Ettevõtted näevad eeskujuna peamiselt Põhjamaade praktikad, samas on näiteks kalmistute haldamisel seal kasutatavad oluliselt suuremad ressursid.** Helsingi kalmistul<sup>30</sup>, mis on oluliselt väiksema pindalaga (76 hektarit), kui Kadrioru Pargi kalmistud (ca 300 hektarit), on võrreldes Kadrioru Pargiga kalmistu kohta rohkem tööjõuresurssi kalmistu haldamiseks ja hooldamiseks. Osad ettevõtted omavad ka rahvusvahelist kogemust Baltikumis ja Põhjamaades, seejuures puumatuste teenust arendatakse edasi aktiivselt just Põhjamaades.

### 3.2.3. Operatiivsed ja regulatiivsed väljakutsed

- **Kalmistusektor seisab silmitsi sarnaste probleemidega nagu teised ettevõtlusvaldkonnad.** Nt vajadus pakkuda personaliseeritud teenuseid, mis sobituvad kliendiprofiili ja vajadustega. Samuti konkurentsipüsimeks peavad ettevõtted olema kursis turuolukorraga, sh arvestama, et näiteks hauahooldusteenuste valdkonnas tegutseb mitmeid ettevõtteid mitteametlikult (makse ei tasuta). Ühtlasi on väiksemates piirkondades sageli olukord, kus ühel ettevõttel on ajalooliselt tekkinud nn **monopoolne seisund ning mistõttu on konkurentidel keeruline vastavas piirkonnas turule siseneda.** Näiteks muudetakse uutel tulijatel ebamugavaks ligipääs andmebaasidele või takistatakse põhjendamatult ligipääsu kalmistutele.
- **Turuosalised on märkinud, et trendide ning suundumuste muutumine ei mõjuta mitte ainult otseseid matuseteenuse pakkujaid, vaid ka lisateenuse osutajaid.** Traditsiooniliste matuste vähenemine on toonud kaasa väljakutseid kirstutootjatele ja matustega seotud lillede müüjatele, kuna nende toodete nõudlus on aastatega vähenemas.
- **Eestis on matuse- ja kalmistuteenuste kvaliteet ja standardid väga erinevad, mis tekitab vajaduse ühtsema süsteemi ja standardiseerimise järele.** Täna puudub ka valdkondlik esindusorganisatsioon või formaat, mis toetaks valdkonna arengut, sh standardiseeritust ja ühtlast kvaliteeti. **Erasektori esindajad on märkinud, et otseseid regulatiivseid piiranguid sageli ei ole, aga samas tunnevad nad vajadust selgemate regulatsioonide järele.** Erasektoris on ettevõtetel suurem vabadus oma teenuseid pakkuda ja kohandada neid vastavalt turu nõudmistele, mis samas võib viia standardite ja kvaliteedi varieeruvuseni, mis on probleemiks ka ettevõtete vaatest ausa konkurentsi tagamisele. Turuosalisel on ise märkinud, et see **varieeruvus muudab koostöö keeruliseks, kuna ei ole selge, keda usaldada ja millised teenusepakkujad suudavad tagada kõrge kvaliteedi.** Ühtne standard ja selgem regulatsioon aitavad tagada, et kõik teenusepakkujad järgivad samu kvaliteedinõudeid, pakkudes klientidele usaldusväärseid ja järjepidevaid teenuseid.

<sup>30</sup> <https://www.honkanummenhautausmaa.fi/en/index.html>

- **Tuginedes turuosalistega läbi viidud intervjuudele on sektoris esile kerkinud vajadus suurema regulatsiooni järele eriti seoses tuha laialipuistamise ja puistealade loomisega.** Tuhastamise populaarsuse kasv on toonud kaasa olukorra, kus paljud urnid ei jõua traditsioonilistele kalmistutele, vaid lähivad puistamisele erinevatesse kohtadesse. See võib tekitada probleeme, kuna puuduvad selged juhised ja regulatsioonid, mis tagaksid, et tuha laialipuistamine toimub austavalt ja keskkonnasõbralikult.
- **Hetkel puudub sektoris ühtne koolitussüsteem ning spetsialistid tegutsevad sageli oma ajalooliselt väljakujunenud teadmiste ja oskuste baasil, mis ei tarvitse tagada parimaid tulemeid.** Turuosalisel tunnevad puudust ning on ise märkinud vastava koolitussüsteemi vajadust. Koolitused võiksid pakkuda teadmisi sektori töötajate pädevuste suurendamiseks ja valdkonna arendamiseks, samuti soodustada koostööd ja kogemuste jagamist spetsialistide vahel.
- **Kalmistute registrite pidamine, andmehaldus ja praktikas kasutusel olevad süsteemsed lahendused ei toeta tõhusat töökorraldust.** Näiteks väiksemates kalmistutes ei pruugi andmed olla digitaliseeritud, puuduvad hauaplatsi rendilepingud kasutajatega ja/või puudub ülevaade, kes on tegelikud hauaplatsi omanikud. Samuti ei ole täna võimalik ka hauaplatsi kasutajal lihtsasti võimalik kontrollida platsi olemasolu ja sellega seonduvaid asjaolusid sarnaselt teistele tänastele riigiteenustele nagu näiteks terviseportaal seda võimaldab. **Kalmistute registri haldamine läbi HAUDI on erastevõtte käes, millega nõudlikumad turuosalisel pigem ei ole rahul.**
- **Kuigi kalmistuid reguleerib seadus ja igal kalmistul on üldjuhul avalik heakorra eeskiri, siis praktikas puuduvad haldajatel ressursid järelevalveks ja see on läbivalt puudulik üle-eestiliselt.** Näiteks ei ole kalmistuvahtidel piisavalt aega järelevalvet teostada ja samuti **puuduvad efektiivset meetmed kalmistu heakorra rikkujate mõjutamiseks.** Tänapäevane praktika sisuliselt on kujunenud selliselt, et mittenõuetekohast tegevust, mis puudutab hauaplatside kujundamist, ei sanktsioneerita. **Tallinna näitel ei ole MUPO valmis oma ressursse kalmistute järelevalveks eraldama.**
- **Sektori madalad palgad soodustavad korrupsiooni ja n-ö lisatööde teostamist põhitöö arvelt.** Madalad kalmistuvahi ja töötajate **palgad soodustavad hooldustööde teostamist mitteametlikult.** Ühelt poolt see rikub turuosaliste hinnangul ausa konkurentsi reegleid ja teisalt kannatab seetõttu kalmistute üldise korrashoiu kvaliteet.

### 3.3. Kohalike omavalitsuste korraldusmudelite näited

Eestis on kokku 376 kalmistut.<sup>31</sup> **Kalmistuid haldab üldiselt KOV, kelle maa-alal kalmistu asub. Kalmistu haldamise ja korraldamise eest vastutab KOV-is konkreetne osapool ametikoha tasemel või eraldi üksus.** Praktikas võivad KOV-id kogu kalmistu haldamise ja klienditeeninduse välja delegeerida eraettevõtetele (näiteks Kohtla-Järve linn), korraldada kalmistute valdkonda linna hallatava asutuse kaudu (Tallinna linn, Pärnu linn) või delegeerida ülesanded näiteks linna omanduses olevale juriidilisele isikule (Haapsalu linn). **Järgnevalt on kirjeldatud üldistataval kujul peamiste korraldusmudelite tugevusi, nõrkusi, võimalusi ning ohte ja riske.**

#### 3.3.1. Teenuste välja delegeerimine erasektorile

**Turuosaliste hinnangud erinevatele korraldusmudelitele ei erinevad olulisel määral.** See tähendab, et kõik korraldusmudelid on praktikas toimivad, aga arvestama peab erinevate mudelitega kaasnevate riskidega ja väljakutsetega. Näiteks täielikult **välja delegeeritud teenused suurendavad oluliselt jätkusuutlikkusega seotud riske**, samas vähendab välja delegeeritud teenus KOV-i teenuse korraldamise ja läbiviimisega seotud töökoormust. Välja delegeeritud teenus on rohkem kaitstud sekkumiste vastu, mis võib tuleneda näiteks poliitilise tasandi muudatustest.

**Kohtla-Järve linna näitel on välja delegeeritud Raudi kalmistu haldamine ja hooldamine**<sup>32</sup>, kus hankelepinguga on üle antud järgnevad teenused: üldkasutatavate kalmistuteede ja -platside aastaringne hooldus; võsa ja murdumisohtlike puude eemaldamine, kõrghaljastuse korrashoid; jäätmekorraldus ja kalmistuala korrashoid; matuse- ja kalmistuteenuse osutamine, kalmistuhuone pidamine; välikäimla pakkumine; omasteta hauaplatside hooldamine. Sh on hankelepinguga võimaldatud teenuseosutajal tasuliste teenuste, sh mugavusteenuste, pakkumine ja tulu teenimine kalmistul. Kohtla-Järve linn on välja delegeerinud ka omasteta lahkunute transpordi, surnukuuri teenused, dokumentide vormistamise ja

<sup>31</sup> <https://eestikalmistud.ee/kalmistute-info/>

<sup>32</sup> <https://riiqihanked.riik.ee/rhr-web/#/procurement/2208413/general-info>

hauaplatside markeerimise hauatähisega.<sup>33</sup> KOV-i esindaja hinnangul on selline korraldus olnud toimiv ja ei nõua KOV-i poolt täiendavaid ressursse, välja arvatud arboristi teenus. Ühtlasi **peetakse pistelist järelevalvet KOV-i poolt piisavaks ja suuremaid väljakutseid tänases praktikas ei ole olnud**. Teiste teenuseosutajate poolt märgiti peamiselt ära, et kuna Raudi kalmistu haldamine on seadnud ühe ettevõtte monopoolsesse positsiooni, on sellel teatav negatiivne mõju võrdsele kohtlemisele ja ausale konkurentsile.

### 3.3.2. Teenuste osutamine linnale kuuluva ettevõttega

**KOV-i omanduses ettevõtte suurendab juhtimisvabadust ja tulu teenimise võimalusi**, sh KOV-i vaatest vähendab kulusid. Seejuures omanikul on võimalik väga selgelt ette seada juhised, millistest alustel ja eesmärkidest tulenevalt ettevõtte peab tegutsema. **Samas on KOV-i omanduses ettevõtte tundlik omanikuesindajate vahetamisele ja kiired juhtimisotsused omaniku tasandil võivad seada ohtu ettevõtte toimemudeli**. Ühtlasi eeldab ettevõtte korraldusmudelile üleminek, et on väga selgelt arusaam teenuste profiilist ja kuludünaamikast, et ettevõtte oleks elujõuline.

**Haapsalu linnal on 5 kalmistut<sup>34</sup> ja kalmistute haldamine üle antud 100 protsenti Haapsalu linna omanduses osaihingule OÜ Haapsalu Linnahooldus**. Ettevõtte peamised tegevusvaldkonnad on erinevate heakorratööde teostamine, teede ja tänavate aastaringne hooldamine, kalmistute ja turu haldamine, tänavavalgustuse töökorras hoidmine ning liikluskorraldusvahendite paigaldamine ja hooldamine.<sup>35</sup> Ettevõtte laiem profiil võimaldab riskasutada ka oma tööjõuresurssi erinevate vastutusvaldkondade vahel. **Omanik ehk Haapsalu linn on ette näinud, et ettevõtte peamine eesmärk ei ole kasumi teenimine ehk tulu toovatele teenustele rõhuasetust ettevõttes ei ole**. Kuigi ettevõtte toimib autonoomselt, esitatakse iga-aastaselt Haapsalu linna ehk omaniku poolt eelarve kogumaht, mille raames ettevõtte peab teenuseid osutama. Korralduslikult esitab ettevõtte igakuiselt Haapsalu linnale arved, millest arvatakse maha ettevõtte poolt teenitud tulu.

Näiteks **teenib OÜ Haapsalu Linnahooldus teataval määral tulu kalmistu- ja matuseteenuste pakkumisega**, aga selle tulu osakaal on aastate lõikes vähenenud. Samuti **neid teenuseid otseselt ei reklaamita, aga kalmistu kontorist kohapeal on võimalik erinevaid teenuseid klientidel osta**.<sup>36</sup> Kuna ettevõtte teenusepakkumine sellest sektorist ei ole niivõrd mahukas, siis ka turuosalisel ei toonud Haapsalu osas välja probleeme konkurentsi osas (Haapsalus on ainult üks peamine teenuseosutaja lisaks OÜ-le Haapsalu Linnahooldus). Kuna ka **omanik ei ole ootusena seadnud kasumi teenimise eesmärki, siis ettevõtte ei plaani suurendada teenuste valikut või muul viisil tulu teenimise osakaalu kalmistu sektoris tösta**. Eelkõige osutab OÜ Haapsalu Linnahooldus kalmistu- ja matuseteenuseid nendele klientidele, kes eelistavad otsesuhtlust ja soovivad just KOV-i ettevõttelt teenuseid.

### 3.3.3. Teenuste osutamise KOV hallatava asutusena

**Teenuse osutamine KOV-i hallatava asutusena** võimaldab samuti pakkuda tulu teenimise võimalusi ja ristsubsidierida, aga teenustega seonduvate korralduste läbiviimine on aeganõudvam ja läbivad otsused KOV tasandil võivad olulisel määral piirata hallatava asutuse võimalusi teatud tegevussuundi edasi arendada. Samuti on hallatav asutus otseselt mõjutatav kõrgema taseme otsustusprotsessidest ja muutustest näiteks poliitilisel tasandil.

**Pärnu linna korraldusmudel is vastutab kalmistute valdkonna eest Pärnu Linna Haldus, mille hallata on 14 kalmistut**, mis asuvad kohati üksteisest suhteliselt kaugel. Pärnu Linna Haldus on Pärnu linna hallatav asutus, millele on põhimäärusega antud õigus teenida tulu põhitegevusega seotud tasuliste teenuste osutamisest. Pärnu Linna Haldus vastutab viie teenuse eest: haldusteenus, heakorrateenus, remondi- ja tehnohooldusteenus, kalmistute haldamine, elektrienergia võimekuse tagamine.<sup>37 38</sup> Tavapärane on, et rist kasutatakse ressursse erinevate teenuse vahel sarnaselt Kadrioru Pargile.

Asutus täpsemalt korraldab kalmistute raames järgmisi tegevusi: kalmistute haldamine, kalmistuteenuste osutamine, hauaplatside kasutusõiguse väljastamine ja linna poolt hooldatavate haudade hooldustööde korraldamine või teostamine. Seejuures on kehtestatud kalmistuteenuse hinnakiri (vt [lisa 6](#)), mis hõlmab nii

<sup>33</sup> <https://riigihanked.riik.ee/rhr-web/#/procurement/2790915/documents/source-document?documentOldId=14047668>

<sup>34</sup> <https://www.riigiteataja.ee/akt/406112018017>

<sup>35</sup> <https://hlhooldus.ee/>

<sup>36</sup> <https://hlhooldus.ee/kalmistud/>

<sup>37</sup> <https://www.riigiteataja.ee/akt/402072024003>

<sup>38</sup> <https://linnahaldus.parnu.ee/>

põhi- kui mugavusteenuseid. Teenuste hinnakujundamisel on võetud arvesse teenuse osutamise seotud kulusid (majanduskulud, personalikulud) ja turul olevate teenuste hindu, sh minimaalne teenuse hinnastamise aeg on 1 tund.

Intervjuudes töid ettevõtete esindajad välja, et Pärnu Linna Halduse pakutavad teenused on mh teenused, mida täna on võimalik erasektorist teenusena osta. Seega **korraldusmudel is tulu teenimise komponent on olemas, aga sõltuvalt olukorrast võivad ettevõtjad seda tõlgendada, kui vaba konkurentsi rikkumist, mis võib tuua kaasa ka juriidilisi vaidlusi**. Samas Pärnu linna mudelis on teenuste osutamise komponent suunatud peamiselt klientidele, kes pigem soovivad teenuseid tellida läbi otsesuhtluse ja/või eelistades KOV-i. See tähendab, et tänases konkurentsi olukorras tõenäoliselt KOV oma teenustega ei konkureeri erasektori kliendiprofiilidega.

### 3.4. Matuse- ja kalmistuteenuste turutrendid

Käesolev peatükk annab ülevaate matuse- ja kalmistuteenuse turutrendidest, mis on rahvusvahelisel tasandil populaarsed või populaarsust kogumas. Need **trendid peegeldavad ühiskonna muutuvat suhtumist mälestamise ja matuste korraldamise traditsioonidesse** ning hõlmavad mitmeid uuenduslikke lähenemisviise, mis arvestavad individuaalseid eelistusi, keskkonnateadlikkust ja ruumipiiranguid.

Matuse- ja kalmistuteenuse valdkond on muutumises, kuna ühiskondlikud hoiakud, tehnoloogia areng ja keskkonnateadlikkus on hakanud mõjutama viise, kuidas inimesi mälestatakse ja matuseid korraldatakse. Traditsioonilised praktikad, nagu kirstumatmine ja perekonnahaudade hooldamine, on mitmes riigis järkjärgult asendumas tuhostamise ja mugavusteenustega, mis arvestavad kiiret elurütmi ning inimeste suuremat liikuvust ja nende lähikondsete paiknemist ülemaailmselt.

**Eestis on matusekultuur viimase paarikümne aastaga oluliselt muutunud, eriti tuhostamismatuste populaarsuse kasvu tõttu**. Sellega on suurenenud vajadus kolumbaariumite järele ja suurenenud on tuha loodusesse puistamine, mis samas on toonud esile küsimusi nii juriidilises kui ka kultuurilises vaates. Eesti matuse- ja kalmistuteenuste sektor seisab silmitsi vajadusega tasakaalustada traditsioonilisi kombeid ja kaasaegseid lahendusi, et mh hoida kalmistukultuuri ja tagada selle järjepidevust.

Muutused kalmistu- ja matuseteenuste pakkumisel nõuavad sektoris ka regulatiivse raamistiku ülevaatamist ning **täna sektoris tegutsevate osapoolte initsiatiivil on alustatud ka kalmistuseaduse muudatuste aruteluga**. Regionaal- ja Põllumajandusministeerium uuendab kalmistuseadust, et arvestada ka uute matmisviisidega, nagu puumatus<sup>39</sup>.

Järgnevalt tutvustatakse peamisi matuse- ja kalmistuteenuste trende, mis on rahvusvaheliselt esile tõusnud ja millel on tõenäoline mõju ka Eesti turule.

#### 3.4.1. Kultuurilised ja sotsiaalsed trendid

**Kultuurilised ja sotsiaalsed suundumused matuse- ja kalmistuteenustes peegeldavad laiemat ühiskondlikku arengut**, mis hõlmab muutusi väärtustes, normides ja igapäevastes praktikates. Viimastel aastatel on Eestis ja mujal maailmas toimunud märkimisväärsed muutused selles, kuidas me mõtestame surma ja mälestame lahkunuid. Need muutused mõjutavad mitte ainult üksikisikute ja perede leinapraktikaid, vaid ka seda, kuidas kogukonnad ja institutsioonid lähenevad matuse- ja kalmistuteenustele.

**Eestis, nagu ka mujal, on märgata ka üldisi trende, nagu tuhostamise populaarsuse kasv, ilmalike matuste kasv ja matmiste vähenemine**. Uurides neid muutusi, on võimalik paremini mõista, kuidas nende trendide kaudu kajastuvad kaasaegsed sotsiaalsed ja kultuurilised väärtused ning millist mõju nad avaldavad ühiskonnale tervikuna. Peamised suundumused kultuurilises vaates on järgnevalt välja toodud.

#### **Haudade ise hooldamine ja kohapeal käimine turuosaliste hinnangul väheneb**

Üha enam inimesi valib professionaalsed hooldusteenused haudade ja kalmistute hooldamiseks ning sellel on mitmeid põhjuseid.

<sup>39</sup> <https://www.err.ee/1609499960/kalmistuseaduse-uuenduses-voib-saada-reguleeritud-ka-puumatus>

- Vanemaealistel on sageli liikumisraskusi, mis muudab nende jaoks keeruliseks iseseisvalt kalmistul käia ja haudu hooldada. See vajadus on eriti ilmne, kui lähimad sugulased elavad kaugel või kui pereliikmeid on vähe.<sup>40</sup>
- Nooremate põlvkondade seas on sageli teised prioriteedid, mis on seotud kiire elutempoga. Paljude jaoks ei ole haudade regulaarne külastamine enam nii levinud tava, sest nad peavad tasakaalustama töö, pere ja muude kohustustega seotud ajakava. Samuti ollakse liikuvamad ja ei pruugita elada riigis, kuhu lähedane on maetud. Selle tulemuseks **on suurem nõudlus professionaalsete hooldusteenuste järele**, mis pakuvad lahendusi alates haudade korrastamisest ja lillede istutamisest kuni mälestusürituste korraldamiseni. See trend on eriti levinud suurlinnades, kus ajapuudus ja kaugused muudavad inimeste jaoks keeruliseks regulaarselt kalmistul käia.

### Suureneb pargipõhine lähenemine kalmistute haldamisele, et pakkuda kvaliteetset ruumi jalutamiseks ja ajaveetmiseks

---

Pargipõhine lähenemine kalmistutele on muutumas üha populaarsemaks, kuna see pakub rahulikku ja looduslähedast keskkonda, kus inimesed saavad jalutada ja mälestada lahkunuid vähem stressirohkes õhkkonnas. See kontseptsioon on leidnud toetust ka Eestis, kus näiteks Kadrioru Pargi hallatavad kalmistud on hakanud sellist lähenemist omaks võtma.

- **Kalmistute muutmine parkideks on hakanud levima mitmel pool maailmas.** Näiteks Stockholmis asuv Skogskyrkogården on UNESCO maailmapärandi nimistus, kuna see kombineerib loodusliku maastiku ja matusepaigad, pakkudes rahulikku keskkonda, kus inimesed saavad jalutada ja mõtiskleda.<sup>41</sup>
- Kadrioru Pargi esindajad on intervjuudes märkinud, et nad toetavad sellist pargipõhist lähenemist ja näevad selles suurt potentsiaali. Nad rõhutavad, et kalmistud ei pea olema pelgalt kurbuse ja leina kohad, vaid võivad olla ka kogukondlikud ruumid, mis edendavad heaolu ja loovad rahuliku keskkonna enesesse süüvimiseks ja mälestamiseks.
- See trend peegeldab laiemat liikumist, kus kalmistud muutuvad mitme funktsiooniga ruumideks, mis teenivad nii mälestamise kui ka kogukonna vajadusi.

### Elulõpuga seonduvate teenuste osakaal suureneb

---

Näiteks on olulisi arenguid toimunud tervishoius, kus palliatiivne ravi on täna osa ravisüsteemist, mis on suunatud tervikuna elulõpu toetamiseks.<sup>42</sup> Seetõttu on tekkinud turule ka elulõputoetajate teenused (surma doula), mis toetavad inimesi, kes seisvad silmitsi elu lõpuetapiga või nende lähedasi.

- Surma doulad pakuvad praktilist ja emotsionaalset abi, aidates inimestel leppida elu lõpu ja sellega kaasnevate muutustega. Nad on toeks just sellistel teemadel, mis jäävad teistel eriala spetsialistidel (nt arstid, õed, psühholoogid jne) täitmata.<sup>43</sup>
- Elulõpuga seonduvate teenuste levik Eestis peegeldab laiemat liikumist, kus **pööratakse suuremat tähelepanu inimese individuaalsetele soovidele ja vajadustele elu lõpus**. See suundumus on seotud ka kasvava teadlikkusega surma ja leina teemadest, mille eesmärk on vähendada surmaga seotud hirme ja tabusid, pakkudes samas tuge ja mõistmist neile, kes seisavad silmitsi elulõpu väljakutsetega.

### Digitteenuste kasutamise suurenemine

---

Digitaaalsed mälestusmärgid ja virtuaalkalmistud on kaasaegsed lahendused, mis võimaldavad inimestel mälestada lahkunuid viisil, mis ületab füüsilisi ja geograafilisi piire. Need **platvormid pakuvad võimalust luua ja jagada veebipõhiseid mälestuslehti**, kuhu saab lisada fotosid, videoid, mälestusi ja muid isiklikke meenutusi. Sellised teenused on eriti väärtuslikud neile, kes elavad kaugel matusepaigast või ei saa muul põhjusel füüsiliselt kohal viibida.

- Eesti kontekstis on digitaalsete mälestusmärkide ja virtuaalkalmistute kasutamine alles arenemas, kuid täna on ettevõtteid, mis plaanivad või on plaaninud selliseid võimalusi pakkuda. Samuti on turuosaliste hinnangul juba täna võimalik digitaalseid mälestusmärke (nn QR-koodid) surnuajal kohata.<sup>44</sup>

<sup>40</sup> Läbiviidud intervjuud. Vaata Lisa 3. Läbiviidud intervjuud.

<sup>41</sup> <https://skogskyrkogarden.stockholm/en/>

<sup>42</sup> <https://onkoloogiakeskus.ee/pille-sillaste-palliatiivne-ravi-saab-lahutamatuks-osaks-ravisusteemist>

<sup>43</sup> <https://surmast.ee/kes-on-elulopu-toetaja-ehk-death-doula/>

<sup>44</sup> Läbiviidud intervjuud. Vaata Lisa 3. Läbiviidud intervjuud.

Rahvusvaheliselt tuntud platvorm, nagu „Forever Missed“<sup>45</sup> pakub mälestuslehtede loomise teenuseid, mida saavad kasutada inimesed üle kogu maailma, sh Eestis. See platvorm võimaldab kasutajatel luua profile, kuhu saab lisada fotosid, videoid ja mälestusi, ning jagada neid pereliikmete ja sõpradega.

### 3.4.2. Erinevad matmisviisid ja trendid

Tänapäeva matmiskultuuris on kasvav trend otsida jätkusuutlikumaid, personaalsemaid ja digitaliseeritumaid alternatiive. Biolagunevad urnid, keskkonda hoidvad matmismeetodid ja kogukondlikud mälestusrituaalid näitavad ühiskonna üha suuremat huvi eetiliste ja keskkonnasõbralike lahenduste vastu.

#### Biolagunevad urnid ja puude istutamine

---

Biolagunevad urnid on valmistatud materjalidest, mis lagunevad aja jooksul looduses. Sageli sisaldavad need puu seemet või istikut, võimaldades lahkunu tuhast kasvada uus puu, sümboliseerides elu jätkumist.

- **Populaarsus ja kasutuspiirkonnad:** Biolagunevate urnide kasutamine on Euroopas laialdaselt levinud eelkõige keskkonnateadlikkuse kasvu tõttu, sest ei soovita koormata keskkonda.<sup>46</sup> Näiteks on Saksamaal spetsiaalsed metsakalmistud, kuhu on võimalik puua alla matta biolagunev urn või istutada puuistikuga urn.<sup>47</sup>
- **Eestis pakutav teenus:** Eestis pakub sellist innovaatilist teenust matusebüroo Memoris. Nad on avanud Rapla surnuaia kõrval Eesti esimese mälestuste pargi, kuhu inimesed saavad matta lahkunuid koos puu-urniga, millesse on istutatud puuistik. Memoris on pakkunud puumatust teenusena alates 2017. aastast.<sup>48</sup>
- **Väljakutsed:** Seadusandlikud piirangud või ebaselgus seoses tuha matmise ja puude istutamisega avalikele või eramaadele on probleemiks mitmetes riikides. Kalmistute seadus näeb ette, et taime maksimumkõrgus kalmistul on piiratud kalmistu maastikuarhitektuuri säilitamiseks. Samuti on väljakutseks nõue, et urn peab olema maetud 1 meetri sügavusele. See sügavus võib takistada taime juurte normaalset arengut ja kasvu, kuna seemned või istikud, mis on tavaliselt koos urniga, ei pruugi sellisel sügavusel idaneda või piisavalt hästi kasvada<sup>49</sup>. Samuti on väljakutseks puude istutamine talvisel ajal külmunud maapinna tõttu.
- **Rakendamisvõimalused:** Eesti looduslähedane kultuur soosib selliste praktikate omaksvõttu, samas olemasolevatel kalmistutel seda rakendada ei saa. Vajalik on täpsustada ja kohandada seadusandlust ning ühtlasi luua puuistikuga urnide matmise tarbeks täiendavaid matmisalasid. Uuenev seadus eeldatavalt käsitleb ka puumatuste korraldamise õigust ja KOV-ide pädevust selles küsimuses.

#### Süsinikneutraalne matmine

---

Süsinikneutraalne matmine on kaasaegne lähenemine, mis püüab vähendada matuste keskkonnamõju, keskendudes süsiniku jalajälje vähendamisele. See hõlmab looduslike ja biolagunevate materjalide kasutamist, nagu kestlikult toodetud puidust kirstud või kirstud, mis on valmistatud taaskasutatud ja biolagunevatest materjalidest. Samuti välditakse keemilisi palsameerimismeetodeid (formaldehüüdi sisaldavaid kemikaale), mis võivad olla kahjulikud keskkonnale.

- **Populaarsus ja kasutuspiirkonnad:** Kasvav trend eelkõige Lääne-Euroopas ja Põhja-Ameerikas. Suurbritannias on mitmeid looduslikke matmispaiku, nt South Downs Natural Burial Site<sup>50</sup> ja The Eternal Foest Trust<sup>51</sup>, kus inimesed maetakse looduslikesse metsadesse ja niitudele, kasutades biolagunevaid kirste või lihtsalt surilinasid. Tihti istutatakse hauale puu tavalise hauakivi asemel, aidates süsinikku talletada. USA-s on rohelist matmist toetavaid kalmistuid ligi 220, kus on keelatud palsameerimine ja mittelagunevad materjalid.<sup>52</sup> Saksmaal FriedWald ja RuheForst on metsaaladel asuvad matmispaigad,

<sup>45</sup> [https://www.forevermissed.com/?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiAn9a9BhBtEiwAbKg6fm9mu0yTpoz4ulXq4x-dLcDwNPQWRiGNNoOnbqIUa7AuGoO4zem02WxoC4G8QAvD\\_BwE](https://www.forevermissed.com/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAn9a9BhBtEiwAbKg6fm9mu0yTpoz4ulXq4x-dLcDwNPQWRiGNNoOnbqIUa7AuGoO4zem02WxoC4G8QAvD_BwE)

<sup>46</sup> <https://atmos.earth/the-growing-appeal-of-the-green-burial/>

<sup>47</sup> <https://treeurn.eu/where-to-bury-a-funeral-urn-with-a-tree-in-germany/>

<sup>48</sup> <https://sonumid.ee/2018/09/26/puumatused-on-alternatiiv-traditsioonilistele-matustele/>

<sup>49</sup> <https://maaleht.delfi.ee/artikkel/120334157/urnid-kirstud-kastakse-matta-ebamoistlikult-sugavale-uus-kalmistuseadus-voib-olukorda-muuta>

<sup>50</sup> <https://www.sustainability-centre.org/south-downs-natural-burial-site.html>

<sup>51</sup> <https://www.eternalforest.org/>

<sup>52</sup> <https://www.us-funerals.com/green-burial-directory/#:~:text=Can%20you%20have%20a%20natural,aim%20to%20restore%20natural%20habitat.>

kus tuhk või biolagunev urn maetakse puujuurte alla. Keelatud on hauakivide kasutamine, et loodus jääks puutumatuks.<sup>53</sup>

- **Väljakutsed:** Üks peamisi väljakutseid on piiratud teadlikkus ja selliste alade puudumine, mis toetaks süsinikneutraalseid matuseid. Paljudes kohtades puuduvad spetsiaalsed rajatised ja teenused ehk infrastruktuur, mis toetaks sellise matuse korraldamist. Lisaks ei muutu inimeste traditsioonilised arusaamad ja harjumused seoses matustega väga kiirelt.
- **Rakendamisvõimalused:** Keskkonnateadlikkuse suurenedes on tõenäoline, et süsinikneutraalne matmine võib koguda populaarsust ka Eestis. Samas ei ole täna väga palju teadlikkust ja informatsiooni, mis ühtlasi selgitaksid sellise matmisviisi olemasolu ja võimalikkust, sh eeliseid ja puuduseid.

### Vesikrematsioon (*alkaline hydrolysis*)

---

See on protsess, kus surnukeha lagundatakse vees ja leeliselises lahuses, jättes alles vaid luud ja vedeliku. Seda peetakse keskkonnasõbralikumaks kui traditsioonilist tuhastamist. Samas on see Eesti kontekstis ebaefektiivne ja turuosaliste hinnangul ei ole tegemist arvestatava trendiga, mis Eestis käivituks – matuste korraldamise aeg suureneks ja seeläbi ka matuseteenusega seotud kulud.<sup>54</sup>

- **Populaarsus ja kasutuspiirkonnad:** Lubatud ning kasutusel mitmes USA osariigis<sup>55</sup> ning Kanadas.<sup>56</sup>
- **Väljakutsed:** Vesikrematsioon ei ole paljudes riikides veel seaduslikult lubatud, sealhulgas Eestis, ning võib vajada märkimisväärset seadusandlikku tööd selle lubamiseks ja avalikkuse teadlikkuse tõstmist.
- **Rakendamisvõimalused:** Võimalik alternatiiv traditsioonilisele tuhastamisele, mis võib hinnanguliselt olla väiksema keskkonnamõjuga kui tuhastamine.

### Komposteerimine

---

Keha muundatakse kompostiks, mida saab kasutada mulla rikastamiseks.<sup>57</sup> See ei ole väga levinud praktika, aga pakub samuti alternatiivi traditsioonilistele meetoditele. Eestis on turuosaliste hinnangul see pigem nišši valdkond ja sellele teenusele ei nähta laiemat nõudlust.<sup>58</sup>

- **Väljakutsed:** Nagu vesikrematsiooni puhul, nõuab ka see protsess seadusandlikke muudatusi ja laialdast avalikkuse aktsepteerimist.
- **Rakendamisvõimalused:** Võimalik alternatiiv traditsioonilistele valikutele, keskkonnamõju on hinnanguliselt väiksem kui tuhastamisel.

### Muud vähem levinumad praktikad

---

**Vertikaalne matmine, kus keha matmine toimub püstises asendis ehk vertikaalselt.** See on hauaplatsi vaatest ruumi säästvam, aga samas komplitseeritum lähenemine, kus surnukeha liikumise vältimiseks kirstus on vajalik teostada lisategevusi. Selle praktika laiem levimine Eestis on pigem vähetõenäoline, sest tuhastamise osakaal on kasvamas ja urnide matmine võtab vähem ruumi. Kuna tuhastamiste osakaal kasvab, siis see vähendab kalmistute koormust koosmõjus uute kalmistute planeerimisega (vertikaalseks matmiseks oodatavalt puudub vajadus).

**Surnukeha külmkuivatus (*promession*)** on protsess, kus keha külmutatakse vedela lämmastikuga ja seejärel vibreeritakse väikesteks osakesteks.<sup>59</sup> See meetod võimaldab keha biolagunevat matmist, jättes maha väiksema ökoloogilise jalajälje. Samas nõuab selline protsess suuremas mahust energiat, mistõttu on sellisel viisil surnukehade käitlemise praktika levimine Eestis vähetõenäoline.<sup>60</sup>

**Seeniidistikust matuseriietus (*mushroom suit, infinity burial buit*)** sisaldab spetsiaalselt kasvatatud seeneniidistikke, et hõlbustada keha lagunemist ja toksiinide neutraliseerimist mulla rikastamise käigus.<sup>61</sup>

---

<sup>53</sup> <https://drhannahrumble.com/2012/10/german-forest-burials-ruheforst/>

<sup>54</sup> Läbiviidud intervjuud. Vaata Lisa 3. Läbiviidud intervjuud.

<sup>55</sup> <https://www.inpeace.com/>

<sup>56</sup> <https://www.cremationassociation.org/>

<sup>57</sup> <https://recompose.life/>

<sup>58</sup> Läbiviidud intervjuud. Vaata Lisa 3. Läbiviidud intervjuud.

<sup>59</sup> <https://promessa.se/>

<sup>60</sup> Läbiviidud intervjuud. Vaata Lisa 3. Läbiviidud intervjuud.

<sup>61</sup> <https://fellowblog.ted.com/how-the-mushroom-death-suit-will-change-the-way-we-die-a52f486dc816>



See on loodud eesmärgiga suurendada traditsiooniliste matmisviiside keskkonnasõbralikkust muutes keha looduslikele elementidele kergemini kättesaadavaks. Seega aitab seeneniidistik muuta keha toitainerikkaks mullaks, mis toetab uut taimestikku ja elustikku.

# 4. Korraldusmudelite stsenaariumite analüüs

## 4.1. Korraldusmudelite stsenaariumite loomise alused

Vastavalt uuringu lähteülesandele on üheks oluliseks uuringu väljundiks Tallinna kalmistute kalmistu- ja matuseteenuste erinevate korraldusmudelite analüüs institutsionaalses vaates. See tähendab, et eesmärk on analüüsida ka teisi võimalikke stsenaariume tänase institutsionaalse korralduse vaates.



**Esialgne vaade stsenaariumitest on olnud osa hanke lähteülesandest – jätkatakse teenuste osutamist samas vormis hallatava asutuse kaudu, analüüsitakse teenuste osutamise potentsiaali linnaettevõtte kaudu ning analüüsitakse teenuste osutamise potentsiaali erasektori teenusosutajate kaudu.**

Käesolev peatükk annab ülevaate meetodikast ja lähenemisest, mida on käesoleva projekti raames kasutatud, et kirjeldada ja analüüsida vastavalt erinevaid korraldusstsenaariumeid. Stsenaariumites käsitletavate teenuste ja tegurite kirjeldamisel on tuginetud teenuste protsesside hetkeolukorra kaardistusele, turuanalüüsi tulemustele ja analüüsi juhtrühma suunistele.

Esimeses alapeatükis tuuakse välja teenused, mida on varasema protsessikirjelduse käigus kaardistatud ning mida võetakse stsenaariumite koostamisel arvesse (kalmistute osakonna ülesannete ja kõigi teenuste loeteluga tutvumiseks [peatükis 2](#)). Teises alapeatükis on välja toodud stsenaariumite kirjeldamise aluseks olevad tegurid, mis tagavad kõigi korraldusstsenaariumite omavahelise võrreldavuse.

### 4.1.1. Stsenaariumites käsitletavad teenused

Peatükis on välja toodud ja kirjeldatud need teenused, mida stsenaariumite raames käsitletakse. **See tähendab ühtlasi, et osa teenuseid jääb toimima stsenaariumite vaates senises korraldusmudelisis – teostatuna KEKO poolt** (nt kalmistute arendamise ja omasteta lahkunutega seotud teenused on käesolevate stsenaariumite käsitluse vaatest KEKO vastutada).

**Teenused, mida stsenaariumites käsitletakse, valiti välja ja kinnitati analüüsi juhtrühma poolt.** Stsenaarium, kus teenuste osutamine jätkub hallatava asutuse (Kadrioru Park) kaudu, arvestab tänase olukorra jätkumisega ehk teenuste osas vastutajate rollid ei muutu.

Stsenaariumid, mis käsitlevad teenuste osutamist linnale kuuluva(te) ettevõtte(te) kaudu ja teenuste välja delegeerimist erasektorile, hõlmavad pea kõiki teenuseid, välja arvatud kalmistute arendamise teenus (kalmistuste laiendamine ja uute kalmistute rajamine; kolumbaariumite rajamine; kalmistuhoonete arendus; kalmistute taristu rekonstrueerimine) ja omasteta lahkunuga seotud teenused, mille eest vastutab KEKO.

Järgnevalt on lühidalt ära kirjeldatud vastavad teenused, mida iga korraldusstsenaariumiga võrdlusbaasina käsitletakse.

#### Kalmistute korrashoiuteenus

Kalmistute korrashoid hõlmab kalmistualade ja rajatiste hooldust, nt kuivanud puude langetamist, tormimurru likvideerimist ja kastmissüsteemide remonti. Kalmistute osakond keskendub peamiselt kalmistute üldala korrashoiule. Sanitaarremondid ja kalmistu rajatiste korrashoid on Kadrioru Pargi haldusosakonna ülesanne. Kalmistuteede puhastamine, korrashoid ja rajamine on peamiselt kalmistute osakonna korraldada. Kalmistute korrashoiuteenus, mida stsenaariumite raames käsitletakse, hõlmab lühidalt sanitaarremonde ning kalmistu üldala, kalmistu rajatiste ja kalmistuteede korrashoidu.

#### Jäätmekäitlus

Jäätmekäitluse korraldamine ja järelevalve on tervikuna Kadrioru Pargi haldusosakonna korraldada, aga jäätmeveo korraldamine on kalmistualadel kalmistute osakonna vastutada. Kalmistute osakonna töötajad

transpordivad jäätmekonteinereid suurematele teedele prügiveo hõlbustamiseks, sest prügiveoautod kalmistute väiksematele teedele ei sõida. Samuti tegeleb kalmistute osakond omavoliliselt ladustatud prügi likvideerimisega, seejuures suurimat ressursi nõuab see Pärnamäe ja Liiva kalmistutel.

## Järelevalveteenus

---

Kalmistute osakond teostab kalmistutel järelevalvet ja turvalisust, mida tagavad kohapeal olevad töötajad oma tööajal. Järelevalve eesmärgiks on jälgida ka kalmistukultuurist kinnipidamist ja kvartaalsetest hauaplatsi kujundamise juhistest lähtumist. Järelevalve teostamiseks ei ole ette nähtud eraldi ametikohti, vaid see on üks osa töötajate ülesannetest. Täna ööpäevaringne järelevalve puudub (kalmistu valvureid ei ole).

## Matuseteenus

---

Matuseteenuse eesmärk tagada Tallinna kalmistutel sujuv ja korrektne matuste korraldamine (sh haudade kaevamine tehnikata ja ilma). Matuseteenuse osutamine algab surmatõendi esitamisega kalmistute osakonna administraatorile, kes vastutab dokumentatsiooni haldamise ja protsessi algatamise eest Eesti kalmistuportaalil (HAUDI). Teenus lõppeb kääpa tasandamisega. Matuseteenus hõlmab kirstu- ja urnimatuste korraldamist (keskmiselt aastas 1700 kirstumatust ja 2500 urnimatust), tavandimajade ja kabelite rentimist (Liiva, Rahumäe või Metsakalmistul aastas u 850 korral), matusetarvete edasimüüki ning hauaplatside hooldus- ja korrastustöid (hauaplatside hooldusteenus on eraldi teenusena käsitletud). Matuseteenus hõlmab olulise osana ka klientide nõustamist ja suhtlemist kalmistu küllastajatega.

## Hauaplatside hooldusteenus

---

Hauaplatside hooldusteenus hõlmab matmiskohtade korrastamist ja kujundamist ehk erinevate kujunduslike elementide paigaldamist ja hooldamist (sh nt hauakivide loodimine) ning taimede istutamist. Näiteks liivatamised ja mätastamised, sh vajalike materjalide hankimine. Lisaks teostatakse selle teenuse raames haa matusejärgset koristamist. Teenuse eesmärgiks on luua kalmistute heakorrale vastavat hauaplatsi kujundust, võttes seejuures arvesse kliendi soove (nt eritellimused).

## Hauaplatsi kasutusõiguse andmine ja administreerimine

---

Kalmistute osakond korraldab hauaplatsi kasutusõiguse andmist, edastab klientidele informatsiooni ja osutab neile konsultatsiooni. Klientidega seotud toimingud ja hauaplatsi kasutusõigusega seotud toimingud võtavad olulise osa kalmistute osakonna ressursist, sest tihti on toimingud hõlmatud ka lähedaste omavaheliste konfliktidega. Samuti hõlmab teenus lepingute haldamist ja lepingutega seotud toiminguid nagu näiteks nende ümbervormistamine. Täna ei ole teenust Kadrioru Pargis eraldiseisvalt defineeritud ning teenus on ühelt poolt osa matuseteenustest. Teisalt võib tekkida sisuline vajadus teenuseks alles aastaid peale matuseteenuse osutamist (vaidlused kasutusõiguse osas võivad tekkida ka hiljem). Seetõttu käsitletakse stsenaariumite analüüsis vastavat teenust eraldiseisva teenusena.

## Kalmistute andmekogu pidamine

---

Kalmistuteenuste puhul sisestatakse andmed kalmistute registrisse, Kadrioru Park kasutab HAUDI kalmistuportaalil, mis on mõeldud maetute ja hauaplatside andmete säilitamiseks. Kalmistute osakond sisestab andmeid süsteemi.

## Väikeloomade kremeerimine

---

Väikeloomade kremeerimise teenus on suunatud lemmiklooma omanikele ja organisatsioonidele, kes tegelevad metsloomade ja ulukite leidmise ning käsitlemisega. Kremeerimisteenust osutatakse Tallinna Liiva kalmistul, kus kaks administraatorit koordineerivad kogu protsessi alates looma vastuvõtmisest (kliendisuhetus) kuni tuhastamiseni ja tuhajääkide tagastamiseni omanikule. Teostatakse ka loomade transporti ja kaalumist (teenuse hinna arvutamise alus). Lisaks pakutakse individuaalset kui ka ühistuhastamist, mille hind ja protseduurid erinevad. Kremeerimist teostatakse kaks korda nädalas.

### 4.1.2. Stsenaariumite kirjeldamise aluseks olevad tegurid

Peatükis on kirjeldatud stsenaariumite võrdluse aluseks olevad tegurid, mis võimaldavad objektiivselt ja võrdsetel alustel kirjeldada analüüsis käsitletavaid korraldusmudeleid. See lähenemine tagab, et hinnangute

andmise asemel keskendutakse konkreetsetele ja võrreldavatele aspektidele, mis on olulised teenuste korralduse vaates arvestades eelnevalt kirjeldatud teenuseid.

**Järgnevalt on kirjeldatud kõik stsenaariumite võrdluse aluseks olevad tegurid**, mis on ühtlasi oluliseks sisendiks SWOT analüüsi läbiviimisel, et katta korraldusmodelite kõik olulised tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud.

### Stsenaariumite kirjeldamise aluseks olevad tegurid

---

1. **Juhtimisvabadus ja otsustesse sekkumise vajadus.** Kirjeldatakse, kui palju vabadust on kontseptuaalselt teenuste juhtimisel ja korraldamisel ning millisel määral on vajalik KEKO või Kadrioru Pargi sekkumine teenuse osutamisse. Suurem juhtimisvabadus tagab paindlikkuse ja agiilsuse, et kiiresti muutustele reageerida. Samas tähendab see keskselt vähem kontrolli KOV-ile teenuste korraldamisel ja juhtimisel.
2. **Teenuse hinnastamine ja kulu.** Kirjeldatakse teenuse omahinna kujundamist mõjutavaid tegureid korraldusmodeli vaates kontseptuaalsel tasandil. Näiteks, kas on ette näha teenuste hinna kasvu ning kas kulude ja tulude tasakaal on kooskõlas teenuseosutamise finantsilise jätkusuutlikkusega. Samuti kirjeldatakse, kuidas on korraldatud teenuste eest tasu küsimine kontseptuaalsel tasandil ja kuivõrd keeruline on stsenaariumite raames selle määramine ja kujundamine. Näiteks, kas tasu on võimalik vabalt kehtestada ja millised on erinevate korraldusmodelitega kaasnevad piirangud selles osas. Tasu vaba määramine on oluline tegur, et tagada teenuste jätkusuutlikkus ja arendusvõimekus.
3. **Teenuse kvaliteet ja vastavus sihtgrupi vajadustele.** Kirjeldatakse, kuidas on korraldusmodelites tagatud teenuste kvaliteet ja nende vastavus klientide ootustele teoreetilises vaates. Näiteks, millised faktorid võivad teenuse kvaliteeti mõjutada. Kvaliteedi tagamine on kriitiline, et oleks tagatud klientide usaldus ja rahulolu.
4. **Teenuse standardiseeritus.** Kirjeldatakse, kas ja kuidas on teenused standardiseeritavad. Standardiseeritud teenused võimaldavad tagada ühtlaste kvaliteediga teenuse osutamist, tõhustada teenuse osutamist ja lihtsustada kontrollitavust.
5. **Teenuse järelevalve.** Kirjeldatakse, kuidas toimub teenuste kvaliteedi ja täitmise üle kontroll kontseptuaalsel tasandil. Järelevalve funktsioon on oluline, et kindlustada teenuste vastavus seatud kvaliteedi kriteeriumitele ja kliendi ootustele. Korraldusmodelite lõikes teenuse järelevalve võib olulisel määral erineda, st kes vastutab lõplikult.
6. **Tööjõuressurss ja selle kasutus.** Kirjeldatakse, kuidas stsenaariumite lõikes muutub potentsiaalselt tööjõu kasutamine, sh võimaliku ressursi riskasutuse ja ametikohtade loomise paindlikkuse aspektid. Tööjõuressursside tõhus kasutamine tagab madalamad teenuse kulud ja võimaldab suurendada teenuse mahte.
7. **Teenuse toimepidevus.** Kirjeldatakse, kuidas erinevad korraldusmodelid on seotud teenuste jätkusuutlikkusega pikemas perspektiivis ning võimekusega tagada teenuste kättesaadavus. Jätkusuutlikkus on oluline, et tagada organisatsiooni võimekus järjepidevalt täita teenuse osutamisega seotud ülesandeid.
8. **Korraldusmodeli rakendamise aeg ja kulukus.** Kirjeldatakse teoreetilisel tasandil üldstatult, millised ressursid, aeg ja kulud on vajalikud uue korraldusmodeli rakendamiseks (näiteks ettevõtte asutamine).
9. **Regulatsioonide muutmisvajadus.** Kirjeldatakse, milline on hinnanguline kontseptuaalne vajadus õiguslike muudatuste läbiviimiseks, et uus korraldusmodel rakendada. Ühtlasi käsitletakse seda kuivõrd keeruline ja ajamahukas võib soovitud regulatiivne muudatus olla.
10. **Teenuste arendamise võimekus ja valmidus.** Kirjeldatakse, milline on organisatsiooni suutlikkus arendada ja täiustada pakutavaid teenuseid kontseptuaalses vaates. Võimekus hõlmab kompetentse, ajalist ressursi ja finantsvõimekust.

## 4.2. Korraldusmodelite stsenaariumite kirjeldused

Järgnevalt on kirjeldatud analüüsis käsitletavat stsenaariumid (sh alastsenaariumid): (1) teenuste osutamise jätkamine KOV-i hallava asutuse Kadrioru Park kaudu; (2) teenuste osutamine linnale kuuluva(te) ettevõtte(te) kaudu; (3) teenuste välja delegeerimine erasektorile.



**Tuleb arvestada, et lisaks analüüsis käsitletud stsenaariumitele on võimalik kujundada ka kombineeritud lahendusi, kus näiteks matuseteenused delegeeritakse linnaettevõttele ja kalmistute korrashoiu teenus erasektori ettevõttele või vastupidi.**

Järgnevalt on välja toodud kolme põhistsenaariumi vaates teenuste üldine korraldus ja teenuse omanik ning ühtlasi on kirjeldatud korraldusmudelid eelnevalt täpsustatud teguritest lähtuvalt. Stsenaariumites käsitletavate teenuste ja tegurite kirjeldamisel on tuginetud teenuste protsesside hetkeolukorra kaardistusele, turuanalüüsi tulemustele ja analüüsi juhrühma seisukohtadele. Kirjeldused on vajalikud selleks, et stsenaariume SWOT analüüsi raames oleks võimalik võrrelda.

#### 4.2.1. Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu

**Teenuse osutamine KOV-i hallatava asutusena** tähendab tänase korralduse jätkumist ehk kõikide teenuste osutamine jätkub tänasel viisil ja korraldusel. Tänapäevane viis ja korraldus ei tähenda samas vaikus, et teenuseid ei arendataks soovitud turuvõimalusi ja väljakutseid arvestavalt. **Senine korraldus võimaldab praktikas pakkuda tasulisi teenuseid tulu teenimise eesmärgil, kasutada teenitavat omatulu potentsiaalselt muude tegevuskulude katmiseks ning riskasutada olemasolevat tööjõudu nii osakonnas kui ka teataval määral Kadrioru Pargi üleselt.** Teisalt on teenustega seonduvate muudatuste läbiviimine aeganõudvam ja laiemad otsused KOV tasandil võivad olulisel määral piirata hallatava asutuse võimalusi teatud tegevussuundi edasi arendada (nt piirangud täiendava värbamisega seotud küsimustes jms). Samuti on hallatav asutus otseselt mõjutatav kõrgema taseme otsustusprotsessidest ja muutustest näiteks poliitilisel tasandil.

##### Juhtimisvabadus ja otsustesse sekkumise vajadus

---

- Terviklik **teenuste arendamine ja juhtimine on koordineeritud KEKO poolt** ja on KEKO vastutada (täna alles sellisel kujul arendamisel). Infovahetus ja koostöö Kadrioru Pargiga (sh kalmistute osakond) on pigem vahetu ning kiire.
- Olulisemad otsused on osapooltele teada ja suurema mõjuga otsused langetatakse kooskõlastatult KEKO-ga.
- Otsused, mis on seotud Tallinna linna volikogu ja KOV-i otsustusprotsessidega, võtavad aega.
- Ajalised viivitused otsustusprotsessides ei tule üldjuhul poliitiliselt tasandilt, vaid KEKO piiratud ressurssidest, sest **kalmistute valdkonda ei ole seni KEKO-s piisavalt kureeritud** (on puudunud vastav tööjõuressurss, kes vastutaks kalmistute valdkonna arendamise ja juhtimise eest sisuliselt).
- **Planeeritud on KEKO-sse vastav teenusejuhti ametikoht, mis toetab poliitikakujundamist, ressursside planeerimist ja vastutuse jaotust**, mis täna on liigselt olnud osapoolte hinnangul Kadrioru Pargil (Kadrioru Park on mõneti olnud seni nii valdkonna poliitika kujundamisel nn vedav osapool ja ühtlasi ka rakendaja).

##### Teenuse hinnastamine ja kulu

---

- Teenuste eest on võimalik küsida tasu, aga see ei tulene täna teenuste tegelikust omahinnast. Kõiki otsekulusid ja kaudseid kulusid ei ole arvesse võetud ning teenused on osaliselt subsideeritud muudelt Kadrioru Pargi eelarve ridadelt. Hinnakiri on olulises osas vananenud, üksikute teenuste hindasid on korrigeeritud.
- Kuna tulud ei kata oodatavalt tegelikke kulusid ja lisavahendite taotlemine linna eelarvest on keeruline, soodustab see täna pigem ressursside riskasutust Kadrioru Pargi sisesealt.
- **Tegeliku omahinna välja arvutamine toob tõenäoliselt kaasa teenuse hinna kasvu**, mis vajab ühtlasi linnapoolset heakskiitu. Lõpptarbijale hinna tõstmise tulude suurendamise eesmärgil ei ole Kadrioru Pargi otsustada ja eeldab KEKO poolt uue hinnakirja kehtestamist kooskõlas poliitilise tasandiga (eelduslikult tehakse selliseid otsuseid kooskõlas valimistsükliga).
- KOV peab tagama baasteenused, mistõttu teatud teenustel hindade tõstmist võib olla keeruline laiemalt elanikele kommunikeerida. Näiteks **hauastamise teenust pakub Tallinna linnas ainult kalmistute osakond** ja puudub kindlus, et kas oluline omakulu arvestav hinnatõus on poliitilisel tasandil aktsepteeritav. Selliste **baasteenuste hinnastamine võib seetõttu ühtlasi tuua kaasa KOV-ile muud täiendavad kulud (matusetootuste süsteemi ümbervaatamine)**.
- Tallinna linn pakub matusetootust<sup>62</sup>, mille suurus teoreetiliselt sõltub matuseteenuste hinnastamise poliitikast. Matusetootust saab taotleda lahkunu matmiseks, kes oli surma hetkel Tallinna linna elanik.

---

<sup>62</sup> <https://www.tallinn.ee/et/teenused/matusetootus>

KOV-le ei too toetuse tõstmine paralleelselt teenuste hinnaga eelarvelist kokkuhoidu, aga tagatakse turu konkurents.

- Mugavusteenuste osas on hindade tõstmine turuhinnale vastavaks (võtab arvesse tegelikku omahinda) tõenäoliselt lihtsamini teostatav ja otsustajatele põhjendatav, sest tänane madalam hind konkureerib eraturuga ja tekitab seeläbi turutõrget.

### Teenuse kvaliteet ja vastavus sihtgrupi vajadustele

---

- **Teenuse kvaliteet on korraldusmudelil kõrge, kuna KOV-i hallatav asutus vastutab teenuse osutamise eest**, on huvitatud kvaliteedi standardi tagamisest ja suhtleb vahetult klientidega, seejuures lahendab probleeme.
- Juhul, kui kalmistu osakond ja Kadrioru Park ei ole võimelised probleeme lahendama, on neid võimalik operatiivselt eskaleerida KEKO-sse. Selle eelduseks on, et KEKO-s on kalmistu- ja matusteenuste korralduse eest vastutav ametikoht. Tänapäevases mudelis on see puudu, mistõttu koordinatsioon selliselt ei tööta (ametikoht on uuringu koostamise hetkel KEKO-sse loomisel).
- KEKO saab poliitikakujundamisega toetada neid vajadusi, mis lõpptarbijatega seonduvalt võivad tekkida turutrendidest lähtuvalt (nt tuhandamistrendidega seonduv, kalmistuala planeerimine jmt).
- Klientide kaebusi dokumenteeritakse Kadrioru Pargi poolt ja selle põhjal hinnatakse rahulolu. Kaebused on vahetuks sisendiks parenduste tegemiseks teenustega seotud protsessides. Kvaliteedihindamise raamistikku eraldiseisvalt ei ole. Tööjuht on sisuline kvaliteedi hindaja teostatud tööde vaates.
- Kvaliteedi hindamisel on erinev lähenemine hooldusteenuste ja matmisteenuste osas. Matmisteenused on osa baasteenusest, kus oluline on igasuguste vigade ja eksimuste välistamine (nt vales mõõdus haud). Kliendi rahulolu hindamine teema tundlikkusest tulenevalt nõuab erinevat lähenemist võrrelduna hooldusteenustega.
- Hooldusteenused (nõ mugavusteenused) on kliendi poolt tellitavad lisateenused, mille aluseks on esitatud tellimus ja töö vastuvõtt kliendi poolt, sh võimalike korrektuuride teostamine. Võimalik on lihtsasti koguda kliendi rahulolu kohta informatsiooni.
- **Täna on tulevikku vaatavalt KEKO-l võimalus olla proaktiivne teenuste kvaliteedi arendamisel ja sihtgrupi vajaduste tagamisel.** Seejuures on teenuste arendamise osa ka kvaliteedi hindamise süsteemi tagamine. Olukorras, kus seni KEKO roll kalmistute vaates on olnud ressursipuuduse piiratud, aga vastavalt on käesolevaga uued ametikohad kalmistute valdkonnas loomisel, võib eeldada tulevikus Pargile suuremat tuge vastavate teemadega tegelemisel.

### Teenuse standardiseeritus

---

- **Täna ei ole teenused standardiseeritud ehk puuduvad dokumenteeritud detailed juhendmaterjalid**, kuidas teenused peavad oleva korraldatud (nt protsesside kirjeldused, kvaliteedinõuded, kriteeriumid teenuse standardile vastavuse kontrolliks jne). Olemas on mõningad kitsamad juhismaterjalid, näiteks hauakaevaja detailne tööjuhend koos piltmaterjalidega. Seega on näiteid standardiseeritusest konkreetsete tegevuste vaatest, aga mitte teenuste üleselt.
- Kuna teenused ei ole ühtsetel alustel kirjeldatud, siis ei ole nende vastavust nõutele ühtsetel alustel võimalik kontrollida. Seega **puudub täna detailne teadmused, millest juhendatakse teenuse osutamisel (teenuse osutamise kord)**.
- Kui KEKO-sse tekib juurde lisaressurss kalmistute valdkonda, on võimalik proaktiivselt arendada teenuste standardeid, sh peaks tekkima vastav ressurs KEKO poolseks järelevalve korraldamiseks ja teostamiseks (st standardite täitmise järelevalve).

### Teenuse järelevalve

---

- **Teenuse järelevalve toimib täna pigem kohapealse jooksva kvaliteedikontrollina**, kus kontrollitakse osutatud teenuse vastavust kehtestatud nõuetele või arusaamale (nt tööjuht kontrollib hual teostatud tööde vastavust). Kontroll ei tugine ainult kehtestatud nõuetele, vaid arvestab ka võimalike vaidlustamistega – klient ei ole tulemustega rahul või töö ei vasta tema ootustele.
- Laiem teenuste järelevalve puudub, mis hõlmab kalmistute ülest järelevalvet ja ka kalmistute valvet.
- **Kadrioru Pargi ja kalmistute osakonna tegevuse üle KEKO-l täna järelevalve puudub.** See tähendab, et täna ei ole sarnaseid kontrollimehhanisme, mis on KEKO-l kasutusel lepingupartneritega.

Näiteks ei saa Parki trahvida sarnaselt erasektorile ja samuti ei ole jätkusuutlik distsiplinaarmenetluse või ametikohalt vabastamise algatuste kasutamine. Tulevikus võib tekkida standardite loomise korral vajadus KEKO poolseks järelevalveks, et jälgida ja kontrollida teenuste standardite täitmist (seda olenemata korraldusmudelitest).

- **Alustatud on standardeid loovate alusdokumentide koostamisega**, nt on kehtestamisel kalmistute kvartalipõhised kujunduspõhimõtted. Samuti on uuendamisel Tallinna linna kalmistute kasutamise eeskiri, mis on muutumatuna olnud pea kümme aastat. Regulatsioonid mõjutavad eelkõige seda, kuidas kolmandad isikud peaksid käituma. Potentsiaalselt vähendab seeläbi Pargi koormus muude kolmandate isikute poolt osutatavate teenuste järelevalve osas.

### Tööjõuressurss ja selle kasutus

---

- Praktikas on tööjõuressursside vaatest tipukoormused kattuvad ehk Kadrioru Pargi erinevatel osakondadel on töökoormuse jagunemine sarnane. **Tipuhooajal ei ole võimalik kalmistu osakonnal lisaressurssi teistelt osakondadelt saada** ja madalhooajal on utilisatsioon läbivalt madal.
- Ristkasutus on osakondade lõikes peamiselt tehnika, teadmiste ja heakorra osas. **Ristkasutus on teoreetiliselt võimalik kalmistute osakonna enda sees** (nt töötajate haigestumise korral). Teiste osakondade ressursse kaasatakse väga äärmuslikus olukorras. Näiteks hooldusosakond remondib ja hooldab niidukeid (pakub lisaressurssi ehk nn osakondade vaheline sisetenus).
- Kadrioru Pargi kalmistute valdkonda ei ole seni piisavalt esindatud KEKO ehk linna tasandil, et toetada valdkonna eelarve läbirääkimisi ja neid suunata. **Täna on eesmärk leida lisavahendeid olemasolevas korraldusmudelil ilma täiendavate eelarveliste vahendite suunamiseta**. Näiteks täiendavate teenuste sissetoomine, et kasutada ära ristkasutusega kaasnevat efektiivsust ja kõrgemat utilisatsiooni.
- **Uute ametikohtade loomine on keeruline või võimatu** (sõltub Tallinna linna otsustest) ning tänane eelarve ei võimalda pakkuda töötajatele konkurentsivõimelisi töötasusid. Seetõttu on keeruline tekitada järeelkasvu ja teatud ametikohtadele on keeruline leida töötajaid (nt hauakaevaja).

### Teenuse toimepidevus

---

- **Teenuse toimepidevus on tagatud kõrgel tasemel, sest vastutus on Tallinna linnal ja Kadrioru Park vastutab vahetult KEKO ees**. Samuti on KEKO-l olemas teenusearendamise kompetentsid tulevikku vaatavalt (uued kalmistute valdkonnaga seotud ametikohad on täitmisel).
- Kalmistu- ja matuseteenuste osutamist teostatakse mitmetel kalmistutel, Kadrioru Pargis töötab **mitu tööjuhti, kellel on oodatavalt sarnased teadmised ja oskused. Seega on tagatud vajadusel asendusvõimekus**.
- **Andmete vaates järjepidevuse riski ei ole ja Tallinna linna valduses on kogu dokumentatsioon**, mis puudutab kalmistuid (andmete omanik on KOV ja tema hallatav asutus). Täna on väljakutseks eelmise korraldusmudeli muutmisega (Tallinna Kalmistute kui organisatsiooni kaotamine) osaliselt kaotsi läinud arhiivandmed.
- Toimepidevust võib mõjutada HAUDI kalmistute registriga sõlmitud kasutuslepingud ja tingimused, mis ei ole olnud kalmistute osakonna kontrolli all (infosüsteemi hanget korraldab Tallinna linna digiteenus). Võimalikud riskid on nt andmeteenuuse katkemine, küberrünnakud jne.
- HAUDI kalmistute registri arendamisse on aktiivselt olnud kaasatud Kadrioru Park, samas ei ole osapooled rahul arendustega ja probleeme ei lahendata. Tõenäoliselt võib see roll liikuda KEKO-sse koos loodava ametikohaga.
- Teenuse toimepidevust mõjutavad oodatavalt negatiivselt mõnevõrra mh **järeelkasvuga seotud probleemid** (vt tööjõuressurss ja selle kasutus).
- Teenus on tundlik järsule mahu kasvule (nt COVID, suurõnnetus). Kui korraga on palju hukkunuid, siis täna on väljakutseks, kuidas tagada tööjõud kriisiolukorra lahendamiseks.

### Korraldusmudeli rakendamise aeg ja kulukus

---

- Üldisel tasemel saab Kadrioru Park jätkata tegevust ka senisel viisil arvestades valdkondlikke arenguid, nt KEKO suurenev roll teenuste arendamisel. **Muudatuste rakendamise aeg on eelkõige seotud sisemiste ümberkorraldustega** ja KEKO tasandi värbamise läbiviimisega.

- Jätkuvalt on **väljakutseteks järelkasvu tagamine ja tööturule vastavate töötasude pakkumine** jmt, mida tänase korraldusmudeli jätkumisel tuleb lahendada. Selliseid otsuseid mõjutavad piiratud eelarvelised vahendid ja poliitilised tsüklid (nt valimiste eelnev ja järgnev aeg).

### **Regulatsioonide muutmise vajadus**

---

- **Tänase korraldusmudeliga jätkamine ei eelda otseselt regulatiivseid muudatusi.** Kalmistuseadus on muutmisel, millest tulenevalt võib kaasneda vajadus ajakohastada kalmistute haldamist puudutavaid regulatsioone ka linna tasandil Kadrioru Pargi jaoks. Kalmistuseaduse kaasamistegevused on ette nähtud 2025. aasta teises poolaastas.
- **Kadrioru Pargi ja KEKO koostöömudel on arendamisel, sh kuidas regulatsioonide muutmise tulevikus peaks toimima.** KOV tasandi regulatsioonide puhul on täna Kadrioru Pargil sisuline roll, kus tehakse mh ettepanekuid KEKO-le muudatusvajaduste osas. Muutmisel on Tallinna kalmistute haldamise eeskiri, uued kujunduspõhimõtted on kehtestamisel. Mõlema osas on Kadrioru Park olnud aktiivne sisendi andja.
- **Kadrioru Pargil ei ole täna piisavalt ressursi, et teha järelevalvet regulatsioonide üle.** Seega uute regulatsioonide kehtestamisel tuleb tagada nende jälgimise ja järelevalve võimekus. KEKO-l on haldussunni võimalused olemas, aga täna neid kalmistutel rakendatud ei ole.
- Regulatsioonide muutmise järgselt on olulised teavitustegevused lõppkasutajale (sh sobilikud infokanalid), et tagada reeglite järgimine.

### **Teenuste arendamise võimekus ja valmidus**

---

- **Teenuste arendamise baasvõimekus on olemas, sest teenuste arendamiseks on tagatud ressurss nii Kadrioru Pargi tasandil kalmistute osakonna juhataja ja teenuste juhi näol kui ka KEKO-sse on vastav ressurss tekkimas.** Teisalt Kadrioru Pargi võimekus kalmistute teenuse arendamist eelarveliselt teostada on pigem piiratud.
- Juhul, kui on vaja viia läbi teenustega seotud arendusi ja uuendusi, siis on võimalik neid piloteerida ühe kalmistu baasil ja kiirelt eskaleerida kõigile kalmistutele. Teisalt, kuivõrd investeeringute eelarvet haldab KOV, sõltub teenuste arendamise tegelik praktiline valmidus KOV-i otsustest.



## 4.2.2. Teenuse osutamine ettevõtteks, mis kuulub Tallinna linnale

KOV-i omanduses ettevõtteks on oodatavalt rohkem juhtimisvabadust ja tulu teenimise võimalusi, sh KOV-i vaatest vähendab see seega kulusid. Seejuures on omanikul võimalik väga selgelt ette seada juhised, millistest alustel ja eesmärkidest tulenevalt ettevõtte peab tegutsema (sh omaniku ootused). Samas on KOV-i omanduses ettevõtte tundlik omanikuesindajate vahetumisele ja juhtimisotsused omaniku tasandil võivad seada ohtu ettevõtte toimemudeli. **Ühtlasi eeldab ettevõtte korraldusmudelile üleminek, et loodud on väga selgelt arusaam teenuste profiilist ja kuludünaamikast, et tagada ettevõtte tegelik elujõulisus.**

Stsenaariumi vaatest võib välja tuua kolm peamist alastsenaariumit, kus on arvestatud sellega, et KEKO vastutada on kalmistute arendamise teenus ja omasteta lahkunuga seotud teenused (ülejäanud teenused liiguvad Kadrioru Pargist ära):

- 1) luuakse eraldi ettevõtte, mis on spetsialiseerunud kalmistu- ja matuseteenustele;
- 2) kalmistu- ja matuseteenused delegeeritakse mõnda olemasolevasse linnale kuuluvasse ettevõttesse;
- 3) kalmistu- ja matuseteenused delegeeritakse erinevatele ettevõtetele. Näiteks jaotatakse matuseteenused ja kalmistuteenused eraldi. See tähendab, et lõpptarbijale ehk kliendile suunatud teenused (nt matusekorraldus, hauahooldus) moodustavad ühe üleantava teenuste komplekti ja teise teenuste komplekti moodustavad avaliku hüvega seotud teenused nagu näiteks kalmistu üldala korrashoid, valgustus, jäätmekäitlus jne.

### Juhtimisvabadus ja otsustesse sekkumise vajadus

- **Ettevõtte on iseseisvam juhtimise korraldamisel**, sest Tallinna linn ja KEKO juhib ettevõtte tegevust läbi nõukogu, seotud omaniku ootuste, tegevjuhi määramise ja muude nõukogu taseme küsimuste (sh strateegilised küsimused).
- **Ettevõtte nõukogu ei sekku oodatavalt ettevõtte toimimisse aktiivselt (täna KEKO hallatava asutuse struktuuriga võrreldes oluline erinevus)**. Äriühingul suurem juhtimisvabadus, mida piiravad lepingud.
- Täiendavalt võib ettevõtte nõukogu olla poliitiliselt mõjutatud, mis tähendab, et poliitilised muutused võivad ettevõtet olulises osas mõjutada, sest ettevõtte juhtimisel puudub ametkondlik vahetasand.
- Ühtlasi võib sellest tulenevalt kerkida huvi juhtida ettevõtet poliitiliselt kallutatult, äriiline loogika võib olla pärsitud.
- **Teenuste juhtimine toimub KOV-i poolt läbi lepingute**, kus KEKO ja ettevõtte sõlmivad omavahelise teenuslepingu (sh teenustaseme kokkulepped). Teenusleping käsitleb näiteks teenuse kvaliteeti, korraldust ning vastutuse jagunemist.
- KEKO on koordineerivas rollis (mh lepingute koostaja, haldaja, KOV kontakt). Sõlmitud leping KEKO ja linnale kuuluva ettevõtte vahel eeldab lepingu(te) haldamist. **Lepingu tingimusi on võimalik läbi rääkida kogu lepingu täitmise perioodi jooksul.**

| Alastsenaarium  | Kirjeldus  |
|---|--|
| Uus ettevõtte, mis on spetsialiseerunud kalmistu- ja matuseteenustele | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ettevõtte peamine tegevus on valdkonna teenuste osutamine, mistõttu KEKO roll ettevõtte suunamisel on tõenäoliselt suurem, võrreldes teiste alastsenaariumitega.</li></ul>   |
| Olemasolev ettevõtte, millega liidetakse kalmistu- ja matuseteenused  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ettevõtte nõukogu ja KEKO vaade võib matuse- ja kalmistuteenuste osutamise osas erineda, kuivõrd ettevõtte oodatavalt tegeleb ka muude linna küsimustega (ja võib alluda ka mõnele muule linna asutusele).</li></ul> |
| Kalmistu- ja matuseteenuste jagunemine mitme ettevõtte vahel          | <ul style="list-style-type: none"><li>• KEKO võimalus vahetult mõjutada teenuseosutamise korraldust on eeltoodud juhul väiksem kui spetsialiseerituse korral.</li></ul>  |

## Teenuse hinnastamine ja kulu

- **Teenuse omahind kujuneb tegelike kulude baasil ja teenuse hinnad kindlasti tõusevad võrreldes tänasega**, et katta ära kõik teenuse osutamiseks kaasnevad kulud. Näiteks peab teenuse hind ära katma kaudsed kulud (nt juhtimiskulud, bürookulud jmt kulud), mida ei ole võimalik enam keskselt Kadrioru Pargi siseselt laiali jaotada.
- **KOV-i poolt on võimalik subsideerida toetuste kaudu teenuste hindade kasvu**, mis tuleneb ettevõtte kulupõhisest hinnastamisest.
- Teenuste hinnastamine tegelike kulude baasil ja **turuhinna küsimine soodustab ausat konkurentsi**, sest siis KOV ei konkureeri oma subsideeritud hindadega täna turul tegutsevate ettevõtetega (eelkõige nn mugavusteenuste turul).
- **Ettevõtte toimemehhanism võimaldab võrreldes varasemaga oodatavalt tasu määramist tänasest kiiremal viisil ja omahinda arvesse võttes**. Samas tuleb tagada baasteenuse hinnastamisel nende kättesaadavus KOV-i vaatest.
- KEKO saab ettevõttele kohustada läbi lepingu, et klientidele osutatakse mugavusteenuseid.

| Alastsenaarium  | Kirjeldus  |
|---|--|
| Uus ettevõtte, mis on spetsialiseerunud kalmistu- ja matuseteenustele | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kasumimarginaali kujunemine sõltub omaniku ehk KOV-i seatud ootustest.</li></ul>   |
| Olemasolev ettevõtte, millega liidetakse kalmistu- ja matuseteenused  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Omaniku kasumimarginaali ootused (sh hinnakujundus) ei pruugi kujuneda täielikult KEKO huvidest lähtuvalt juhul, kui ettevõtte osutab teenuseid mitmele KOV-i asutusele.</li></ul> |
| Kalmistu- ja matuseteenuste jagunemine mitme ettevõtte vahel          |  |

## Teenuse kvaliteet ja vastavus sihtgrupi vajadustele

- **Teenuste kvaliteedi tagamine on suuremas sõltuvuses ettevõtte sisestest prioriteetidest**, omanike ootustest ja sõlmitud teenuslepingutest. Teenuste kvaliteet võib olla kõikumine, sest sõltub eelkõige ettevõtte omaniku ootuste ja lepingu detailsusest.
- Kui puudub piisav klientuur matuse- ja kalmistuteenustele või teatavad teenused on portfellis vähem kasulikud, **võib ettevõtte kokkuhoiu eesmärgil kvaliteedile vähem rõhku seada** (nt madalama kvalifikatsiooniga töötajad jne).
- Kui teenuste korraldus ei ole detailselt kokku lepitud, võib ettevõtte suunata ressursse nendele teenustele, mis katavad paremini turunõudlust ja ühtlasi võimaldavad teenida suuremat tulu.
- **Teenuse kvaliteedi hoidmiseks ja tõstmiseks on võimalik seada erinevad lepingulisi tingimusi**, mis toetavad teenuse kvaliteedi tagamist ja vajadustele vastavust (nt boonussüsteem, mis tagab täiendava tasu kui rahuloluküsitluse tulemused vastavad teatud tasemehindele vms).
- Kuigi teenus on ettevõtte korraldada, **siis lõplik vastutus on KEKO-l, et tagada lahkunute väärikas ja kiire matmine**.

| Alastsenaarium  | Kirjeldus  |
|---|--|
| Uus ettevõtte, mis on spetsialiseerunud kalmistu- ja matuseteenustele | <ul style="list-style-type: none"><li>• Põhifookus on kalmistu- ja matuseteenuste kvaliteedi tagamisel, kalmistute eesmärgid võivad olla paremini kaitstud kui teiste alastsenaariumite puhul.</li></ul> |
| Olemasolev ettevõtte, millega liidetakse kalmistu- ja matuseteenused  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kui teenused on lisatud olemasoleva ettevõtte teenuste portfelli, siis prioriteetide seadmine peab olema juhitud selliselt, et</li></ul>                         |

| Alastsenaarium   | Kirjeldus   |
|--|---|
| Kalmistu- ja matuseteenuste jagunemine mitme ettevõtte vahel | tagada kalmistute eesmärkide täitmine. Võivad tekkida vastuolud KOV-i kohustuste täitmisel. |

### Teenuse standardiseeritus

- **Teenuste standardiseeritus on oluline eeltingimus teenuste üleandmisel ettevõttele.** Juhul, kui standardid ja täpsed nõuded teenusele puuduvad, võib domineerida fookus teenustega kaasneva kulu ja teenitava tulu optimaalse tasakaalu leidmisele.
- **Ettevõttes võidakse optimeerida tegevusi, et hoida kulusid madalamal, aga millega võib kaasneda ka teenuse kvaliteedi langus** (kui puudub standard või detailsed nõuded).
- Teenuse standardiseerituse tagab piisavas detailsuses sõlmitud teenusleping ja valdkonna regulatsioonid. Samas eeldab teenuse delegeerimine järelevalve olemasolu, et lepingule vastavust kontrollida.
- **Teenuse standardi kehtestamine võib survestada ettevõtet pidama hinnaläbirääkimisi**, et standardikohase teenuse osutamist tagada. Vajab otsustamist standardi tase – nt kas on seatud miinimumtase või on oodatav standard kõrgemal.

| Alastsenaarium  | Kirjeldus   |
|---|---|
| Uus ettevõtte, mis on spetsialiseerunud kalmistu- ja matuseteenustele | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtte peamine tegevus on valdkonna teenuste osutamine, mistõttu teenuste osutamine on tõenäoliselt standardiseeritum ja valdkonna regulatsioone arvestav.</li> </ul> |
| Olemasolev ettevõtte, millega liidetakse kalmistu- ja matuseteenused  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teenuse standardeid võivad mõjutada muud ettevõtte regulatsioonid või protsessid.</li> </ul>   |
| Kalmistu- ja matuseteenuste jagunemine mitme ettevõtte vahel          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teenuste standardi hoidmise sisemine motivatsioon võib olla ettevõttes väiksem kui KEKO-l.</li> </ul>  |

### Teenuse järelevalve

- **Teenuse järelevalve toimub läbi omaniku ootuste ja nõukogule aru andmise** (tegevjuht vastutab vahetult nõukogu ees) ning oodatavalt ka läbi regulatiivsete nõuete.
- Ettevõttele laieneb auditeerimise kohustus. Samas **KEKO-le jääb kohustus ning vastutus teenuste osutamist ja kvaliteeti kontrollida**, sest kalmistute arendamise teenust ei delegeerita ja on KEKO vastutada.
- Teenuse järelevalve eeldab KEKO kui lepingu omaniku järelevalve funktsiooni ja vastava võimekuse loomist.
- **Teenuste olemusest tulenevalt – kaudsed ja otsesed teenused – on eelduslikult vajalik eraldi järelevalve (sh selle kompetents).** KEKO saab vajadusel seda ressursi riskasutada erinevate järelevalve valdkondade jaoks.
- Tuleb tagada lepingulistest suhetes kohapealne kontrollimehhanism (nt enesehindamine), kus ettevõtte tõendab omalt poolt teenusekvaliteeti, et vähendada KEKO töömahtu.

| Alastsenaarium  | Kirjeldus   |
|---|---|
| Uus ettevõtte, mis on spetsialiseerunud kalmistu- ja matuseteenustele | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leppetrahv ei pruugi KEKO all oleva ettevõtte osas oodatud tulemust saavutada, sest KEKO ise on peamine ettevõtte klient.</li> </ul> |
| Olemasolev ettevõtte, millega liidetakse kalmistu- ja matuseteenused  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• KEKO-l on võimalik nõuda ettevõttelt leppetrahvi, kui lepingut ei täideta või rikutakse lepingu tingimusi.</li> </ul>                |

| Alastsenaarium   | Kirjeldus |
|--|-----------|
| Kalmistu- ja matuseteenuste jagunemine mitme ettevõtte vahel |           |

### Tööjõuressurss ja selle kasutus

- Tööjõu vaates on **ametikohtade loomine paindlikum** ja ettevõtte enda juhtimistasandi otsus.
- **Teenuse juhtimise osas võib tekkida osaline dubleerimine**, sest osa teenustest jäävad KEKO vastutada (eelkõige arendustegevuse vaates).

| Alastsenaarium  | Kirjeldus   |
|---|---|
| Uus ettevõtte, mis on spetsialiseerunud kalmistu- ja matuseteenustele | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valdkondlike teenuste pakkumine eeldab kesksete tugifunktsioonide loomist ja ressursside eraldamist (personalitöö, raamatupidamine, turundus jne).</li> </ul>  |
| Olemasolev ettevõtte, millega liidetakse kalmistu- ja matuseteenused  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Olemasoleval ettevõttel on olemas kõik tugifunktsioonid, mistõttu valdkondlike teenuste liitmine on tõhusam.</li> </ul>  |
| Kalmistu- ja matuseteenuste jagunemine mitme ettevõtte vahel          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Olemasoleval ettevõttel on olemas kõik tugifunktsioonid, mistõttu valdkondlike teenuste liitmine on tõhusam.</li> <li>• Teenuste mitme ettevõtte alla viimine vähendab ressursside riskasutamise võimalusi matuse- ja kalmistuteenuste siseselt (paindlikkus asendada töölt eemal olijaid jne).</li> </ul> |

### Teenuse jätkusuutlikkus

- **Teenuse jätkusuutlikkus on tagatud, sest Tallinna linna omanduses ettevõtte on vahetult omavalitusega seotud ja võimalikud ettevõtluse riskid on seeläbi maandatud.** Ettevõtte tegevuse lõpetamisel on võimalik andmed linnal üle võtta või vajadusel teostada ümberkorraldusi, kui ettevõtte senisel kujul teenuste osutamine on katkemise ohus.
- Teenuste osutamisega seonduvate probleemide või väljakutsete korral on tagatud Tallinna linna kui omaniku tugi.
- Toimepidevust võib mõjutada HAUDI kalmistute registriga sõlmitud kasutuslepingud ja tingimused, mis ei ole olnud kalmistu osakonna kontrolli all (Tallinna linna digiteenistus korraldab hanget). Võimalik on näiteks andmete leke, küberrünnakud ja andmeteenuse katkemine.
- Teenuste jätkusuutlikkuse tagamine on kriitilise tähtsusega teenuste üleminekul Kadrioru Pargist ettevõttesse, et vältida teenuste katkemist. See vajab eraldi adresseerimist.

| Alastsenaarium  | Kirjeldus   |
|---|---|
| Uus ettevõtte, mis on spetsialiseerunud kalmistu- ja matuseteenustele | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kui teenuste osutamine on kahjumlik, võib ettevõtte osade teenuste osutamist soovida lõpetada, kui lisavahendeid ei eraldata. <b>Tõenäoliselt on kokkulepete sõlmimine lihtsam kui ettevõttega, millele on valdkondlikud teenused liidetud.</b></li> </ul> |
| Olemasolev ettevõtte, millega liidetakse kalmistu- ja matuseteenused  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juhul, kui teatud teenuste osutamine on kahjumlik, võib ettevõttel tekkida surve osade teenuse osutamise lõpetada. Seejuures lõplik vastutus teenuse osutamise osas langeb KOV-ile.</li> </ul>   |
| Kalmistu- ja matuseteenuste jagunemine mitme ettevõtte vahel          |   |

## Korraldusmudeli rakendamise aeg ja kulukus

- Korraldusmudeli rakendamine on sõltuv valimistsüklist ja linnavõimu muutustest, mistõttu võib muutuste elluviimine võtta kauem aega.
- Ettevõtte värbamisprotsess on pigem juhitud ja kujundatud ettevõtte juhtide poolt turu tingimusi arvestavalt, mistõttu võib see **mõju avaldada Kadrioru Pargi koosseisule (nt potentsiaalsed kõrgemad töötasud võivad motiveerida üle minema hoopis uude ettevõttesse)**.
- Teenuste üleminekuperioodi ajaks on vajalik tagada kõigi teenuste sujuv toimimine ja üleminek, mis nõuab planeerimist ja ettevalmistust.
- **Arhiivid tuleb üle anda Kadrioru Pargi poolt KEKO-le**, sest kogu vastutus matuse- ja kalmistuteenustega kandub üle KEKO-le
- Enne teenuste üle andmist **on vajalik koostada detailne ülevaade senisest töökorraldusest ja hinnata kalmistute infrastruktuur** (sh kalmistute kontorid ja nende vajadus). Sealjuures on vaja analüüsida näiteks, kuidas peaks olema korraldatud klienditeenindus teenuste üleselt jms.

| Alastsenaarium   | Kirjeldus  |
|--|--|
| <b>Uus ettevõtte, mis on spetsialiseerunud kalmistu- ja matuseteenustele</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Rakendamine eeldab juriidilise keha loomist, seejuures juhtide värbamist ja ametikohtade loomist (mh vajadusel Kadrioru Pargi tööjõu osalist üleviimist ettevõtte alla). <b>Ametikohad, mis viiakse üle ettevõttesse, ei ole enam rakendatavad Kadrioru Pargi koosseisus. Seega on vaja hinnata mõju ka laiemalt Pargile.</b></li><li>• Korraldusmudel vajab ettevõtte põhikirja loomist ja poliitilisi kokkuleppeid (sh nõukogu loomine).</li><li>• Värbamine ja personali ettevalmistus eeldab uue meeskonna koolitamist, millega kaasnevad kulud.</li></ul> |
| <b>Olemasolev ettevõtte, millega liidetakse kalmistu- ja matuseteenused</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ettevõtted korraldavad vajadusel värbamise, tõenäoliselt on osaliselt võimalik üle tuua Kadrioru Pargi kalmistu osakonna töötajad.</li><li>• Uute töötajate liitumine eeldab meeskonna koolitamise kulude kasvu.</li></ul>   |
| <b>Kalmistu- ja matuseteenuste jagunemine mitme ettevõtte vahel</b>          | <ul style="list-style-type: none"><li>• KEKO peab muudatuste osas läbi rääkima kolmanda osapoolega, millele kulub lisa-aeg.</li></ul>  |

## Regulatsioonide muutmisevajadus

- Regulatiivsed muudatused on pigem ajakulukad tulenevalt vajalike otsuste mahust ja kokkulepete sõlmimisest. Vajalik on muuta näiteks Kadrioru Pargi põhimäärust ja kirjeldada detailsemalt ettevõttele üleantavad teenused. Koostada tuleb vajalike lepingute põhjad ja teenusleping koos kõigi vajalike tingimustega.
- Lahkunu matmisega ja kasutuslepinguga seonduvalt on tarvilik teostada rahvastikuregistri päringuid, mida ei saa delegeerida erasektoris. Vajadus tuleneb eelkõige matmise ajakriitilisusest. KEKO-le jääb sellest tulenevalt kohustus neid päringuid ettevõtete eest teostada.

| Alastsenaarium   | Kirjeldus   |
|--|---|
| <b>Uus ettevõtte, mis on spetsialiseerunud kalmistu- ja matuseteenustele</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Vajalik on kehtestada omaniku ootused ja koostada ettevõtte põhikiri. Võtab kauem aega, võrreldes olemasolevatele ettevõtetele teenuste üleandmisega.</li></ul> |
| <b>Olemasolev ettevõtte, millega liidetakse kalmistu- ja matuseteenused</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Vajalik on läbirääkida omaniku ootused matuse- ja kalmistuteenuste lõikes, samuti pidada eelläbirääkimis teenuste korraldamise osas.</li></ul>                  |
| <b>Kalmistu- ja matuseteenuste jagunemine mitme ettevõtte vahel</b>          |   |

## Teenuste arendamise võimekus ja valmidus

- Tõenäoliselt on linnale kuuluvas ettevõttes teenuste arendamise võimekus sõltuv eelkõige KOV-iga (ehk KEKO-ga) sõlmitud lepingutest (eelarvest). KOV-i kujundatud tingimused võivad teenuste arendamist toetada või vastupidiselt piirata. Teenuste arendamise ülesanne tähendab ka vastava rahastuse tagamist KOV-i poolt.
- Teenuste, mis on olemuselt omavalituse ülesanded, arendus võib olla minimaalne või sõltuda täielikult KOV-i enda poolsetest või ettevõttele üle antavatest ressurssidest.
- Ettevõttel on eelistatult esmahuvi (mugavus)teenuste arendamise vastu, mis võivad tagada suurema tulubaasi.
- KEKO-ga sõlmitud leping ja omaniku ootused mõjutavad teenuste arendamist. Näiteks kui lepingu rahaline maht ei võimalda seda või omaniku esindajad ei pea seda vajalikuks.

| Alastsenaarium  | Kirjeldus   |
|---|---|
| Uus ettevõtte, mis on spetsialiseerunud kalmistu- ja matuseteenustele | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ettevõtte peamine tegevus on valdkonna teenuste osutamine, mistõttu huvi on tõenäoliselt suurem teenuste arendamiseks võrreldes teiste alastsenaariumitega. Samas eeldab see vastavate ressursside olemasolu KOV-i poolt.</li></ul>   |
| Olemasolev ettevõtte, millega liidetakse kalmistu- ja matuseteenused  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ettevõtte jaoks ei pruugi valdkonna teenused olla prioriteetsed ja vastavad ressursid arendustegevuseks võivad täielikult puududa.</li><li>• Mugavusteenuste eelisarendamine on tõenäoliselt ettevõtte huvi, sest võimaldab suurendada tulusid, samal ajal kui baasteenuste osutamine (KOV kohustus) sellist kasumlikkust ei pruugi ettevõttele tuua.</li></ul> |
| Kalmistu- ja matuseteenuste jagunemine mitme ettevõtte vahel          |   |

### 4.2.3. Teenuste delegeerimine erasektorisse

Välja delegeeritud teenus vähendab oodatavalt KOV-i teenuse korraldamise ja läbiviimisega seotud töökoormust, samas välja delegeeritud teenused suurendavad oluliselt jätkusuutlikkusega seotud riske. Välja delegeeritud teenus on rohkem kaitstud sekkumiste vastu, mis võib tuleneda näiteks poliitilise tasandi muudatustest või KOV-i asutuste ülestest otsustest (nt kärped või ametikohtade loomise piirangud).

Stsenaariumi vaatest võib välja tuua kaks peamist alastsenaariumit, kus on arvestatud sellega, et KEKO vastutada on kalmistute arendamise teenus ja omasteta lahkunuga seotud teenused ning et ülejäänud teenused delegeeritakse erasektorisse:

- 1) matuse- ja kalmistuteenuste korraldus antakse teenuslepinguga üle ühele eraettevõttele;
- 2) KEKO sõlmib lepingud mitme eraettevõttega. Näiteks sõlmitakse üks leping matuseteenuste osutamiseks ja eraldi leping kalmistuteenuste osutamiseks. See tähendab, et lõpptarbijale ehk kliendile suunatud teenused (nt matusekorraldus, hauahoidus) moodustavad ühe üleantava teenuste komplekti ja teise teenuste komplekti moodustavad avaliku hüvega seotud teenused nagu näiteks kalmistu üldala korrashoid, valgustus, jäätmekäitlus jne.

### Juhtimisvabadus ja otsustesse sekkumise vajadus

- Erasektori poolt osutatava teenuse osas juhindutakse hanke tehnilisest kirjeldusest ja sõlmitud lepingutest.
- Ettevõtte tegevus ei ole vahetult KOV-i kontrolli all ja kontrollitav ning KOV-il ei ole ka võimalik sekkuda aktiivselt ettevõtte juhtimisotsustesse.
- Ettevõtte ja KEKO vaade võib matuse- ja kalmistuteenuste osutamise korralduse osas erineda.
- Äriühingu juhtimisvabadust piiravad sõlmitud lepingud, samas hanke raames sõlmitud lepingute muutmine on keeruline.
- Teenuste juhtimine toimub KOV-i poolt läbi lepingute, kus KEKO ja ettevõtte sõlmivad omavahelise teenuslepingu. Teenusleping käsitleb näiteks teenuse kvaliteeti, korraldust ning vastutuse jagunemist.

- **KEKO on koordineerivas rollis (mh lepingute koostaja, haldaja, KOV kontakt).** Sõlmitud leping KEKO ja ettevõtte vahel eeldab lepingu(te) haldamist ja järelevalvet.

### Teenuse hinnastamine ja kulu

- **Ettevõtte hinnakujundus ei lähtu KEKO huvidest, vaid omaniku kasumiootusest ja turuolukorrast.** Teenuse tasu kujuneb ettevõtte nägemuses ja sõltuvalt ettevõtte kulustruktuurist ning kasumimarginaali ootusest. Seega teenuste **hind ei kujune ainult kulupõhiselt ja võib sõltuda turul valitsevatest hindadest ning konkurentsiolekorrast.**
- Teenuse hinnad tõenäoliselt tõusevad võrreldes tänasega, et ettevõtte saaks katta ära kõik teenuse osutamise kaaskulud. Vastasel juhul ei tule oodatavalt ettevõtteid lihtsalt hankesse.
- Teatav mõju hinnastamisele võib tuleneda ettevõtte positsioonist, kus teatud KOV-i teenuste osutamine loob soodsama olukorra pakkuda täiendavaid tasulisi nn mugavusteenuseid (nt matuseteenuse osutamise järgselt regulaarse hauahooldusteenuse pakkumine).
- **Hindade muutmine lõpptarbijatele võib osutada keeruliseks.** Lepinguliste hindade muutmine on võimalik eelkõige läbi hanke. KOV peab tagama baasteenuste kättesaadavuse.
- **KOV-i poolt on võimalik subsideerida toetuste kaudu teenuste hindade kasvu,** mis tuleneb ettevõtte kulupõhisest hinnastamisest.
- KEKO saab ettevõttele kohustada (läbi lepingu), et klientidele osutatakse mugavusteenuseid.

| Alastsenaarium   | Kirjeldus   |
|--|---|
| Kalmistu- ja matuseteenuseid osutab üks eraettevõtte             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtte on läbirääkimistel monopoolses staatuses.</li> </ul>     |
| Kalmistu- ja matuseteenused on jaotatud mitme eraettevõtte vahel | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitme ettevõttega on läbirääkimiste riskid hajutatamad.</li> </ul> |

### Teenuse kvaliteet ja vastavus sihtgrupi vajadustele

- Teenuste kvaliteedi tagamine on suuremas sõltuvuses ettevõtte sisestest prioriteetidest ja sõlmitud teenuslepingutest. **Teenuste kvaliteet võib olla kõikum, sest sõltub eelkõige ettevõtte huvidest.**
- Kui puudub piisav klientuur matuse- ja kalmistuteenustele või teatavad teenused on portfelligi vähem kasumlikud, **võib ettevõtte kokkuhoiu eesmärgil kvaliteedile vähem rõhku seada** (nt madalama kvalifikatsiooniga töötajad jne). Ettevõttel võib sealjuures olla valmisolek võtta vastu trahve, kui kvaliteedi tagamiseks nõutav investeering on suurem trahvidest. Seega sõltub paljuski kvaliteet lepingu struktuurist ja tingimustest.
- Kui teenuste korraldus ei ole detailselt kokku lepitud, võib ettevõtte suunata ressursse nendele teenustele, mis katavad paremini turunõudluse ja ühtlasi võimaldavad teenida suuremat tulu.
- Teenuse kvaliteedi tagamiseks on võimalikud erinevad lepingulised tingimused, mis toetavad teenuse kvaliteedi tagamist ja vajadustele vastavust (nt boonussüsteem, mis tagab täiendava tasu, kui rahuloluküsitluse tulemused vastavad teatud tasemehindele jms lahendused).
- Kuigi teenus on ettevõtte korraldada, siis **lõplik vastutus on KEKO-l, et tagada lahkunute väärikas ja kiire matmine.**

| Alastsenaarium   | Kirjeldus   |
|--|---|
| Kalmistu- ja matuseteenuseid osutab üks eraettevõtte             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Põhifookus on nii kalmistu- kui ka matuseteenuste pakkumisel, kus on võimalik müüa lisateenuseid, mistõttu motivatsioon võib reputatsiooni eesmärgil olla kõrgem teenuste kvaliteedi tagamisel.</li> </ul>                       |
| Kalmistu- ja matuseteenused on jaotatud mitme eraettevõtte vahel | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sõltuvalt ettevõtte teenusportfelligi võib motivatsioon erineda. Klienditöö ehk matuseteenuste korral võib motivatsioon lisateenustest saadava tulu tõttu olla kõrgem, kui kaudsete teenuste nagu haljastustööd osas.</li> </ul> |

## Teenuse standardiseeritus

- Teenuste standardiseeritus on oluline teenuste üleandmisel ettevõttele. **Juhul, kui standardid ja täpsed nõuded teenusele puuduvad, võib domineerida fookus teenustega kaasneva kulu ja teenitava tulu optimaalse tasakaalu leidmisele.** Delegeerimise eelduseks on, et teenused on kirjeldatud selliselt, et nende teostamine on võimalik tagada lepinguliselt soovitud tasemel (nt kvaliteedinõuete, teenusstandardite vms kehtestamine).
- **Tänaseid nn mugavusteenuseid KOV otseselt välja delegeerida ei saa, pigem on see täiendav võimalus ettevõttele.** Tallinna linn seega nn mugavusteenuste osas stsenaariumi vaates tulu ei teeni, aga võimalik on lepinguliselt seada tingimusi.
- Ettevõttes võidakse optimeerida tegevusi, et hoida kulusid madalamal, aga millega võib kaasneda ka teenuse kvaliteedi langus (kui puudub standard või detailsed nõuded).
- Teenuse standardiseerituse tagab piisavas detailsuses sõlmitud teenusleping ja valdkonna regulatsioonid. Samas eeldab teenuse järelevalve olemasolu.
- Teenuse **standardi tagamine võib survestada ettevõtet pidama hinnaläbirääkimisi**, et standardikohast teenuse osutamist tagada.
- Teenuse standardeid võivad mõjutada muud ettevõtte regulatsioonid või protsessid.
- Teenuste **standardi hoidmise sisemine motivatsioon võib olla ettevõttes väiksem kui KEKO-I** (oodatavalt sõltub ka lepingu tingimustest ja trahvidest vms).

## Teenuse järelevalve

- Teenuse järelevalve **vastutus on eelkõige KOV-il, kelle on kohustus kalmistuid hallata.** See tähendab, et KOV-s peab olema ressursid ettevõtte osutatavate teenuste kontrolliks ja järelevalveks, et vajadusel tekkinud puudustele osutada. KEKO-le jääb kalmistute arendamise teenus, mida ei delegeerita.
- **Tõenäoliselt pöörduvad rahulolematud kliendid KOV-i poole**, mistõttu peab säilima ressursid KOV-s selliste pöördumistega töötamiseks.
- Võib eeldada, et ettevõtte ise teeb teatavat järelevalvet ettevõtte siseselt enda tehtud töö üle (nt tööjuhtide järelevalve teostatud tööde üle).
- Teenuse järelevalve eeldab KEKO kui lepingu omaniku järelevalve funktsiooni ja vastava võimekuse loomist.
- **KEKO-I on võimalik nõuda ettevõttelt leppetrahvi**, kui lepingut ei täideta või rikutakse lepingu tingimusi.
- Tuleb tagada lepingulistest suhetes kohapealne kontrollimehhanism (nt enesehindamine), kus ettevõtte tõendab omalt poolt teenusekvaliteeti, et vähendada KEKO töömahtu.

| Alastsenaarium  | Kirjeldus  |
|---|--|
| <b>Kalmistu- ja matuseteenuseid osutab üks eraettevõtte</b>             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Järelevalve teostamine on lihtsam, sest kontrollitakse ühe ettevõtte tegevust.</li></ul>   |
| <b>Kalmistu- ja matuseteenused on jaotatud mitme eraettevõtte vahel</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kuna teenused on jaotatud mitme ettevõtte vahel, on võimalikud riskid väiksemad (eeldus, et siis peaks lepingut rikkuma mõlemad ettevõtted).</li></ul> |

## Tööjõuressurss ja selle kasutus

- Tööjõuressursi planeerimine on ettevõtte korraldada ja juhtida. **Ettevõtte juhindub planeerimisel lähtuvalt oma huvidest, mistõttu võidakse tööjõukulude kokkuhoiduks palgata ilma kvalifikatsioonita töötajaid**, sh panustada minimaalselt töötajate koolitamisega jms.
- Võib tulla ette olukordi, kus **teenuse osutamine võib viibida ja ei suudeta vastata seatud kvaliteedinõuetele ja teenusstandarditele**, kui ettevõttel ei ole piisavat tööjõuressurssi, mille arvelt olemasolevate töötajate seas tööülesandeid ümber korraldada. Seega oleneb paljuski ettevõtte



terviklikust teenuste portfelist (kas vastav ettevõtte pakub ka teisi teenused, mille tarbeks on värvatud tööjõuressurs, keda saab rakendada vajadusel ka kalmistutel).

- Tööjõu vaates on **ametikohtade loomine paindlikum** ja ettevõtte enda juhtimistasandi otsus.

| Alastsenaarium   | Kirjeldus   |
|--|---|
| Kalmistu- ja matuseteenuseid osutab üks eraettevõtte             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Olemasoleval ettevõttel on olemas kõik tugifunktsioonid, mistõttu valdkondlike teenuste osutamine peaks olema tõhusam.</li></ul>  |
| Kalmistu- ja matuseteenused on jaotatud mitme eraettevõtte vahel | <ul style="list-style-type: none"><li>• Teenuste mitme ettevõtte alla viimine vähendab ressursside riskasutamise võimalusi matuse- ja kalmistuteenuste siseselt (paindlikkus asendada töölt eemal olijaid jne).</li></ul> |

### Teenuse jätkusuutlikkus

- **Teenuse jätkusuutlikkus on tagatud läbi sõlmitud lepingute ja seatud tingimuste.** Jätkusuutlikkuse tagamiseks on vaja mh kehtestada väga selged teenusstandardid ja kvaliteedikriteeriumid.
- **Lepingud on tähtajalised, mistõttu on teatavad riskid näiteks uue hanke õigeaegse väljakuulutamisega ja hankelepingu sõlmimisega.** Kui see viibib, võib teenuse osutamine osaliselt või täielikult teatud ajaperioodil katkeda (ettevõtte on seetõttu ka domineerivas positsioonis).
- Uutel ettevõtetel võib olla keeruline konkureerida kordushanget, mistõttu võib senisel ettevõttel olla eeliseis ja **KOV-i teenuste jätkusuutlikkus seetõttu teatud juhul ühest ettevõttest sõltuv.** Vastav väljakutse võib tuua kaasa vajaduse kaasata mitu pakkujat erinevatele kalmistutele, et monopoolset seisundit vähendada.
- **Jätkusuutlikkus eeldab, et andmehaldusega seonduv on KOV juhtida** (nt register, mida kasutatakse, ei ole ettevõtte omanduses). Toimepidevust võib mõjutada HAUDI kalmistute registriga sõlmitud kasutuslepingud ja tingimused, mis ei ole olnud KOV-i kontrolli all (Tallinna linna digiteenistus korraldab hanget). Võimalik on näiteks andmete leke, küberrünnakud ja andmeteenuse katkemine.
- Teenuste jätkusuutlikkuse tagamine on kriitilise tähtsusega teenuste üleminekul Kadrioru Pargist ettevõttesse, et vältida teenuste katkemist.
- **Juhul, kui teatud teenuste osutamine on kahjumlik, võib ettevõttel tekkida surve osade teenuse osutamise lõpetada või lepingu tingimusi muuta.** Ettevõttel võib sealjuures olla valmisolek võtta vastu trahve, kui teenuse osutamiseks nõutav investering on suurem trahvidest. Seega sõltub paljuski kvaliteet lepingu struktuurist ja tingimustest. Seejuures lõplik vastutus teenuse osutamise osas langeb KOV-ile.

### Korraldusmudeli rakendamise aeg ja kulukus

- Teenuse välja delegeerimine eeldab teenuste hindamist ja kirjeldamist (sh kokkuleppeid), seejuures ressursside ümberkorraldamist (kalmistute osakonna ülesannete üleandmine). **Enne teenuste üle andmist on vajalik koostada ülevaade senisest töökorraldusest ja hinnata kalmistute infrastruktuur** (sh kalmistute kontorid ja nende vajadus). Näiteks, kuidas peaks olema korraldatud klienditeenindus.
- Vajalik on ette valmistada hankeprotsess, sh hanke alusdokumendid, mis tagavad minimaalselt teenuste osutamise Kadrioru Pargi senisele korraldusele vastavas mahus ja nõuetes. Hanke läbiviimine võib viia ühtlasi ka tulemini, kus oodatav maksumus ja pakumuste maksumused ei ole kooskõlas.
- Olukorras, kus **täna puudub Eesti turul vastavas sektoris tegutsev ettevõtte, kes saaks kiirelt ülesanded tervikuna üle võtta**, on vajalik oodatavalt eelnevalt turukonsultatsioonide läbiviimine ja laiemalt turuolukorra selgitamine potentsiaalsete hankes osalejate vaates. See võib tähendada vajadust anda ka turuosalistele aega teenuste jaoks vajaliku korralduse ülesse seadmiseks.
- **Korraldusmudeli rakendamine on sõltuv valimistsüklist ja linnavõimu muutustest**, mistõttu võib muutuste elluviimine võtta kauem aega.
- Teenuste üleminekuperioodi ajaks on vajalik tagada kõigi teenuste sujuv toimimine ja üleminek, mis nõuab planeerimist ja ettevalmistust.

- **Arhiivid tuleb üle anda Kadrioru Pargi poolt KEKO-le**, sest kogu vastutus matuse- ja kalmistuteenustega kandub üle KEKO-le

| Alastsenaarium   | Kirjeldus   |
|--|---|
| Kalmistu- ja matuseteenuseid osutab üks eraettevõtte             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajaline kulu hanke läbiviimise järgselt teenuste osutamiseni on minimaalne, kui ei ole vaidlustusi.</li> </ul> |
| Kalmistu- ja matuseteenused on jaotatud mitme eraettevõtte vahel | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuleb korraldada mitu hanget, mis nõuab protsesside läbiviimiseks lisaaega võrreldes ühe hankega.</li> </ul>   |

### Regulatsioonide muutmisevajadus

- **Kui tegutsevad ettevõtted ei ole uue tekkiva olukorraga rahul, võivad kaasneda juriidilised vaidlused** KOV tasandil ja see võib tuua kaasa vajaduse täiendavate regulatiivsete muudatuste läbiviimiseks. Lepinguliselt on vajalik selliseid olukordi ettevaatavalt reguleerida (nt kalmistut haldava ettevõtte kohustus lubada teisi ettevõtteid haudasid hooldama).
- **Regulatiivsed muudatused on pigem ajakulukad tulenevalt vajalike otsuste mahust ja kokkulepete sõlmimisest.** Vajalik on muuta näiteks Kadrioru Pargi põhimäärust ja kirjeldada detailsemalt ettevõttele üleantavad teenused, luua teenusstandardid jne. Koostada tuleb vajalike lepingute põhjad ja teenusleping koos kõigi vajalike tingimustega.
- Lahkunu matmisega ja kasutuslepinguga seonduvalt on tarvilik teostada rahvastikuregistri päringuid, mida ei saa delegeerida erasektorisse. Vajadus tuleneb eelkõige matmise ajakriitilisusest. KEKO-le jääb sellest tulenevalt kohustus neid päringuid ettevõtete eest teostada.

| Alastsenaarium   | Kirjeldus  |
|--|--|
| Kalmistu- ja matuseteenuseid osutab üks eraettevõtte             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eelkõige on vajalik tagada kalmistute valdkonnas võrdsed võimalused kõigile ettevõtetele oma teenuseid pakkuda ja vältida ebaausa konkurentsiga tekkivaid riske, kus üks ettevõtte on monopoolses staatuses.</li> </ul> |
| Kalmistu- ja matuseteenused on jaotatud mitme eraettevõtte vahel | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalmistu- ja matuseteenuste jaotamine maandab ausa konkurentsi kadumisega seonduvat riski.</li> </ul>   |

### Teenuste arendamise võimekus ja valmidus

- Tõenäoliselt ettevõtte teenuste arendamise võimekus sõltub eelkõige KOV-iga (KEKO-ga) sõlmitud lepingutest (sealjuures selleks eraldatud eelarvest).
- KOV-i kujundatud tingimused võivad teenuste arendamist toetada või vastupidiselt piirata. **Teenuste arendamise ülesanne tähendab tõenäoliselt ka vastava rahastuse tagamist KOV-i poolt** (nt ettevõtte võib esitada taotluse lisarahastuseks, et teenuseid edasi arendada).
- **Teenuste, mis on olemuselt KOV-i ülesanded, arendus võib olla minimaalne või sõltuda täielikult KOV-i enda poolsetest või ettevõttele üle antavatest ressurssidest.** Ettevõtte jaoks ei pruugi valdkonna teenused olla prioriteetsed ja vastavad ressursid arendustegevuseks võivad täielikult puududa.
- **Mugavusteenuste arendamine on tõenäoliselt ettevõtte peamine huvi**, sest võimaldab suurendada tulusid. Baasteenuste arendamine (KOV kohustus) ei pruugi ettevõtet huvitada.
- KEKO-ga sõlmitud leping ja ettevõtte omanike nägemus mõjutavad teenuste arendamist. Näiteks lepingu rahaline maht ei sisalda teenuste arendust või omaniku esindajad ei pea seda vajalikuks.

## 4.3. Korraldusmudelite stsenaariumite SWOT analüüs

Selles peatükis käsitletakse stsenaariumite SWOT analüüsi, tuginedes PwC varasemale kogemusele ja ekspertiisile avaliku sektori asutuste juriidiliste vormide hindamisel, aga ka laiemalt käesoleva uuringu

raames kogutud sisenditele erinevate korraldusmodelite asjaoludest. SWOT analüüsi tulemid on kooskõlastatud Tellija juhtrühmaga.

**Analüüs tugineb PwC väljatöötatud hindamismudelile, mis hõlmab olulisi kriteeriume, mida SWOT analüüs peab käsitlema.** Arvestades, et stsenaariumid ei ole tuleviku organisatsioonilise ülesehituse üksikasjalikud kirjeldused, jääb fookus üldisele tasemele. See lähenemine võimaldab paremini mõista strateegilisi valikuid ja nende potentsiaalset mõju tervikuna, aidates seeläbi teha teadlikke otsuseid organisatsiooni arendamisel.

### 4.3.1. SWOT metoodika ülevaade

**Eelistatuma teenuseosutamise stsenaariumi hindamise toetamiseks viidi läbi SWOT analüüs iga stsenaariumi lõikes.** SWOT analüüs on strateegilise planeerimise vahend, mida kasutatakse organisatsioonide, projektide või muude üksuste tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude hindamiseks. SWOT analüüs pakub struktuurilist raamistikku, et analüüsida sisemisi ja väliseid tegureid, mis võivad mõjutada ettevõtmise edukust või ebaõnnestumist. Siin võetakse arvesse just neid kriteeriume ja tegureid, mida on varasemalt kirjeldatud ja mille põhjal on ka stsenaariume hinnatud.

SWOT metoodika jaguneb neljaks peamiseks hindamiskategooriaks:

- 1. Tugevused:** Need on kalmistu- ja matuseteenuste korraldusmodeli sisemised omadused ja ressursid, mis annavad sellele eelise alternatiivide ees. Tugevused võivad hõlmata näiteks tõhusat haldust, kvaliteetseid teenuseid ja tugevat mainet.
  - **Olulised küsimused:** Millised on suurimad tugevused antud korraldusmodeli puhul kalmistu- ja matuseteenuse pakkumisel? Kuidas on võimalik kasutada ressursse ja kogemusi, et pakkuda lisaväärtust? Kuidas on tagatud teenuse kvaliteet ja läbipaistvus?
- 2. Nõrkused:** Need on sisemised tegurid, mis võivad kalmistu- ja matuseteenuste korraldamise tõhusust takistada või seada mudeli ebasoodsasse olukorda võrreldes alternatiividega. Nõrkused võivad tuleneda ebatõhusast haldusest, piiratud ressursidest või madalast teenuse kvaliteedist.
  - **Olulised küsimused:** Millised on peamised kitsaskohad teenuste osutamisel antud korraldusmodeli puhul? Kuidas võivad sisemised protsessid ja struktuur takistada eesmärkide saavutamist? Millistes valdkondades on vaja rohkem ressursi või oskusteavet? Kuidas saab parandada kvaliteeti ja järelevalve teenuse osutamist?
- 3. Võimalused:** Need on välised tegurid, mida saab ära kasutada, et luua uusi eeliseid või avada uusi võimalusi kalmistu- ja matuseteenuste korraldamisel. Võimalused võivad tekkida näiteks demograafilistest muutustest, tehnoloogilistest uuendustest või regulatiivsetest muudatustest.
  - **Olulised küsimused:** Millised võimalused on mudeli jaoks olemas? Millised trendid võivad teenuste ostmisele positiivselt mõjuda? Kuidas saaks olemasolevaid tugevusi muuta uuteks võimalusteks? Millised võimalused tekivad tänu uutele regulatsioonidele või poliitikamuudatustele? Kas on võimalik arendada uusi tasulisi teenuseid, mis suurendaksid tulusid?
- 4. Ohud:** Need on välised tegurid, mis võivad piirata kalmistu- ja matuseteenuste mudeli edukat rakendamist või tekitada väljakutseid selle käivitamisel ja püsimisel. Ohtude hulka võivad kuuluda uued konkurendid, muutused klientide eelistustes või õiguslikud muudatused.
  - **Olulised küsimused:** Millised ohud võivad kahjustada mudeli väärtuspakkumist? Kuidas on turul tegutsevad potentsiaalsed konkurendid? Milliseid riske võivad nõrkused põhjustada? Kas linnaeelarve vähenemine või poliitilised muudatused võivad mõjutada teenuse rahastust ja arendusi?

SWOT metoodika abil saab põhjalikult analüüsida erinevaid tegureid, mis mõjutavad kalmistu- ja matuseteenuste korraldusmodelite tõhusust ja teostust.

### 4.3.2. Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu

Järgnevalt on välja toodud stsenaariumi „teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu“ tugevused / nõrkused / võimalused / ohud. Väljatoodud loetelu ei ole lõplik, st kõikehõlmav, vaid toob välja peamised ja esmased faktorid, millega tänase korraldusmudeli jätkamisel tuleb arvestada. Järgnevalt on välja toodud sisemised tugevused ja nõrkused ning ühtlasi on detailsemalt lahti kirjutatud tabeli all iga faktor, mis järgnevalt on välja toodud.

Tabel 25. SWOT analüüsi koondvaade teenuste osutamise jätkumisele hallatava asutusena. Allikas: Analüüsi sisematerjalid.

| Tugevused  | Nõrkused   | Võimalused   | Ohud  |
|--|--|--|---|
| 1. Teenuste juhtimine on kontsentreeritud ja koordineeritud.   | 1. Otsustusprotsessid on aeglased ning puudub paindlikkus otsuste tegemisel.                     | 1. Teenuste arendamisel on suur potentsiaal.   | 1. Inflatsiooni ja majandusliku ebastabiilsuse tõttu võib linn teenuse rahastust vähendada.         |
| 2. Avalik teenus on läbipaistev ja kontrollitav.   | 2. Hallatava asutuse eelarvelised vahendid on piiratud linna rahastuspoliitika tõttu.            | 2. Regulaatiivseid muudatusi on võimalik arendusteks ära kasutada.   | 2. Teenuste osutamine sõltub täielikult linnaeelarvest ja prioriteetidest.                          |
| 3. Teenuste osutamine ei ole mõjutatud majanduse üldisest käekäigust.  | 3. Uute tehnoloogiate kasutuselevõtt ja rakendamine ei ole fookuses.                             | 3. Kalmistukultuuri hoidmist ja säilitamist saab strateegilisel tasemel arendada.                            | 3. Puudub initsiatiiv kohaneda muutuvate valdkonna trendidega.                                      |
| 4. Tagatud on kohapealne kohalolu ja asjateadlikkus, mille tulemusena vastab klienditeenindus klientide ootustele. | 4. Tipukoormuste leevendamine on piiratud.   | 4. Eksisteerib võimalusi olemasolevate tööprotsesside parendamiseks läbi üldise kalmistukultuuri paranemise. | 4. Valdkonnas toimuvad muutused vajavad kiiret otsustamist, aga olemasolev korraldus pidurdab seda. |
| 5. Teenuse kvaliteet on kõrge.   | 5. Puudub kalmistute järelevalve piiratud tööjõu ressursi ja standardiseerituse puudumise tõttu. |  |   |
| 6. Ressursside riskasutus on tagatud organisatsiooni sees.   | 6. Täna puudub kriisikindlus.  |  |   |
| 7. Töökorraldust on võimalik muuta lihtsalt ja paindlikult.  |  |  |   |

## Tugevused

1. **KEKO poolne valdkonna kureerimine võimaldab tõhusat infovahetust ja kiiret koostööd Kadrioru Pargiga.** See tagab, et kõik olulised otsused on osapooltele teada ja tehakse kooskõlas KEKO-ga. Näiteks, kui kalmistute hooldust vajav projekt nõuab kiiret teostamist, saab KEKO kiirelt tegutseda, kuna otsustusprotsessid on tsentraliseeritud ja vahetud. Selle toetamiseks on samuti loomisel kalmistute teenusejuhi ametikoht.
2. Kuna teenuse osutamine toimub linna hallatava asutusena, **on võimalik tagada suurem läbipaistvus ja avalik aruandlus**, võrreldes erasektori ettevõtetega. See aitab vähendada korruptsiooniriski ja tagada kodanike usalduse.
3. Kuna kalmistuteenused on vältimatud ning linnaelanikele vajalikud, **ei sõltu teenuse osutamine majanduse olukorrast ega turust, kust konkurents võiks oluliselt mõjutada klientide arvu.** Samuti tegutseb Kadrioru Park linna eelarve toel ning seetõttu ei ole see otseselt sõltuv erasektori turukõikumistest ega majanduskriisist.
4. **Personali kohapealne kohalolu võimaldab kiiresti reageerida kõikidele hooldus- ja haldusküsimustele. Samuti on töötajad pikaajalise kogemusega, mis tagab kalmistuteenuse osutamise ja kalmistu üldise halduse korrapära.** Kadrioru Pargi kalmistute osakonna personali kohalolu ei ole oluline ainult kalmistute haldamise ja hoolduse seisukohalt, vaid mängib ka kriitilist rolli klientidega ja kasutuslubadega seotud konfliktide ja vaidluste lahendamisel. Pargi töötajad on esimesed, kelle poole pööratakse küsimuste või kaebuste korral. See vähendab linna kõrgema tasandi juhtide ja ametkondade administratiivset koormust. Tänu sellele vastab klienditeenindus klientide ootustele, pakkudes neile kiiret ja tõhusat teenust. Kliendid on selle kõrge tasemega teenindusega harjunud, mis suurendab nende rahulolu ja usaldust teenusepakkuja vastu.
5. **Kadrioru Pargi kalmistute osakonna töötajatel on pikaajaline kogemus ja sügavad teadmised kalmistuteenuste osutamises ja halduses.** See tagab, et teenused on professionaalsed ja vastavad kõrgetele standarditele. Lisaks sellele on nad hästi kursis kalmistu eeskirjade ja nõuetega, mis tagab, et nad ei teosta töid, mis võiksid kahjustada kalmistukultuuri või üldist visuaalset järjepidevust.
6. Võimalus jagada olemasolevaid ressursse, sh tööjõu-, haldus- ja infrastruktuurivahendeid laiemalt, mis omakorda tagab kulutõhusama lähenemise. Näiteks saab kalmistu osakond hädavajadusel kokkuleppeliselt kasutada hooldusosakonna tehnikat või inimressurssi, aga ka ümber jaotada ressurssi kalmistute üleselt.
7. Kadrioru Pargi kalmistute osakond on suutnud luua töökeskkonna, kus **töökorraldust saab vajadusel kiiresti ja paindlikult kohandada.** See tähendab, et osakond saab tõhusalt reageerida muutuvatele oludele, olgu selleks siis ilmastikuolud, ootamatud sündmused või klientide erivajadused. Paindlik töökorraldus võimaldab optimeerida tööjõu kasutust ja ressursse, mis omakorda aitab tagada, et teenused jäävad järjepidevalt kvaliteetseks ja klientide ootustele vastavaks.

## Nõrkused

1. KEKO piiratud ressursid ja **linna protsessid võivad aeglustada otsustusprotsesse, kuna kõik olulised tegevused ja muudatused, sealhulgas täiendavate töötajate värbamine, tuleb kooskõlastada KEKO-ga.** See võib viia viivitusteni, eriti kui tegemist on Tallinna linna volikogu või KOV tasandil tehtavate otsustega. Kooskõlastuste ja heakskiitude saamine KEKO-lt võib pikendada ajavahemikku, mille jooksul vajalikud ressursid saavad kasutusse, mis omakorda mõjutab teenuse osutamise tõhusust ja suutlikkust reageerida kiiresti muutuvale olukorrale.
2. Kadrioru Park kui KEKO hallatav asutus tegutseb munitsipaalasutusena, mis tähendab, et selle **tegevuse rahastamine sõltub linnaeelarvest ja avaliku sektori rahastamise poliitikast.** See seab olulised piirangud investeringutele, teenuste arendamisele ja tööjõukuludele (madalad palgad), mis vähendab konkurentsivõimet erasektori pakkujatega. Piiratud rahalised vahendid võivad samuti mõjutada osakonna võimet pakkuda kvaliteetseid teenuseid ja säilitada kalmistu korrashoidu. Lisaks muudab see organisatsiooni haavatavamaks ootamatute kulutuste või sündmuste suhtes, kuna puuduvad piisavad rahalised puhversüsteemid. Teisalt saab linn strateegiliselt investeerida ning oluliselt mõjutada teenuste kvaliteeti ise.

3. Kuna tegu on avaliku sektori asutusega, mille eesmärk on esmalt tagada teenuste stabiilsus ja vastavus regulatsioonidele, võib uute lahenduste ja tehnoloogiate kasutuselevõtt jääda tagaplaanile või võtta väga kaua aega. See võib viia selleni, et Kadrioru Park ei suuda samal kiirusel areneda kui erasektori kalmistuteenuse osutajad. Innovatsioonipotentsiaali vähendab linna piiratud eelarve, tööjõuressursside nappus ja bürookraatlikud otsustusprotsessid. Samuti vähendab tehnoloogiate potentsiaali asjaolu, et nt HAUDI portaali arendused täna ei toeta kalmistute vajadusi.
4. Kadrioru Pargi kalmistute osakonna teenustööde osutamise võimekus on tugevalt mõjutatud hooajalisusest ja piiratud personalist, mis on märkimisväärne nõrkus. Perioodidel, mil on vajalik intensiivsem üldala korrastus, nagu kevadel ja sügiseti, võib osakond seista silmitsi ressursi ja tööjõu puudujäägiga, mis raskendab mugavusteenuste osutamist. Selle tulemusena **võivad klientide ooteajad pikaks venida, vähendades nende rahulolu ja usaldust teenusepakkuja vastu**. See võib samuti takistada organisatsiooni võimet kiiresti reageerida ootamatutele sündmustele või klientide erivajadustele, mis omakorda mõjutab teenuste järjepidevust ja kvaliteeti.
5. Kadrioru Pargi kalmistute osakond seisab silmitsi väljakutsega tagada tõhus järelevalve ja kvaliteedikontroll kalmistutel, mis tuleneb piiratud tööjõu ressurssidest ja standardiseerimise puudumisest. See on oluline nõrkus, kuna osakond ei suuda pidevalt jälgida erateenuse osutajate tegevusi ega tagada, et nende teostatud tööd vastavad vajalikele standarditele. Kalmistute valdkonnas puudub sektoriülene standardiseerimine, mis muudab keeruliseks ühtsete teenusekvaliteedi nõuete kehtestamise ja järgimise. **Järelevalve ja kontrollimehhanismide puudumine võib viia olukordadeni, kus teenused ei vasta ootustele**, kahjustades kalmistu üldist visuaalset ja funktsionaalset kvaliteeti ning vähendades klientide rahulolu ja usaldust.
6. Kadrioru Pargi kalmistute osakonnal puudub täna ressursid tagada kriisi olukorras piisav tööjõud suurenenud töömahu tagamiseks.

## Võimalused

1. Edasivaatavalt on Kadrioru Pargi hallatavate matuse- ja kalmistuteenuse arendamine ja strateegiline juhtimine KEKO vastutusel, mis tähendab, et uus teenuste kontseptsioon, arendustegevused ja innovatsioon ei sõltu edaspidi ainult Kadrioru Pargi enda algatusest ja ressurssidest. Kuna KEKO tegeleb laiemalt tulevikus arendusteenustega, on see hea võimalus, kuidas Kadrioru Park saab kasu KEKO suuremast strateegilisest raamistikust, rahastamisvõimalustest ja koostöövõrgustikust. **Kui teenuste strateegiline planeerimine on KEKO pädevuses, saab Kadrioru Park keskenduda teenuste igapäevasele pakkumisele**, ilma, et peaks suuremaid ressursse arenduseks ja innovatsiooniks eraldama.
2. Võimalus muuta teenuste hinnastamist ja tasuliste teenuste pakkumist vastavalt seadusandlikule raamistikule, millega stabiliseerida tulubaasi ja vähendada sõltuvust linnaeelarvest. Teenuste hinnastamise paindlikkus aitab katta tegevuskulusid ja tõsta teenuse kvaliteeti. Samuti on võimalus kasutada riiklikke ja EL-i toetusi infrastruktuuri ja teenuste arendamiseks (mh avalike teenuste parendamiseks ja keskkonnasõbralike lahenduste juurutamiseks). Seadusandlikud võimalused allhanke- ja partnerlusmudelite loomiseks.
3. **Kadrioru Pargi kalmistute osakonnal on võimalus võtta juhtroll kalmistukultuuri hoidmisel ja säilitamisel**, arendades strateegilist visiooni, mis keskendub ajaloolise ja kultuurilise väärtuse säilitamisele ning tulevikku suunatud arengutele. Tulevikku suunatud nägemus, mis hõlmab kalmistute integreerimist laiemasse linna kultuuristrateegiasse, võib suurendada kogukonna kaasatust ja toetust, tuua kaasa täiendavaid rahastamisvõimalusi ning tugevdada osakonna positsiooni kui kalmistukultuuri eestkõnelejat. See võimalus aitab tagada, et kalmistud jäävad oluliseks osaks linna kultuuripärandist, pakkudes väärtust nii kohalikele elanikele kui ka külastajatele.
4. **Kadrioru Pargi kalmistute osakonnal on olemasolevate tööprotsesside ja rutiinide täiustamise kaudu võimalus suurendada oma operatiivset efektiivsust ja kasumlikkust**. Täna sektoris tervikuna toimuvad arengud soodustavad läbipaistvust ja suuremat reeglipärasust võrreldes varasema olukorraga (varjatud tegutsemine, korruptsioon). Kuigi praegused protsessid võivad olla toimivad, annab nende parendamine võimaluse optimeerida ressursikasutust, vähendada teenuste kvaliteeti. Protsesside parendamine võib hõlmata töövoogude analüüsimist ja uuendamist, et saavutada paremat ajakohasust ja ressursside jaotust, samuti uute tehnoloogiate ja tööriistade integreerimist, mis automatiseerivad ja lihtsustavad igapäevaseid tegevusi.

## Ohud

1. Majanduslikud muutused võivad mõjutada KEKO eelarvet ja teenuste kulutõhusust, sundides otsima alternatiivseid rahastamisallikaid või kärpima teenuseid. Majanduslanguse korral võib suurenedada teenuste osutamise kulu, väheneda linna eelarvest eraldatav rahastus ja langeda elanike maksevõime. Inflatsiooniga kaasneb üldine palgasurve, mis tähendab, et Kadrioru Park peab maksma kõrgemaid palku, et hoida olemasolevat tööjõudu ja püsida konkurentsivõimelise erasektori pakkujatega. **Majanduslanguse korral võib Tallinna linn vähendada avaliku sektori kulutusi, sh kalmistute hoolduseks ja arendamiseks eraldatavaid vahendeid.** Samuti võib linnaelanike vähenenud maksevõime vähendada tasuliste teenuste kasutamist, sh just mugavusteenuste tarbimist.
2. Tasakaalustatud peab olema avaliku teenuse kättesaadavus, teenuse kvaliteet ja rahaline jätkusuutlikkus, mis võib kujutada endast olulist väljakutset. Kui teenuse hinnad on liiga madalad, viib see eelarve puudujäägini ja takistab teenuste osutamist ning arendamist, kuid kui hinnad on liiga kõrged, võib hinnatõus põhjustada elanike rahulolematust ja usalduse vähenemist Tallinna linna vastu. **Kui Kadrioru Park ei suuda tasuliste teenuste kaudu kompenseerida oma tegevuskulusid, sõltub teenuste pakkumine täielikult linna eelarvest ja fookusest.**
3. Kadrioru Pargi kalmistute osakonnas võib rutiinsete tööprotsesside ja harjumuste kinnistumine kujutada endast märkimisväärset ohtu, kuna see vähendab organisatsiooni suutlikkust reageerida uuendustele ja parendustele. Kuigi eksisteerib soov ja vajadus hetkeolukorda parandamiseks, võib valmisoleku puudumine muutuste initsieerimiseks ja vastuvõtmiseks takistada osakonna arengut ja kohanemist kalmistuvaldkonna trendidega.
4. KEKO ning Kadrioru Pargi kalmistute osakonna võimetus viia ellu vajalikke uuendusi ja arendusi kalmistuteenuste valdkonnas võib kujutada endast märkimisväärset ohtu organisatsiooni loomulikule arengule. Arengu pidurdamine võib tuleneda nii sisemistest takistustest, nagu ressursside ja innovatsioonivõimekuse puudumine, kui ka välistest teguritest, näiteks regulatsioonide jäikus või erasektori surve.

### 4.3.3. Teenuse osutamine ettevõttena, mis kuulub Tallinna linnale

Järgnevalt on välja toodud stsenaariumi „teenuste osutamine ettevõttena, mis kuulub Tallinna linnale“ ning välja toodud alastsenariumitega seotud tugevused / nõrkused / võimalused / ohud. Väljatoodud loetelu ei ole lõplik, st kõikehõlmav, vaid toob välja peamised ja esmased faktorid, millega tänase korraldusmudeli jätkamisel tuleb arvestada. Järgnevalt on välja toodud sisemised tugevused ja nõrkused ning ühtlasi on detailsemalt lahti kirjutatud iga faktori, mis alljärgnevalt on välja toodud.

Tabel 26. SWOT analüüsi koondvaade teenuste osutamisele Tallinna linnaettevõttega. Allikas: Analüüsi sisematerjalid.

| Tugevused  | Nõrkused   | Võimalused   | Ohud   |
|--|--|--|--|
| 1. Strateegiline juhtimine ja autonoomia on mõistliku paindlikkusega.                    | 1. KEKO võimalus vahetult mõjutada teenuseosutamise korraldust on vähene.            | 1. Turul on nõudlus KOV-i pakutavatele teenustele (tekitavad kindlustunnet). | 1. Võib tekkida huvi- ja juhtimiskonfliktide oht ameti ja nõukogu vahel.     |
| 2. Äriühing võimaldab paindlikku hinnakujundust ja kiiret reageerimist turutingimustele. | 2. Resursside riskasutus on piiratud ja võidakse dubleerida olemasolevaid võimekusi. | 2. Võimekus on arendada uusi teenuseid ning käia kaasas turutrendidega.      | 2. Võib esineda teenuste omavaheline konkurents linnale kuuluvas ettevõttes. |

| Tugevused  | Nõrkused  | Võimalused  | Ohud   |
|--|---|---|--|
| 3. Teenuse osutamise on võimalik tulu genereerida ja vähendada linnale kulu.                               | 3. Teenuste jagunemisel mitme erineva ettevõtte vahel võivad kaasneda juhtimiskulud.  | 3. Esinevad erinevate ettevõtete vahelised koostöövõimalused. | 3. KEKO vastutuse ja järelevalve keerukus võib suurendada, kui teenused on jaotatud mitme ettevõtte vahel.                               |
| 4. Võimalik keskenduda jätkusuutlikkuse ja innovatsiooni edendamisele kuluefektiivsuse tõstmise eesmärgil. | 4. Uue struktuuri ülesseadmisega on seotud kõrge kulud ja ajakulu, sealhulgas vajadus uue juhtimisstruktuuri ja tugifunktsioonide loomiseks.  | 4. Võimalus spetsialiseeruda erinevatele teenussegmentidele.  | 4. Inflatsiooni ja majandusliku ebastabiilsuse tõttu võib linn teenuse rahastust vähendada, aga ettevõtet ei ohusta tegevuse lõpetamine. |
| 5. Hooajalisusest lähtudes on võimalik töajõu paindlik palkamine.  | 5. KEKO-sse on vaja luua täiendavaid ametikohti.<br>6. Lepingu mittetäitmist on keeruline sanktsioneerida (linna enda ettevõtte).<br>7. Ettevõtte tõstab hinda, et katta teenuse omahind. |   |  |

## Tugevused

- Äriühinguna oleks võimalik omada suuremat operatiivset autonoomiat**, võimaldades teha strateegilisi otsuseid iseseisvalt, ilma et peaks läbima keerulisi bürookraatlikke protsesse. Samas jääks omandisuhe Tallinna linnaga, tagades sellega organisatsiooni vastutustundliku juhtimise ja kooskõla linna üldiste strateegiliste eesmärkidega. Seejuures on võimalik lepingu tingimusi jooksvalt läbi rääkida.
- Äriühinguna oleks võimalik tegutseda rohkem turupõhiselt, võimaldades paindlikumat hinnakujundust, teenuste kohandamist vastavalt klientide nõudmistele ja kiiremat reageerimist muutuvatele turutingimustele.** See võib suurendada organisatsiooni konkurentsivõimet ja sõltumatust linnaeelarvest ehk vähendada linna kulu.
- Kuna äriühing suudaks teenida tulu oma teenuste eest, oleks võimalik reinvesteerida saadud kasumit teenuste kvaliteedi parandamisse, infrastruktuuri arendamisse ja innovatsiooniprojektidesse. See annaks võimaluse pidevalt parandada teenuste kvaliteeti ja vastata klientide ootustele.
- Äriühingu struktuur võimaldaks keskenduda rohkem innovatsioonile ja jätkusuutlikkusele, kasutades uusi tehnoloogiaid ja töömeetodeid, et parandada teenuste kvaliteeti ja efektiivsust. See võiks hõlmata näiteks digilahenduste kasutamist või keskkonnasõbralikke hooldusmeetodeid.
- Äriühinguna oleks organisatsioonil suurem vabadus ja paindlikkus töajõu haldamisel, võimaldades palgata lisatöajõudu vastavalt hooajalisele vajadusele. Erinevalt avaliku sektori osakonnast, kus ametikohtade arv ja töötajate palkamine on sageli rangelt reguleeritud ja piiratud, saab äriühing kiiresti kohandada muutuva töökoormusega. **Ei sõltuta Tallinna linna ametkondadele antud värbamise suunistest.** See tähendab, et tippaegadel, nagu kevadel ja sügisel, kui kalmistute hooldusvajadus suureneb, saab äriühing hõlpsasti suurendada töajõudu, et tagada teenuste järjepidevus ja kvaliteet.



## Nõrkused

1. KEKO-l on vähem võimalusi vahetult teenuse osutamist suunata ja korraldada, sest ettevõtte juhtimine toimub läbi nõukogu ja omanike ootuste seadmise. **Mitmete osapoolte kaasamine ja otsuste tõlgendamisvõimalused, sh ettevõtte otsustamisvabadus, ei pruugi väljenduda KEKO-le kõige eelistatuid otsustena.**
2. Kuigi äriühingu struktuur pakub teatud paindlikkust, ei võimalda see riskisutuda tehnikat ja tööjõudu sarnaselt tänasele korraldusmudelile. Äriühingu iseseisvus tähendab, et personal ja tehnilised vahendid peavad olema täielikult ettevõtte enda kanda, mis võib suurendada kulusid (ühe võimalusena võib osaliselt Kadrioru Pargi tehnika üle anda linnaettevõttele). Näiteks **ei ole võimalik kasutada linna pakutavaid teenuseid või jagada tööjõudu teiste osakondadega, nagu see on võimalik Kadrioru Pargi puhul.** See võib tekitada olukorra, kus äriühing peab tegema täiendavaid investeeringuid, isegi kui nende vajadus on ajutine või hooajaline. Dupleeritakse võimekusi, mis on täna juba olemas.
3. Kui teenused jagunevad mitme erineva ettevõtte või üksuse vahel, võib see põhjustada keerukusi juhtimisstruktuuris, mis omakorda võib mõjutada teenuste tõhusust ja kvaliteeti. Esiteks, selge vastutuse ja rollide määramine võib muutuda keeruliseks, kui mitu organisatsiooni vastutavad erinevate, kuid omavahel seotud teenuste osutamise eest. Kui vastutuselad ei ole selgelt piiritletud, võib see viia segaduseni ja olukordadeni, kus teatud ülesanded jäävad täitmata või dupleeritakse, põhjustades ressursi raiskamist ja ebatõhusust. Lisaks võib see tekitada pingeid ja konflikte organisatsioonide vahel, kes tegutsevad samal territooriumil. Tõenäoliselt vajab mitme ettevõtte vastutuselad olevate teenuste juhtimine KEKO poolt suuremat ajalist ressursi.
4. Uue ettevõtte loomine, mis tegeleb kalmistu- ja matuseteenustega, **võib kaasa tuua märkimisväärseid algatamiskulusid ja ajakulu.** Uue juhtimisstruktuuri ja tugifunktsioonide väljatöötamine nõuab põhjalikku planeerimist ja ressursse, et tagada ettevõtte tõhus toimimine. Ajakulu on samuti oluline tegur, kuna uue ettevõtte loomine ja selle tegevuse käivitamine võib võtta aega kuni uus struktuur on täielikult toimiv ja ametikohad täidetud. Kogu selle protsessi vältel tuleb arvestada ka vajalike regulatiivsete muudatuste ja kooskõlastuste saamisega, mis võtavad aega.
5. Teenuste väljaviimine KEKO vahetu juhtimise alt võib suurendada täiendavate töökohtade loomise vajadust, et tagada teenuste arendamine ja vastavus KEKO kehtestatud tingimustele. Näiteks ei pruugi ettevõttel olla motivatsiooni arendada valdkonna teenuseid omavahenditest. Suurem personali ressurss tagab tugevama positsiooni ettevõtte läbirääkimistes.
6. **Kuna ettevõtte on linna omanduses, on keeruline rakendada sanktsioone,** näiteks lepingu mittetäitmisega seotud leppetrahve. Seetõttu on olulisemal kohal isikutepõhine läbisaamine ja ühised arusaamad valdkonna arengusuundadest.
7. Ettevõtte ei saa tegutseda kahjumlikult ja vajab efektiivse korralduse tagamiseks detailset kulu-tulu analüüsi. Tõenäoliselt toob ettevõttel põhinev korraldusmudel kaasa hinnatõusu nii KOV-ile kui klientidele, sest hind peab katma ettevõtte võimekused ja investeeringud, et teenuseid osutada. Seejuures klientidele on võimalik hinnatõusu subsideerida läbi matusetootuse.

## Võimalused

1. Äriühinguna toimiv kalmistuteenuste osutaja, mis on Tallinna linna omanduses, **võib pakkuda linnale olulist tulu tänu paindlikule hinnakujundusele ja teenuste mitmekesisusele.** Paindlik hinnakujundus võimaldab äriühingul kohandada hindasid vastavalt turu nõudmistele ja klientide ootustele, pakkudes erinevaid teenusepakette ja lisateenuseid. Klientidele annab kindlustunnet KOV-i poolt pakutav teenus, sh võimalus saada nõustamist ja konsultatsiooni kohapeal (juhul kui teenust on jätkuvalt kalmistutel kohapeal võimalik tellida).
2. Äriühinguna on kalmistuteenuste pakkujal suurem võimekus ja paindlikkus arendada uusi teenuseid, mis vastavad kiiresti muutuvatele turutrendidele ja klientide ootustele. Erinevalt traditsioonilisest avaliku sektori osakonnast võimaldab äriühingu struktuur kiiret otsustusprotsessi ja innovatsiooni soodustavat keskkonda.

- Erinevad ettevõtted võivad teha koostööd, et jagada parimaid praktikaid ja uuenduslikke lahendusi, mis on välja töötatud konkreetsete teenusvaldkondade jaoks. Ettevõtete vaheline koostöö võimaldab tuua turule uusi lahendusi ja kombineerida teenuseid, sh muutes neid klientidele kergemini tarbitavaks.
- Kui kalmistu- ja matuseteenused jagunevad mitme erineva ettevõtte vahel, tekib võimalus spetsialiseeruda erinevatele teenussegmentidele**, mis võib kujutada endast olulist võimalust teenuste kvaliteedi ja tõhususe parandamiseks. Spetsialiseerumine võimaldab igal ettevõttel keskenduda konkreetsele teenusvaldkonnale või kliendisegmendile, süvendades oma teadmisi ja kogemusi ning pakkudes seeläbi kõrgema kvaliteediga teenust.

## Ohud

- Tallinna linnale kuuluva äriühingu juhtimises võib esineda huvide lahknevusi**, mis võivad tuleneda näiteks KOV valimistest või muudest poliitilise tasandi muudatustest. Konflikt KEKO ja ettevõtte nõukogu vahel võib kujutada endast olulist ohtu teenuse kvaliteedile ja järjepidevusele. Kui juhtimisotsused on vasturääkivad või kui prioriteedid ei ole selgelt määratletud, võib see põhjustada otsustusprotsesside aeglustumist ning takistada vajalike uuenduste ja parenduste elluviimist. Võimalike probleemide korral suureneb tõenäoliselt kaebuste menetlemise koormus KEKO-s.
- Kui kalmistu- ja matuseteenused liidetakse mõne olemasoleva Tallinna linnale kuuluva ettevõtte alla, võib tekkida oht, et need teenused hakkavad omavahel konkureerima ressursside, tähelepanu ja prioriteetide osas**. Kui erinevad teenused konkureerivad sama organisatsiooni sees, võib see tekitada pingeid ja konflikte töötajate ning juhtkonna vahel. Samuti võib teenuste omavaheline konkurents mõjutada organisatsiooni strateegilist suunda, kuna juhtkond võib olla sunnitud tegema kompromisse erinevate teenuste vahel.
- Kui kalmistu- ja matuseteenused jagunevad mitme erineva ettevõtte vahel, võib see suurendada KEKO järelevalve ressursi, et tagada teenuste kvaliteetne pakkumine ja klientide rahulolu. **Puudulik järelevalve või selle puudumine võib negatiivselt mõjutada teenuste pakkumist**. Puudulik järelevalve ressurss vähendab reageerimisvõimet probleemide või kriisiolukordade korral, kuna mitme ettevõtte kontroll võtab rohkem aega ja ressursse. Tõenäoliselt vajab KEKO lisaressursse järelevalve ja koordineerimise korraldamiseks.
- Ettevõtte, mis kuulub linnale, ei saa ootamatult tegevust lõpetada ja majanduslik ebastabiilsus ei mõjuta ettevõtte teenuse pakkumise võimekust. Eelkõige on ettevõtte elujõulisus seotud linnaeelarveliste otsustega, mida võib mõjutada poliitiline tasand.

### 4.3.4. Teenuste delegerimine erasektoris

Järgnevalt on välja toodud stsenaariumi „teenuste delegerimine erasektoris“ ning välja toodud alastsenaariumitega seotud tugevused / nõrkused / võimalused / ohud. Väljatoodud loetelu ei ole lõplik, st kõikehõlmav, vaid toob välja peamised ja esmased faktorid, millega tänase korraldusmudeli jätkamisel tuleb arvestada. Järgnevalt on välja toodud sisemised tugevused ja nõrkused ning ühtlasi on detailsemalt lahti kirjutatud iga faktori, mis alljärgnevalt on välja toodud.

Tabel 27. SWOT analüüsi koondvaade teenuste delegerimisele erasektoris. Allikas: Analüüsi sisematerjalid.

| Tugevused   | Nõrkused  | Võimalused  | Ohud   |
|---|---|---|--|
| 1. Ettevõtte tagab kliendi vajadustele vastava teenuse osutamise, KEKO saab keskenduda teenuste arendamisele. | 1. Ebatäpselt sõnastatud lepingute tõttu ei saada teenust soovitud kujul. | 1. Avanevad võimalused, mida KOV ei ole ette näinud. Võimalus saada lahendusi, mida ise ei osata küsida | 1. Teenuste hinnad kasutajatele on rohkem sõltuvad turuolukorrast. |

| Tugevused  | Nõrkused  | Võimalused  | Ohud  |
|--|---|---|---|
| 2. Teenuse osutamine on autonoomne ja paindlik.            | 2. KEKO-l kasvab järelevalvevajadus ja administratiivne koormus.  | 2. Esinevad erinevate ettevõtete vahelised koostöövõimalused.                                     | 2. Teenuse toimepidevus ei ole kindlustatud.  |
| 3. Suurem rõhuasetus innovatsioonile kulutõhususe vaatest. | 3. Uue struktuuri ja protsesside ülesehitamine on ressursimahukas.  | 3. Võimalus spetsialiseeruda erinevatele teenussegmentidele.                                      | 3. Teenuste delegeerimine võib suurendada riski seoses andmete kaitse ja turvalisusega. |
|  | 4. KEKO ei saa sekkuda ettevõtte juhtimisse, ettevõtte eesmärk on maksimeerida kasumit.                                 | 4. KEKO oma arendustegevusega tugevdab ettevõtete ärimudelit, mistõttu KEKO saab paremat teenust. |   |
|  | 5. Ettevõtte dikteerib pakutava teenuse tingimusi   |   |   |
|  | 6. Järelevalvet ei jõuta piisavas mahus teostada.   |   |   |
|  | 7. Teenuste standardite ja kvaliteedi tagamine nõuab põhjalikke lepingulisi kokkuleppeid ja regulatiivset järelevalvet. |   |   |

## Tugevused

1. **Tallinna linna rolli vähendamine aktiivsest teenuse korraldamisest võimaldab suunata ressursse arendustegevustele.** Kalmistu- ja matuseteenuste osutamine erasektori poolt tähendab, et KEKO-l on võimalik saada konkurentsi korras parim võimalik teenuseosutaja. KOV-i taandumine võib stimuleerida turul pakutavaid teenuseid ja konkurentsi, kuna turule siseneb rohkem ettevõtteid. Konkurentsi surve sunnib ettevõtteid arendama teenuseid ja hoidma kliendi rahulolu. Erasektoril on sageli suurem paindlikkus ja võimekus kiiresti kohaneda klientide muutuvate vajaduste ja turutrendidega.
2. Kui kalmistu- ja matuseteenuste osutamine delegeeritakse erasektorile, suurendada see autonoomsust ja paindlikkust teenuste osutamisel. Autonoomsuse tugevus seisneb selles, et organisatsioon saab teha operatiivseid otsuseid ilma ajakulukate otsustusprotsesside läbimiseta, mis on sageli iseloomulikud avaliku sektorile. Osapooli, kellega peab läbi rääkima, on eelduslikult vähem.
3. **Äriühingu struktuur toetab uute tehnoloogiate ja töömeetodite kasutuselevõttu**, et parandada teenuste kvaliteeti ja efektiivsust. Eelkõige on areng kannustatud tõhusama teenuse korraldamise eesmärgist, et vähendada kulusid.

## Nõrkused

1. Kui kalmistu- ja matuseteenuste osutamine on delegeeritud erasektorile ja hallatakse läbi lepinguliste kokkulepete, on üks **peamisi nõrkusi probleemide lahendamine olukorras, kus lepingud ei ole piisavalt detailsed ja läbimõeldud.** Mittetäpselt sõnastatud lepingud võivad jätta olulised aspektid, nagu

teenuse kvaliteedi kriteeriumid, vastutuslad ja probleemide lahendamise protseduurid, ebamääraseks. See võib põhjustada olukordi, kus teenuste kvaliteet ei vasta KOV-i ootustele ning puudub selge mehhanism, kuidas sellist olukorda operatiivselt lahendada.

2. Kaasneb erasektoriga suurenenud järelevalvevajadus. **KEKO peab tagama, et kõik lepingulised teenusepakkujad järgivad kehtestatud standardeid ja täidavad oma kohustusi vastavalt lepingutele.** Suurenenud järelevalvevajadus tähendab, et KEKO peab pühendama märkimisväärseid ressursse ja aega, et jälgida ja hinnata mitme erineva ettevõtte teenuse osutamist. See võib tähendada täiendavate ametikohtade loomist.
3. Ettevalmistused erasektorist teenuse ostmiseks tähendavad põhjalikku ettevalmistust ehk vajaduste analüüsimist, sh korraldusmudeli analüüsi, vajalike õigusaktide muudatusi ja muu kaasneva ettevalmistust (lepingu tingimused, toimepidevuse tagamine). Ettevalmistavalt oleks vajalikud turuosalistega kohtumised ja arutelud, et saada täpsem ülevaade turuolukorrast ja identifitseerida võimalikke riske ja võimalusi. Lepingu tingimused ja lepingu sõlmimine on kriitilise tähtsusega, et formaliseerida suhted teenusepakkujatega ja tagada, et kõik osalised mõistavad oma kohustusi ja vastutust.
4. Ettevõtte prioriteet ja ressursside korraldus on üles ehitatud kasumi teenimiseks ning ettevõtte on oma tegevuses iseseisev. **Kuna KEKO-I puudub võimalus ettevõtte juhtimisse sekkuda, siis selle tõttu võib ettevõtte teha otsuseid, mis ei soosi kalmistu- ja matuseteenuste valdkonda.** Näiteks vähendatakse kulusid läbi personalikulude kärpimise (pikeneb tööde ooteaeg, väheneb töö kvaliteet) või kasutatakse vananenud tehnikat (võimalikud rikked, teenuse katkemine).
5. Kui KOV-I on ettevõttega pikaajaline leping, siis sõltuvalt välja delegeeritud teenusest võib ettevõtte saavutada monopoolse staatuse. See tähendab, et uutel ettevõtetel võib turule sisenemine olla raskendatud konkurentsi pakkumiseks ja KOV-I võib tekkida teatav sõltuvussuhe ettevõttega. Ettevõtte mõju võib häirida KEKO teenuste arendamist või mõjutada klientidele kvaliteetse teenuse pakkumist.
6. Kui kalmistu- ja matuseteenuste osutamine on delegeeritud mitmele erinevale erasektori teenusepakkujale, võib tekkida oht, et järelevalvet ei suudeta tõhusalt korraldada. Kui järelevalveprotsessid ei ole piisavalt tugevad või hästi korraldatud, võib see viia teenuste kvaliteedi ja vajadustele vastavuse languseni. Samuti kui järelevalveteenuse haldamiseks puuduvad piisavad ressursid või oskusteave, võib see viia olukordadeni, kus probleemid ja mittevastavused jäävad märkamata või lahendamata.
7. **Lepinguliste kokkulepete koostamine, mis hõlmavad kõik vajalikud kvaliteedistandardid ja mõõdikud, on keeruline ja aeganõudev.** Lepingute sõnastamine peab olema täpne ja detailne, et vältida tõlgendamisprobleeme ja tagada, et kõik osapooled mõistavad oma kohustusi ja vastutust. See nõuab sageli spetsialiseeritud õigusnõustamist ja põhjalikku turu analüüsi, mis võib suurendada administratiivset koormust ja kulusid.

## Võimalused

1. Erasektori ja/või valdkonna ekspertide kaasumine kalmistu- ja matuseteenuste osutamisse avab ukse uuenduslikele lahendustele, mida KOV ise ei pruugi ette näha. **Täiendavate osapoolte kaasamine teenuse osutamisse toob kaasa uusi perspektiive ja teadmisi.**
2. Erinevad ettevõtted võivad teha koostööd, seejuures luues parimaid praktikaid ja uuenduslikke lahendusi, mis on välja töötatud konkreetsete teenusvaldkondade jaoks. Ettevõtete vaheline koostöö võimaldab tuua turule uusi lahendusi ja kombineerida erinevaid teenuseid, mis vastavad paremini klientide ootustele.
3. **Kui kalmistu- ja matuseteenused jagunevad mitme erineva ettevõtte vahel, tekib võimalus KOV-I tellida ja ettevõtetel spetsialiseeruda teenuste lõikes, mis võib kujutada endast olulist potentsiaali teenuste kvaliteedi ja tõhususe parandamiseks.** Spetsialiseerumine võimaldab igal ettevõttel keskenduda konkreetsele teenusvaldkonnale või kliendisegmendile, pakkudes seeläbi kõrgema kvaliteediga teenust.
4. KEKO arendusfunktsioon loob ettevõtetele sektoris lisaväärtust ja seeläbi on KOV-i tugevam roll (sh teenuse tellijana) oluline lisaressurss ettevõtetele oma arengu toetamiseks. KOV-i ja ettevõtete koostöö loob olulist sünergia ja seeläbi lisandväärtust.

## Ohud

1. Kui teenuste osutamine antakse üle eraettevõtetele, kes tegutsevad kasumipõhiselt, **võivad nad kehtestada kõrgemad hinnad, et katta oma kulud ja saavutada vajalik kasumimarginaal**. See ühtlasi tähendab, et sisendhindade kasvamisel võib tekkida surve ettevõtetal teenuste osutamiseks küsida KOV-lt lisavahendeid või kompenseerida kulude kasvu läbi teenuste kärpimise või kvaliteedi languse.
2. **Erasektoriga kaasneb toimepidevuse risk, kus lepingupartner ei suuda tagada teenuste osutamist vastavalt lepingus kehtestatud nõuetele või otsustab lepingust taganeda**. Selline olukord võib teenuste osutamine katkeda, jättes KOV-i ootamatult ilma vajalike teenusteta. Puudulikud lepingulised mehhanismid toimepidevuse tagamiseks võivad suurendada riski, et teenuseosutaja ei ole piisavalt võimekas toimepidevuse tagamiseks. Kui lepingud ei sisalda selgeid sätteid, kuidas toimepidevust tagada, või sanktsioone lepinguliste kohustuste rikkumise eest, võib see vähendada teenuseosutajate motivatsiooni oma riske piisavalt maandada.
3. **Kolmandate osapoolte käsutuses olevad isikuandmed ja muu oluline teave võivad olla kõrgendatud ohus**, mis on seotud andmete turvalise haldamise ja hoiustamisega. Kui andmed ei ole nõuetekohaselt kaitstud ja/või ettevõttel puuduvad teadmised andmete haldamisest (sh küberturvalisus), võivad need sattuda kergemini kolmandate isikute kätte (andmevargus).

## 4.4. Stsenaariumite lihtsustatud hindamine

Tulevikustsenaariumite täiendavaks analüüsiks ja seniste tulemuste valideerimiseks koguti Tellija juhtrühma liikmete hinnangud iga varasemalt täpsustatud teguri potentsiaalse mõju kohta kolme peamise stsenaariumi (korraldusmudeli) lõikes lihtsustatud lähenemisega. Stsenaariumite hinnangud kujunesid juhtrühma vastuste põhjal, hinnangute kujundamise sisendina edastati juhtrühmale hindamisvahendiga koos stsenaariumite SWOT analüüs.



**Tegurite lihtsustatud hindamise tulemuste vaates on oluline arvestada vastava töövahendi abistavat olemust – töövahendi kaudu läbiviidud hindamise tulemused üksi ei defineeri lõpptulemeid ega ole nende peamiseks aluseks.**

Kuna hindajate arv oli piiratud, siis tegemist ei ole juhtrühma näol n-ö esindusliku valimi sisendi alusel koostatud tulemustega, vaid **see sisend peegeldab Tallinna linna kalmistu- ja matuseteenuste valdkonna võtmeisikute nägemust**. Analüüsi terviklikud tähelepanekud ja soovitusel lähtuvad tulemitest laiemast koondanalüüsist (eelkõige SWOT) ning siin peatükis toodud juhtrühma hinnangud on olnud üheks sisendiks teiste kõrval.

Järgnevates alapeatükkides on kirjeldatud tegurite hindamise koondtulemused ja iga teguri kohta individuaalsed tulemused koos täiendavate selgitustega.

### 4.4.1. Tegurite potentsiaalne mõju matuse- ja kalmistuteenuste stsenaariumite lõikes

Stsenaariumitele tegurite potentsiaalse mõju hindamine viidi läbi Tellija juhtrühmaga. Hindamise sisendiks oli varasemalt koondatud teadmine (valdkonna trendid, KOV-ide erinev praktika, ettevõtluse statistika, demograafia jne) ja analüüs (tänapäev Kadrioru Pargi hinnakujundus, SWOT).

**Tegurite mõju hindamisel lähtuti kolmest peamisest stsenaariumist, mis olid järgnevad:** (1) teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu; (2) teenuse osutamine ettevõtteks, mis kuulub Tallinna linnale; (3) teenuste delegeerimine erasektoris.

Tellija juhtrühma antud vastuste põhjal arvutati keskmised hinded iga stsenaariumi ja teguri lõikes (maksimum punktide arv stsenaariumile 50 punkti), mille tulemused on esitatud allolevas kokkuvõtlikus tabelis (vt Tabel 28). Hindamistulemuste skaala on järgnev (vt ka meetodika kirjeldust alapeatükis [1.4.3](#)): (1) tugevalt negatiivne mõju, (2) mõõdukalt negatiivne mõju, (3) neutraalne, (4) mõõdukalt positiivne mõju ja (5) tugevalt positiivne mõju. Seejuures lähtudes skaalast on igale väärtusele omistatud vastav tunnusvärv, kus 1-2 on tumepunane, 2-3 on punane, 3 on kollane, 3-4 on heleroheline, 4-5 tumeroheline.

**Hindamistulemusi koondavas tabelis on ühtlasi tegurid järjestatud juhtrühma hinnangutena kogutud tähtsuse järjestuse alusel**, kus esimesele tegurile on omistatud kõige kõrgem tähtsuse aste ja viimasele tegurile kõige väiksem (vt ka meetodika alapeatükki [1.4.1](#)).

Hindamistulemuste koondtabelis joonistub välja üldine stsenaariumite järjestus, kui arvestada tegurite positiivset või negatiivset mõju stsenaariumitele. Selle alusel on **kõige positiivsema hinnanguga teenuste osutamise jätkamine linna hallatava asutuse kaudu, seejärel teenuse osutamine linnaettevõtteks ja kõige negatiivsemaks hinnatakse tegurite mõju teenuste delegeerimisel erasektoris.**

Tabel 28. Hindamistulemuste ülevaade. Allikas: Analüüsi sisematerjalid.

| # | Tegur   | Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu | Teenuse osutamine ettevõtteks, mis kuulub Tallinna linnale | Teenuste delegeerimine erasektoris |
|---|---|--|--|------------------------------------|
| 1 | Teenuse kvaliteet ja vastavus sihtgrupi vajadustele | 4.0  | 3.0  | 2.0                                |
| 2 | Teenuse toimepidevus                                | 4.8  | 3.0  | 1.3                                |
| 3 | Teenuse hinnastamine ja kulu                        | 2.0  | 3.7  | 3.0                                |

| #  | Tegur   | Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu | Teenuse osutamine ettevõttena, mis kuulub Tallinna linnale | Teenuste delegeerimine erasektorisse |
|----|---|--|--|--------------------------------------|
| 4  | Teenuste arendamise võimekus ja valmidus        | 3.0  | 3.8  | 3.0                                  |
| 5  | Korraldusmudeli rakendamise aeg ja kulukus      | 4.5  | 1.5  | 2.0                                  |
| 6  | Teenuse standardiseeritus                       | 3.5  | 3.7  | 4.5                                  |
| 7  | Juhtimisvabadus ja otsustesse sekkumise vajadus | 2.3  | 3.7  | 3.5                                  |
| 8  | Teenuse järelevalve                             | 3.3  | 3.0  | 1.0                                  |
| 9  | Tööjõuressurss ja selle kasutus                 | 3.0  | 2.8  | 3.5                                  |
| 10 | Regulatsioonide muutmisevajadus                 | 4.0  | 2.0  | 1.3                                  |
|    | <b>Kokku</b>                                    | <b>34.4</b>  | <b>30.2</b>  | <b>25.1</b>                          |



Kui arvestada asjaoluga, et neli esimest tegurit on hinnatud kõige kõrgema prioriteetsusega, siis koondhinnangu erinevused KEKO hallatava asutuse ja linnaettevõtte vahel on oluliselt väiksemad. Vastavalt nende tegurite vaates teenuse osutamise jätkamine KEKO hallatava asutuse kaudu koondhinnang on 13,8 punkti ja teenuse osutamine ettevõttena, mis kuulub Tallinna linnale, koondhinnang on 13,5 punkti.

Kui esimese stsenaariumi osas on positiivse mõjuna hinnatud kõrgemalt teenuste kvaliteeti ja vastavust sihtgrupi vajadusele ning teenuse toimepidevust, siis teine stsenaarium on saanud kõrgemad hinnangud teenuse hinnastamise ja kulu ning teenuse arendamise võimekuse ja valmiduse osas. Teenuste delegeerimine erasektorisse sai osapooltelt vastavate nelja prioriteetsema teguri vaates koondhinnangu 9,3 punkti, mis on oluliselt madalam tulemus. Nii teenuste kvaliteedi kui ka toimepidevuse osas hinnati teguri mõju pigem negatiivseks ning hinnastamise ja teenuste arendamisega seonduvalt mõju neutraalseks.



Hinnangute taustal on ühtlasi oluline mõista, et hinnangud võiksid olla oluliselt teistsugused, kui tagatakse asjakohane tänase korraldusmudeliga seonduv alusinfo (sh info omahindadest ja teenuste standardiseerimine).

#### 4.4.2. Hinnanguid mõjutavad asjaolud stsenaariumite lõikes

Järgnevalt on toodud peamised kommentaarid stsenaariumite lõikes, mida hindamise raames on osapooled välja toonud ja mis illustreerivad koondhinnanguid.

##### Teenuste osutamine Tallinna linna hallatava asutuse kaudu

Linna hallatava asutusena on kalmistute osakonnal **aastatepikkune kogemus ning protsessid ja süsteemid on välja kujunenud**. Pikaajaline töötajate kogemus tagab, et teenuseid osutatakse sihtgrupi vajadustest lähtuvalt ja piisava kvaliteediga. Teenuse toimepidevuse osas antud koondhinnang (4,8 punkti) näitab linna hallatava asutuse **teenuse osutamise katkemise madalamaid riske**, sest see ei sõltu vahetult teenuste osutamine turuolukorrast või majanduslikest tingimustest. Kliendi vaatest on teenused kättesaadavad.

Korraldusmudeli rakendamise aeg ja kulukus sai koondhinnanguna 4.5 punkti, sest olemasoleva mudeli osas ei ole vaja suuri muutusi ellu viia ja pigem on vajalik selle edasiarendamine. Olemasolevad struktuurid ja protsessid võimaldavad **teenuste osutamist suuremate lisakuludeta**, mis korraldusmudeli muutmisega kaasneksid. Seejuures teenuste osutamine linna hallatava asutuse kaudu **võimaldab operatiivsemalt standardiseerida protsesse**, mis vastavad linna vajadustele, tagades seejuures ühtse kvaliteedistandardi ja regulatiivsete nõuete lihtsama järgimise. Kuna teenused osutatakse linna haldusalas, ei ole vaja teha muudatusi olemasolevates regulatsioonides, mis hoiab kokku aega.

**Peamised nõrkused teenuste osutamisel Tallinna linna hallatava asutuse kaudu on seotud teenuse hinnastamise ja kulukusega** (koondhinnang 2 punkti). Teenustel puudub läbipaistev hinnastamine ja hallataval asutusel on piiratud võimekus reageerida turumuutustele (võivad pikeneda klientide ooteajad). See on ühtlasi seotud teenuste kohta piisava informatsiooni puudumisega. Juhtimisvabaduse piiratust hinnati 2.3 punktiga, mis võib tuleneda sellest, et hallatav asutus peab järgima linna kehtestatud reegleid ja protseduure, mis võib takistada kiirete otsuste tegemist ja uuenduste rakendamist. Sh sõltub tegevuste rahastamine täielikult linnaelarvest ja avaliku sektori rahastamise poliitikast.

### Teenuste osutamine Tallinna linnale kuuluva ettevõtte kaudu

Ettevõtteks on **võimalik operatiivselt rakendada uusi tehnoloogiaid ja protsesse, et parandada teenuste kvaliteeti ja efektiivsust** (teenuste arenduse võimekuse hinnang 3.8 punkti). Samuti võib ettevõtte oma teenuste eest teenitud kasumit reinvesteerida teenuste kvaliteedi tõstmiseks ja infrastruktuuri arendamiseks. Kõrgem juhtimisvabaduse hinnang (3.7 punkti) viitab sellele, et linnaettevõttel nähakse **suuremat juhtimisvabadust võrreldes linna hallatava asutusega**. See tähendab oodatavalt kiiremaid otsuseid ja paindlikkust - ettevõtte reageerib oodatavalt tõhusamalt muutuvatele vajadustele ja oludele (mh võimalus luua täiendavaid ametikohti). Ettevõtteks tegutsemine võib pakkuda ka **suuremat paindlikkust ressursside jaotamisel ja kasutamisel**, mis võimaldab optimeerida kulusid ja ressursse vastavalt vajadusele (sh tulu teenimisel). Samas peab ressursside jagamine eelduslikult toimuma ettevõtte enda ressursside piires.

Korraldusmudeli rakendamise keerukusele ja kuludele anti hinnanguks 1.5 punkti, sest **stsenariumi käivitamine on keerulisem ja kulukam**, kui linna hallatava asutusena jätkamine. Uute struktuuride loomine ja olemasoleva muutmine nõuab aega ja ressursse ning põhjalikku ettevalmistust. Regulatsioonide muutmisevajaduse hinnang (2 punkti) osutab, et linnaettevõtteks tegutsemine nõuab muudatusi olemasolevates regulatsioonides, mis vajab aega ja aeglustab uue mudeli rakendamist. Lisaks võib linnaettevõtteks tegutsemine kaasa tuua kõrgemad operatiivkulud (teenuse osutamiseks vajalik ressurss), mis võivad mõjutada teenuste üldist kuluefektiivsust ja hinnastamist. Kuna ettevõtte toimib iseseisvalt, siis ei ole võimalik riskisutuda nt senist Kadrioru Pargi tehnikat või muid linna pakutavaid teenuseid.

### Teenuste delegeerimine erasektorisse

Teenuste standardiseerituse koondhinnang oli 4.5 punkti. **Erasektor on suuteline pakkuma standardiseeritud teenuseid, järgides kindlaid kvaliteedistandardeid**, aga eeldusel, et standardid ja ootused on linna poolt selgelt määratletud ja lepingus fikseeritud. Samuti võimaldab erasektorile teenuste korralduse üleandmine suunata KEKO ressursse arendustegevustele. **Juhtimisvabadus on samuti üks tugevusi**, millele on antud hinnang 3.5 punkti. Suurem juhtimisvabadus võimaldab tõhusat otsuste tegemist ning vähem bürokraatlikku sekkumist ja/või kooskõlastuse protsesse. Samas lepingutingimused võivad seda vabadust piirata. Kolmandaks **tugevuseks on tööjõuresursi paindlikkus**, millele on antud hinnang 3.5 punkti. See viitab paindlikkusele tööjõuresursside kasutamises, kus teenusepakkujal on võimalik optimeerida tööjõu kasutust vastavalt hooajalisele nõudlusele.

Teenuse kvaliteedi ja toimepidevuse madalad hinnangud viitavad **riskidele, mis seonduvad teenuste katkemise ohu ja kvaliteedi hoidmisega**. Kasumile orienteeritus võib tähendada, et **baasteenused või vähem tulusad ülesanded (nt kalmistu üldhooldus) võivad jääda tagaplaanile**. KEKO-l ei ole võimalik vahetult ka sekkuda ettevõtte juhtimisse. Järelevalve on väljakutse, mida on hinnatud juhtrühma poolt negatiivselt, sest järelevalve vajab KEKO täiendavat ressursi. Regulatsioonide muutmisevajadus lisab antud stsenariumi rakendamisele keerukust ja ajalist lisakulu. **Õigusaktid, põhimäärused ja töösuhteid reguleerivad dokumendid vajavad kohandamist**, et toetada teenuste sisseostu. Lisaks on olemas eraettevõtete kaasamisega maksudest kõrvalehoidumise risk. Hankelepingute riskide maandamine on samuti oluline. **Teenuste hanked võivad olla keerukad ja aeganõudvad** ning nende formuleerimine võib osutada raskemaks, kui algselt planeeritud. Halvasti koostatud hanked võivad viia kasina teenuse osutamiseni.

Järgnevas peatükis on detailsemalt täpsustatud tegurite lõikes käesoleva hindamise tulemusi, arvestades ühtlasi SWOT analüüsi tulemusi ja stsenariumite kirjeldusi.



### 4.4.3. Hindamistulemused tegurite lõikes

Hindamistulemuste analüüs toob välja Tellija juhtrühma koondhinnangud ja toetub varasematele analüüsi etappidele. Analüüs toob välja erinevate stsenaariumite positiivsed mõjud ja kaalutlused nende valikul lähtuvalt teguri tasandist.

#### Teenuse kvaliteet ja vastavus sihtgrupi vajadustele

| Tegur   | Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu | Teenuse osutamine ettevõtteks, mis kuulub Tallinna linnale | Teenuste delegeerimine erasektorisse |
|---|--|--|--------------------------------------|
| Teenuse kvaliteet ja vastavus sihtgrupi vajadustele | 4.0  | 3.0  | 2.0                                  |

Teenuste osutamise jätkamisel hallatava asutuse kaudu on osapoolte hinnangul teguril positiivne mõju, sest **hallatavas asutuses on täna olemas kompetentsid ja pikaajaline kogemus professionaalsel tasemel teenuste osutamiseks**. Täna on olemas kõik vajalikud vahendid kvaliteetse teenuse osutamiseks ja samuti on vahetult võimalik juhtida kogu valdkonna arengut, sh kalmistukultuuri edendamist. Sh peetakse sellist korraldust kõige läbipaistvamaks.

**Teenuse osutamine ettevõtteks, mis kuulub Tallinna linnale, sai neutraalse hinnangu** ehk üldistatud koondhinnang ei näita positiivset ega negatiivset mõju. Linnaettevõtte osas tuuakse riskina esile, et **ettevõtte võib kasumlikkuse tagamise eesmärgil pöörata vähem tähelepanu sihtgrupi teenuse vajadusele ja kvaliteedile**. Teenuse kvaliteet ja vastavus sõltuvad eelkõige ettevõttele seatud ootustest ning KEKO ja ettevõtte vahelistest lepingutest. KEKO roll ja mõju teenuste kvaliteedi juhtimisel võib olla suurem, kui linnaettevõtte on ainult kalmistu- ja matuseteenuste fookusega (spetsialiseeritud). Juhul, kui linnaettevõtte korraldab ainult kalmistute üldala korrashoidu, siis selles osas teenuse kvaliteedile suuremaid riske ei nähta.

**Teenuste delegeerimine erasektorisse toob osapoolte hinnangul kaasa negatiivse mõju**. Oluliste riskidena tuuakse välja **eraettevõtete võimekuse puudumist Tallinna kalmistute haldamisel** (ca 343 hektarit) ja samuti motivatsiooni tagada matuseteenuste kvaliteeti ning kultuuri KEKO poolt soovitud viisil ja mahus. Kalmistute hoolduse ja matuste korraldamise osas peetakse oluliseks, et teenuse osutamine säilitaks kultuurilised ja eetilised standardid. Kokkuvõttes **nähakse teenuste delegeerimisel erasektorisse väga olulisel kohal lepingulisi kokkuleppeid ja seal kirjeldatud tingimuste detailsuse astet**, et välistada kõrvalekaldeid linnale mittesoovitud suunas (vastavus sihtgrupi vajadustele ja teenuste kvaliteet). Kui lepingulised kokkulepped on põhjalikud ja sisaldavad vajalikke riskimaandamise meetmeid, võib see tänaseid riske teatavad määral maandada.

#### Teenuse toimepidevus

| Tegur                | Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu | Teenuse osutamine ettevõtteks, mis kuulub Tallinna linnale | Teenuste delegeerimine erasektorisse |
|----------------------|--|--|--------------------------------------|
| Teenuse toimepidevus | 4.8  | 3.0  | 1.3                                  |

**Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu** on koondhinnanguna saanud juhtrühmalt kõrge positiivse hinnangu, sest teenuste osutamine hallatava asutuse koosseisus on osapoolte hinnangul avalik ülesanne ja kohustus. See tähendab, et **teenuse osutamise katkemist peetakse ebatõenäoliseks ja eeldatavalt Tallinna linn täidab kalmistu- ja matuste teenustega seonduvad kohustused** igal juhul. Hallatava asutuse koosseisus ei ole niivõrd määrav ka eelarveline olukord, kuna vajalikud vahendid baasteenuste osutamiseks tõenäoliselt leitakse (KOV-i kohustusest tulenevalt).

**Teenuse osutamine ettevõtteks, mis kuulub Tallinna linnale** on osapoolt küll keskmise hinnanguna saanud 3 punkti (puudub positiivne või negatiivne mõju), aga **tõenäoliselt on linnaettevõtte sarnaselt hallatavale asutusele teenuse toimepidevuse osas küllaltki jätkusuutlik**. Põhjuseks on asjaolu, et Tallinna linnal kui omanikul on võimalik vajadusel ettevõtet vajalikus ulatuses toetada, et garanteerida baasteenuste kättesaadavus. Eelkõige võib osapoolte hinnangul takistusi olla korraldusmudeli muutumisel,

kus olemasoleva töökorralduse katkestamine ja uue süsteemi käivitamine võib tekitada toimepidevuses tõrkeid.

**Teenuste delegerimine erasektorisse** on saanud juhtrühmalt negatiivse hinnangu, sest osapoolte hinnangul on mitmeid riske, mis ettevõtte tegevuse võivad lõpetada. Mh hooldusteenuste hooajalisus võib mõjutada ettevõtte jätkusuutlikkust ja võimekust aastaringselt teenuste osutamist tagada. **Ettevõtte tegevuse ootamatu lõppemine võib kaasa tuua mitmeid negatiivseid tagajärgi Tallinna linnale ja kalmistuteenuste kasutajatele.** Negatiivset hinnangut selgitab ka hangete korraldus, näiteks tähtajalise hankelepingu lõppemisega kaasnev õigeaegne uuendamine võib ebaõnnestuda, kus ühelt poolt ettevõtte võib seetõttu pankrotistuda ja/või puudub alternatiivne ettevõtte turul.

## Teenuse hinnastamine ja kulu

| Tegur                        | Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu | Teenuse osutamine ettevõttena, mis kuulub Tallinna linnale | Teenuste delegerimine erasektorisse |
|------------------------------|--|--|-------------------------------------|
| Teenuse hinnastamine ja kulu | 2.0  | 3.7  | 3.0                                 |

**Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu** on juhtrühmalt saanud negatiivse koondhinnangu. Kuigi tööjõu, tehnika, hoonete ja rajatiste haldus ning seadmete hooldus ja remont on Kadrioru Pargi siseselt lahendatud ning tänased teenused on lõpptarbijale soodsad, siis **nähakse korralduses puudujääke (puuduvad omahinna kujunemise terviklikud alusandmed), mis tähendavad linnale eelduslikult suuremat kulu.** Hinna kujundamine eeldab seejuures KEKO ja Kadrioru Pargi omavahelisi läbirääkimisi, mis tänaste hinnangute kohaselt on ajakulukas. Samas KEKO hallatav asutus vahetult järgida ja rakendada hinnakujunduse põhimõtteid, mis linna poolt tulevad. KOV-ile ei ole kõige olulisem kasumi teenimine.

**Teenuse osutamine ettevõttena, mis kuulub Tallinna linnale**, on osapoolte koondhinnangu põhjal hinnatud positiivselt. **Linna omanduses ettevõtte saab pakkuda tulu eesmärgil teenuseid ja omaniku ootustega saab seada kasumimarginaali.** Ühtlasi on võimalik ettevõttega seonduv hinnastamine ja kulude pool läbirääkida ning kehtestada kahepoolsete lepingutega. Samas ohuna võib ettevõtte kasumi eesmärgil liigselt keskenduda tulusamatele teenustele ja baasteenustele, mis pole nii tulusad, osutamine võib seetõttu kannatada. Võib tekkida ettevõtte poolt surve pidada KEKO-ga teenuste hinna osas läbirääkimisi.

**Teenuste delegerimine erasektorisse** on juhtrühma poolt hinnatud keskmiselt neutraalselt ehk puudub positiivne ja negatiivne mõju. **Teenuse hind ja kulu selgub konkurentsi tingimustes, aga sisaldab igal juhul lisaks teenuse omakulule ka ettevõtte kasumimarginaali.** Seejuures sõltuvalt turuolukorrast ja konkurentsi tingimustest võib ettevõtte kujundada vastavalt sellele oma hinna. Lisaks sõltub hind hangitavast mahust, sest sektori eraettevõtete esindajate hinnangul on Tallinna kalmistute kogumaht ühele ettevõttele haldamiseks väljakutseid esitav. Täiendava ohuna on osapooled märkinud, et hanke võitja ei pruugi olla piisavalt ettevalmistunud ja tööde maht võib osutada eeldatust suuremaks, mis toob kokkuvõttes kaasa kehvema teenuse.

## Teenuste arendamise võimekus ja valmidus

| Tegur                                    | Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu | Teenuse osutamine ettevõttena, mis kuulub Tallinna linnale | Teenuste delegerimine erasektorisse |
|--|--|--|-------------------------------------|
| Teenuste arendamise võimekus ja valmidus | 3.0  | 3.8  | 3.0                                 |

**Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu** on saanud juhtrühmalt neutraalse koondhinnangu. Kalmistute haldamine liideti Kadrioru Pargiga 5 aastat tagasi ja jooksvalt on valdkonda arendatud, osapoolte hinnangul on teenustele positiivse tagasiside osakaal kasvanud. **Teenuste arendamise piiranguks peetakse linna kesksel personalipoliitikat, mis ei võimalda täiendavaid kompetentse ja ressursi meeskonda tuua.** Tänapäevane meeskond omab samas pikaajalist kogemust, mis võib soosida teenuste arendamist, kui vastav ressurss on olemas. Ühtlasi toetab seda KEKO-s loodud kalmistute teenustejuhi ametikoht.

**Teenuse osutamine ettevõttena, mis kuulub Tallinna linnale**, on saanud positiivse hinnangu. **Ettevõtte saab paindlikumalt oma meeskonda kujundada teenuste arendamiseks ja seada arendamise edendamise eraldi eesmärgiks.** Näiteks läbi KEKO-ga sõlmitud lepingu ja/või omaniku ootuste raames sõlmitud kokkuleppena. Samas võib arendusvõimekuse kompetentside nõue tähendada kõrgemaid kulusid KEKO-le. Samas, kui ettevõtte vastutada on mitmed valdkonnad, siis võivad teised teenused saada suuremat tähelepanu kui kalmistu- ja matuseteenused.

**Teenuste delegeerimine erasektorisse** on saanud neutraalse hinnangu. Võib eeldada, et ettevõttel on huvi teenuseid arendada, et tagada tõhusalt korraldatud ja kvaliteetne teenus. Seda võib ette näha ka lepingu tingimustes, aga see võib tähendada kõrgemat teenuse hinda KEKO-le. **Teatav risk on osapoolte hinnangul, et teenuste arendamise fookus võib mõjutada teenuseosutamise kvaliteeti.** Seda eriti juhul, kui ettevõttel on vähe ressursse ning seda peab jagama teenuse osutamise ja arendamise vahel.

### Korraldusmudeli rakendamise aeg ja kulukus

| Tegur                                      | Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu | Teenuse osutamine ettevõttena, mis kuulub Tallinna linnale | Teenuste delegeerimine erasektorisse |
|--|--|--|--------------------------------------|
| Korraldusmudeli rakendamise aeg ja kulukus | 4.5  | 1.5  | 2.0                                  |

**Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu** on saanud osapooltelt positiivse hinnangu, sest olulisi muudatusi ei ole vaja ellu rakendada. Tööprotsessid toimivad – meeskond, tehnikapark ja vajalik taristu. **Muutused tulenevad eelkõige loomulikust arendustegevusest ja sellega kaasnevatest muudatustest** ning täiendustest (nt teenuste standardiseerimine). Esineb mitmeid arenguvajadusi, mis võimaldavad tänast korraldusmudelit tõhustada.

**Teenuse osutamine ettevõttena, mis kuulub Tallinna linnale**, on saanud negatiivse hinnangu. Uue ettevõtte käivitamine KOV-is on aeganõudev ja eeldab alusinvesteeringuid. Kui tegemist on olemasoleva ettevõttega, siis asutamisega seonduv ajakulu on väiksem. Samas nõuab teenuste üleandmine ettevalmistuseks aega, sh on vajadusel tarvilik tagada vajaliku inventari olemasolu. Ühtlasi on **risk nii uue ettevõtte kui olemasoleva ettevõtte osas kalmistutöötajate üle toomine**, sest sellise muudatusega ei pruugi töötajad kaasa tulla (osapooled märgivad ära ka kalmistutöötajate pensioniealisuse). Samas uute töötajate värbamine ja pealekasv on täna sektoris väljakutse. Positiivse aspektina nähakse järk-järgult ülemineku võimalikkust. Teenuste viimine ettevõttesse võib eeldada paralleelsete võimekuste tekitamise vajadust, mis tähendab lisakulu.

**Teenuste delegeerimine erasektorisse** on hinnatud negatiivselt, sest **eelduslikult vajab ajakulukat ettevalmistust.** See hõlmab olemasolevate teenuste standardiseerimist ja eelanalüüsi (vt ka alapeatükk [5.2.10.](#)), mh turukonsultatsioonide läbiviimist. Tuleb ette valmistada vajalik dokumentatsioon, sh lepingud.

### Teenuse standardiseeritus

| Tegur                     | Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu | Teenuse osutamine ettevõttena, mis kuulub Tallinna linnale | Teenuste delegeerimine erasektorisse |
|---------------------------|--|--|--------------------------------------|
| Teenuse standardiseeritus | 3.5  | 3.7  | 4.5                                  |

Teenuste osutamise jätkamine **hallatava asutuse kaudu** võimaldab teenuseid ja nendega seonduvaid protsesse **standardiseerida lähtuvalt KEKO nägemusest.** Täna ei ole teenused standardiseeritud (protsesside kirjeldused, kvaliteedinõuded, kriteeriumid teenuse standardile vastavuse kontrolliks). Samas toetab senine hallatava asutuse mitmekülgne kogemus nende standardiseerimist.

**Teenuse osutamine linnale kuuluva ettevõtte kaudu** on osapoolte poolt sarnaselt hinnatud, võrrelduna esimese stsenaariumiga, aga oluline **eeldus on seejuures vajadus teenuste eelnevals standardiseerimiseks**, et tagada nõuetekohane teenuse osutamine.

**Teenuste delegeerimine erasektorisse** võimaldab läbi teenuste standardiseerimise detailselt kirjeldada ootustele vastavad teenused lepingupartnerile. Osapoolte koondhinnang on positiivne, sest eelduslikult on ettevõtte huvitatud standardiseeritud teenuste osutamisest, sest võimaldab tõhusamat teenuste osutamist

(sh aitab planeerida ressursse). Standardiseeritud teenused toetavad läbipaistva kontrollimehhanismi loomist ja teenuste vastavuse tagamist KEKO ootustele.

## Juhtimisvabadus ja otsustesse sekkumise vajadus

| Tegur   | Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu | Teenuse osutamine ettevõttena, mis kuulub Tallinna linnale | Teenuste delegeerimine erasektorisse |
|---|--|--|--------------------------------------|
| Juhtimisvabadus ja otsustesse sekkumise vajadus | 2.3  | 3.7  | 3.5                                  |

**Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu** sai juhtrühmalt negatiivse hinnangu, sest juhtimine on piiratum. **Teenuse eesmärgid ja ressursid ei ole vahetult Kadrioru Pargi ja kalmistute osakonna juhtida.** Otsuste kooskõlastamise protsess on aeganõudev ja tehtavad otsused ei pruugi parimal viisil vastata kalmistute osakonna ootustele. Samuti on linna hallatav asutus mõjutatud linnaülestest otsustest.

**Teenuse osutamine ettevõttena, mis kuulub Tallinna linnale, võimaldab ettevõttel vabalt ressursse jaotada oma eesmärkide täitmiseks.** Eesmärgistamine ja suunamine toimub läbi ettevõtte nõukogu, omaniku ootuste ja poliitikakujundamise protsessi. **Ettevõtte on küll vabam otsustama, aga näiteks KEKO ja nõukogu ootused ei pruugi omavahel sobituda.** See tähendab, et linnasiseselt võib olla omaniku esindajatel erinev nägemus ettevõtte eesmärkidest ja fookustest. Juhul, kui ettevõtte on ellu kutsunud ainult kalmistuteenuste ja/või matuseteenuste osutamiseks, siis on konfliktsete eesmärkide tõenäosus oluliselt madalam.

**Teenuste delegeerimine erasektorisse** on hinnatud positiivselt, sest **eraettevõttel on vabadus kavandada oma ressursse.** Samas võib seda juhtimisvabadust vähendada piiravate tingimustega hanke kriteeriumid. Kui KEKO soovib näiteks teatavaid muudatusi teenuse osutamisel, siis **sekkumise võimalused võivad lepingu tingimustest sõltuvalt olla piiravad või lisakulu nõudvad.** Ühtlasi peab lepinguliste muudatusega nõustuma eraettevõtte.

## Teenuse järelevalve

| Tegur               | Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu | Teenuse osutamine ettevõttena, mis kuulub Tallinna linnale | Teenuste delegeerimine erasektorisse |
|---------------------|--|--|--------------------------------------|
| Teenuse järelevalve | 3.3  | 3.0  | 1.0                                  |

**Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu** on saanud juhtrühmalt positiivse hinnangu. **Kadrioru Pargi kalmistute osakond lahendab vahetult valdkonnaga seotud probleeme ja on põhivastutaja,** et tagada teenuste nõuetele kohane osutamine. Samas KEKO-s ei ole täna järelevalve ressursi ega mehhanisme, mille kaudu Kadrioru Pargi üle järelevalvet teostada. See on valdkond, mida saab käesoleva stsenaariumi puhul näha ühe arengusuunana (nt luuakse KEKO-sse valdkonna teenustejuht).

**Teenuse osutamine ettevõttena, mis kuulub Tallinna linnale** on hinnatud juhtrühma poolt koondvaates neutraalseks. Teenuse järelevalve on sõltuv KEKO ja ettevõtte omavahelistest kokkulepetest. Järelevalve rakendamisel võib rakendada KEKO enesekontrollimehhanismi, mille abil ettevõtte ennast kontrollib (samas eelduslikult on järelevalveressurssi KEKO-s vaja). Riskina nähakse, et **linnaettevõtte tegevus on linna hallatava asutusega võrreldes vähem läbipaistvam** – kontrolli võimalused on väiksemad või ettevõtte võib varjata teenuse osutamise seonduvaid probleeme.

**Teenuste delegeerimine erasektorisse** on hinnatud juhtrühma poolt negatiivselt. Eeldab KEKO ressursi järelevalve teostamiseks ja vajalikud on ettevõtte kontrollimehhanismide olemasolu või lepinguliselt nende tingimuste seadmine KEKO poolt. Täiendavad järelevalvenõuded võivad tähendada ka eelduslikult kõrgemat teenuse hinda. KEKO-l on võimalik ettevõtet suunata läbi lepinguliste sanktsioonide. **Oht on, et ettevõtte teenuse kohta negatiivne tagasiside ei pruugi jõuda KEKO-sse** ehk klientidele osutatav teenuse kvaliteet võib olla madalama kvaliteediga, kui on KEKO poolt seatud ootus. Viimaseks on võimalik maksudest kõrvale hoidumine ja/või klientide ebavõrdne kohtlemine kui järelevalve pole piisavalt tõhus või läbimõeldud.

## Tööjõuressurss ja selle kasutus

| Tegur                           | Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu | Teenuse osutamine ettevõttena, mis kuulub Tallinna linnale | Teenuste delegeerimine erasektorisse |
|---------------------------------|--|--|--------------------------------------|
| Tööjõuressurss ja selle kasutus | 3.0  | 2.8  | 3.5                                  |

**Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu** on teguri mõju vaates hinnatud neutraalseks ehk koondhinnanguna ei näe osapooled positiivset ega negatiivset mõju. KEKO hallatava asutusena tegutsemise positiivsed aspektid on seotud riskasutuse potentsiaaliga ja asendamise võimekusega (nn kalmistute-ülene ressurside juhtimine). Uute ametikohtade loomine linna poolt on piiratud ja töötasud kalmistute valdkonnas madalad ning limiteerivad teenuste osutamise mahte. Sh paindlikku ressursi jaotust baasteenuste ja mugavusteenuste (tulu toovad teenused) osutamise vahel.

**Teenuse osutamine ettevõttena, mis kuulub Tallinna linnale**, on hinnatud negatiivselt teguri vaatest. Eelduslikult tuleneb see **ressursside riskasutuse suuremast piiratusest, mida täna Kadrioru Pargi struktuur oma olemuselt võimaldab**. Ühtlasi peetakse probleemseks **teenuse sisseostmisel tööjõuressursi vajaduse suurenemist linnapoolselt, et tagada piisav järelevalve teenuse osutaja üle** (kvaliteet ja jõudlus). Samas ametikohtade loomine ettevõttes on paindlikum, kuigi senine riskasutuse võimalus kaob. Tervikuna eeldab stsenaarium tugifunktsioonideks vajalike ressurside olemasolu KEKO-s ja Kadrioru Pargis (võib tekkida teatavate funktsioonide dubleerimine). Tööjõuressursi planeerimine on eelkõige linnaettevõtte vastutada ja korraldada.

**Teenuste delegeerimine erasektorisse** on hinnatud positiivselt, sest **eelduslikult erasektor planeerib tööjõuressursi kõige säästlikumalt ja operatiivsemalt**, sest sellest sõltub vahetult ettevõtte tulemuslikkus ehk kasum. KEKO vaatest on olulised piisavas detailsuses lepingud, et ettevõtte oleks võimeline katma tipukoormust ja osutama teenuseid vajalikus mahus. Sarnaselt linnaettevõtte stsenaariumile võib ka selle korraldusmudeliga kaasneda KEKO-le täiendava tööjõuressursi vajadus. Juhul, kui teenuseid ostetakse mitmelt eraettevõttelt või jaotatakse kalmistute haldamine näiteks mitme ettevõtte vahel, siis tööjõuga seonduvad riskid on madalamad.

## Regulatsioonide muutmisevajadus

| Tegur                           | Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu | Teenuse osutamine ettevõttena, mis kuulub Tallinna linnale | Teenuste delegeerimine erasektorisse |
|---------------------------------|--|--|--------------------------------------|
| Regulatsioonide muutmisevajadus | 4.0  | 2.0  | 1.3                                  |

**Teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu** tähendab, et võrreldes tänasega olulisi muudatusi regulatsioonides teostama ei pea. Samas võib kalmistuseaduse muutmine kaasa tuua teatava vajaduse olemasolevaid alusdokumente muuta. Muudatusvajadus on tingitud eelkõige valdkonna arengutest.

**Teenuse osutamine ettevõttena, mis kuulub Tallinna linnale**, eeldab väga mahukat ettevalmistust kui otsustatakse uue äriühingu asutamine. Samuti tähendab teenuste osutamine linnaettevõtte linna sisemiste dokumentide muutmist. Lisaks õigusaktide muutmisele on vajalik töötajatega seonduvate toimingute läbiviimine (muudatuste vormistamine, koondamine, värbamine jne). **Regulatiivsed muudatused on küllaltki ulatuslikud** ja seetõttu on juhtrühma poolt teguri mõju hinnatud negatiivselt. Samuti võib osutada vajalikuks täiendava analüüsi läbiviimine, mis puudutab haldusülesande delegeerimist (vt järgimist lõiku).

**Teenuste delegeerimine erasektorisse** on juhtrühma poolt saanud negatiivse koondhinnangu. **Stsenaarium eeldab õigusaktide muudatusi (põhimäärus, töösuhted) ja samuti vajalike alusdokumentide väljatöötamist**. Sh on vajalik reguleerida rahvastikuregistrisse päringute teostamisega seonduvad tegevused. **Muudatused võtavad olulises mahus aega**. Teenuste delegeerimist halduslepingu alusel peab ühtlasi analüüsima lähtuvalt halduskoostöö seadusest<sup>63</sup>. Seadus sätestab avaliku halduse

<sup>63</sup> <https://www.riigiteataja.ee/akt/111032023046?leiaKehtiv>

ülesannete volitamise tingimused ja korra ning selle paragrahv 5 toob välja analüüsi koostamise nõude, mille alusel on vajalik põhjalikult hinnata ülesannete delegeerimise asjakohasust ja võimalikku mõju osapooltele.

## 5. Peamised tähelepanekud ja soovitus

Käesoleva peatükis on välja toodud analüüsi peamised tähelepanekud, mis baseeruvad hetkeolukorra analüüsile, turu ülevaatele ja SWOT analüüsile. SWOT analüüsi valideerimiseks koguti juhtrühma hinnangud, mis toetavad analüüsi lõpptulemeid (vt peatükk 4.4.). Lisaks tähelepanekutele on täiendavalt välja toodud soovitus, mis sõltumata stsenaariumi valikust omavad olulist positiivset mõju tänasele korraldusele ja loovad aluseeldused alternatiivsete stsenaariumite kaalumiseks eelduslikult soovitude elluviimise järgselt.

Järgnevalt on välja toodud analüüsi peamised tähelepanekud:

1

**Tallinna linna hallatava asutuse ja linnaettevõtte stsenaariumid on olulisemate (aga mitte kõikide) kriteeriumite vaates võrdväärselt eelistatud alternatiivid. Samas arvestades hetkeolukorda ja teenuste korraldusega seotud väljakutseid, on tänases arengustadiumis tervikuna kõige optimaalsem stsenaarium teenuste osutamine Tallinna linna hallatava asutuse kaudu. Täna korraldusmudeli peamiste väljakutsete lahendamisel võib tulevikus olla optimaalsem stsenaarium Tallinna linna äriühingu kaudu teenuste osutamine (vajab otsustamist parenduste tegemise järgselt).**

Tellijä juhtrühma hinnangutest (vt tegurite mõju peatükis 4.4.1.) ja SWOT analüüsist on võimalik tuvastada mitmeid arenguid, mis soosivad tänase korraldusmudeli jätkumist (vt SWOT analüüsi alapeatükki 4.3.2.). Täna on tagatud korraldusmudelis teenuste kvaliteet ja järjepidevus. KEKO-sse on täna loomisel täiendav ressurss teenusejuhi ametikoha näol, mis toetab Kadrioru Pargi kalmistute osakonna teenuste arendamist ja loob ühtlasi oodatavalt valdkonna järelevalve võimekuse KEKO-le. Täna praktika täiendamine ja edasiarendamine (näiteks teenuste standardiseerimine) loob vajaliku baasi, et hilisemal perioodil vajadusel uuesti hinnata teenuste üleandmise otstarbekust linnaettevõttele või erasektorile. Kuniks puudub detailne ülevaade tegelikest teenuste omahindadest ning puuduvad standardiseeritud teenused, pole võimalik eelistada linnaettevõtte vormis tegutsemist põhjendusega, et see pakuks suuremaid võimalusi nn mugavusteenuste osutamiseks ja seeläbi kataks tänaseid linna kulusid suuremal määral. Nimekiri seesugustest vajalikest edasiarendustest on toodud järgmisel leheküljel.

2

**Tallinna linnaettevõttele teenuste delegerimine eeldab põhjalikku ettevalmistust ja eeltööd, et vältida hilisemaid takistusi teenuste juhtimisel KEKO-le.**

Stsenaariumi puhul on küllaltki oluline risk kontrolli vähenemine kalmistu- ja matusteenuste korraldamise osas, mh KEKO kui teenuste arendaja roll ei pruugi ettevõtte vaates olla piisavalt mõjus (vt alapeatükk 4.4.3.). Ettevõtte prioriteetidid võivad nõukogu otsusest tulenevalt muutuda ning kui kalmistu- ja matusteenused konkureerivad ettevõttesiseselt teiste valdkondadega, võib osutada KEKO võimekus ettevõtte tegevusi suunata piiratumaks, võrrelduna tänase korraldusega. Ka siin võivad vajalikud tänase korraldusmudeli edasiarendused leevendada vastavaid nõrkusi ja maandada riske (vt täpsemalt järgmisi lehekülgi).

3

**Potentsiaalseks võimaluseks teenuste delegerimisel on etapiviisiliselt esialgu paralleelselt tänase korraldusmudeli parendamisega üksikute teenuste delegerimine ettevõtetele, kui selline delegerimine on majanduslikult või muudest teguritest lähtuvalt linna hinnangul põhjendatud (vt ka alapeatükk 4.4.3.). Teenuste üleandmisel ettevõtetele tuleb eelistada neid teenuseid, mis on seotud kalmistute üldala korrashoiuga.**

Kalmistu üldala korrashoid vajab küll spetsiifilisi teadmisi hauatähiste ja haudade paiknemisest, aga on oma olemuselt n-ö haljastustöö (lisaks mh nt ka prügiveedu), mis ei vaja matusteenuste valdkonnapõhist teadmist. Matusteenuste osutamine eeldab teatavaid funktsioone (rahvastikuregistri kasutamine, hauaplatsi kasutajate osas haldusotsused), mille KOV-ist välja delegerimine võib kaasata tuua olukorra, kus KEKO-l tuleb teenuste protsessis teatavat rolli täita, mis eeldab n-ö sarnase ressursi olemasolu ettevõttes ja KOV-is (ei ole oodatavalt optimaalsem). Samuti vastutab KOV lõppkliendi ees, mistõttu teenuse

osutamisest tingitud probleemid võivad ettevõtte suutmatuse korral olulisel määral koormata KOV-i töötajaid (vt SWOT analüüsi Tabel 26).

4

**Mugavusteenuste pakkumise jätkumine sarnaselt tänasele olukorrale, aga lähtuvalt omahinna analüüsi tulemustel kujunenud hinnastamisest, on soovitatav.**

Mugavusteenused võimaldavad teenida lisatulu baasteenuste kulude katmiseks ja tänane peamine teenuse kasutaja on pigem vanemaealine klient, kes eelistab erateenuseosutajate asemel avaliku institutsiooni poolt pakutavat teenust (KOV teenus on n-ö kindlustunnet pakkuv). Erateenuseosutajad ei näe täna konkurentsi olukorda, aga võimalik risk seonduvalt vabaturule sekkumisega jääb (vt alapeatükk 3.3.). Küll aga on kriitiline tagada, et selliste teenuste hinnastamine lähtub täisomahinnast, muul juhul tekitab nn mugavusteenuste pakkumine täiendavat survet eelarvele ja ühtlasi ebavõrdset konkurentsiolukorda.

5

**Kõikide stsenaariumite lõikes on oluline tagada KEKO võimekus (sh piisav inimressurs) teha järelevalvet nii vahetult korraldusmudelil teenuseid osutavate osapoolte üle kui ka kolmandate osapoolte üle, kes kalmistutel teenuseid osutavad (vt alapeatükk 2.6 ja lk 84).**

Täna on loodud KEKO-sse teenusejuhi ametikoht, mis peab toetama nii teenuste arendamist, standardiseerimist kui ka teostama KEKO-poolset järelevalvet. Arvestades valdkonna suurust ja eneseauditeerimise riski, on otstarbekas tagada vastavalt järelevalveks eraldiseisev tööjõud. Tõenäoliselt toetab järelevalve funktsiooni täitmist olulisel määral mh enesekontrollimehhanismide loomise võimalus, kus kontrolli kohustus oleks teenuse osutajatel. Oluline alus kontrollide teostamiseks on olemasolevate teenuse standardite koostamine ja kvaliteedikriteeriumite seadmine (täna puuduvad). Alles siis, kui nii standardid, kriteeriumid kui järelevalve kompetents on tagatud piisaval tasemel, loob see võimaluse kaaluda uuesti teenuste lõikes eri stsenaariumite rakendamise asjakohasust. Järelevalve on laiem väljakutse, kui ainult Kadrioru Pargi poolt teostatavate tööde vaates kalmistutel ehk kätkeb ka erasektori rolli kalmistutel.

6

**Teenuste osaline või täielik delegeerimine ettevõtetele ei too eelduslikult arvestuslikku säästu, v.a juhul, kui ettevõtte suudab piisava efektiivsusega teenuseid korraldada (vt alapeatükk lk 82).**

Ettevõtted peavad teenuste osutamisel lähtuma omanike ootustest ja arvestama kõigi tegelike kuludega, mis teenuse osutamisega kaasnevad. Seetõttu ei eeldata, et tegelikest kuludest lähtuv hinnastamine (sisaldades ühtlasi üldjuhtimise kulusid, kontorikulusid jne) koos teatava kasumimarginaaliga võiks võrreldes tänase olukorraga tuua täiendavat kulude kokkuhoidu KOV-ile. Oluline on seejuures arvestada, et kulude kokkuhoidu võidakse saavutada ka tänase korraldusmudeliga, kui varasemalt mainitud teenuste analüüs (standardid, omahinna kujunemine) on läbi viidud. Erasektori ettevõtete efektiivsust KOV vahetult mõjutada ei saa.

7

**Tänane korraldusmudel kalmistu- ja matusteenuste osas tervikuna toimib ilma suuremate probleemkohtadeta. Puudujääke on küll omahinna kujundamise osas, samas Kadrioru Pargi all tegutsev kalmistute osakond uuendab eeskirju, arendab kvartalipõhist kalmistukultuuri ja on tegelenud valdkonna arendamisega laiemalt.**

Kadrioru Pargi kalmistute osakond korraldab täna valdkonda selliselt, kus suuremaid ohu- ja probleemkohti ei ole esile tulnud. Täna kalmistute osakonna tööd kirjeldasid analüüsi raames intervjuueeritavad ettevõtted positiivsete märksõnadega ning ühtlasi on kalmistute osakond väga hästi kursis tänaste turutrendidega, mh hoitakse kontakti teiste KOV-ide kalmistute valdkonna esindajatega (kogemuste vahetus).



**Eeltoodud tähelepanekutest ja soovitustest lähtuvalt tuleb mõista, et olenemata sellest, millise stsenaariumiga otsustatakse edasi minna, on mitmeid tegevusi, mille rakendamine on kalmistu- ja matusteenuste korralduse tõhustamiseks eeldusena oluline. Eriti arvestades, et tegelikkuses ka ettevõtte stsenaariumiga soovi korral edasimineku on ajamahukas ning seniks on vaja tagada tänase korraldusmudeli parendused.**

**Tänase korraldusmudeli vaates oleme koondatud etapiviisiliselt soovitud, mis on üks lahendusviis, kuidas loogilises järjestuses tegevuste kaudu jõuda võrreldes tänasega efektiivsema ja toimivama korraldusmudelini (sh andes täiendavat sisendit alternatiivsete stsenaariumite hilisemaks uuesti hindamiseks).**



- 1 **Vajalik on koostada teenuse standardid**, mis sisaldavad teenuse kirjeldust, protsesse, tegevusi ja kvaliteedikriteeriume. Standardid on olulised nii KEKO poolseks järelevalveks, kui ka vajadusel tulevikus lepinguliste tingimuste kontekstis.
- 2 **Teostada tuleb kalmistuteenuste tegeliku omahinna analüüs** lähtuvalt tegelikest kogukuludest ning otsustada, millisel viisil on otstarbekas teenuseid osutada (sh kas nn mugavusteenuste osutamine on optimaalne tegevus).
- 3 **Eelmise punkti elluviimiseks on esmalt vajalik Kadrioru Pargi kalmistute valdkonnas andmete kogumine, tööde jaotuse täpsustamine jms, et saada asjakohane sisend analüüsi läbiviimiseks.** Seega tuleb kõigepealt kindlustada sisendi kogumise protsess ja selle asjakohasus, et omahinna arvutamine oleks üldse võimalik. Vastav sisend on vajalik nii lõpliku otsuse tegemiseks optimaalse korraldusmudeli osas finantsilises vaates ning samuti vajadusel tulevikus halduslepingute sõlmimisel eelarve planeerimiseks.
- 4 Omahinna arvutuste järgselt omahinna osas **selgitada välja selgitada poliitiline tahe hindade tegelikkusele vastavaks muutmiseks.** Eeldame, et omahinna arvutuste alahindamise tõttu on tegelik kulu suurem. Omahindade korrigeerimine võib tuua vajaduse täpsustada võimalikke alternatiivseid rahastamismehhanisme (nt sotsiaaltoetused (matusetootus jms) teenuse saajale/kasutajale) ning täpsustada Kadrioru Pargi eelarvestamise aluseid.
- 5 **Tuleb luua järelevalve kompetents KEKO-sse ja Kadrioru Pargi kalmistute osakonna enesekontrolli mehhanism, et tagada standarditele vastavus.** Seega olenemata korraldusmudelist on vaja tagada võimekus laiemalt valdkonna nõuete täitmist jälgida. Täna korraldusmudeli vaates on tegemist sisult omavahelise koostöö koordineerimise ühe detailsema aspektiga.
- 6 Olukorras, kus KEKO roll valdkonnas on alles välja kujunemas tulenevalt varasemast inimressursi puudujäägist, **on vajalik kokku leppida KEKO strateegiline roll valdkonna kureerimisel** ja ühtlasi välja töötada ja juurutada koostöömudelid nii täna Kadrioru Pargi kui ka tulevikus laiemalt kalmistute valdkonna esindajatega.
- 7 Analüüsi käigus on selgunud vajadus parandada hauaplatside kasutusõiguse andmise korda ja vaidluste lahendamist (mh käsitletakse seda uuendamisel olevas Tallinna kalmistute kasutamise eeskirjas), **analüüsida HAUDI kalmisturegistri teenuse asjakohasust** ja teenuse hankimise korraldust (sh vajadusel kaaluda alternatiivseid lahendusi), **läbirääkida rahvastikuregistri päringutega seonduv praktika ja kord.**
- 8 **Kui eelnevad punktid on lahendatud, saab uuesti hinnata SWOT analüüsi ja vajadusel ette valmistada üleminek ettevõtte korraldusmudelile.** Seda juhul, kui eeltoodud punktide lahendamise järgselt on jätkuvalt väljakutseid, mis toetavad alternatiivseid lahendusi.
- 9 Tööjõuressurssi osas **on oluline lahendada järelkasvu probleemid, mh on soovitatav viia läbi turukonsultatsioone.** Täna ei ole sobivaid ettevõtteid, mis oleksid valmis tervikuna teenuseid üle võtma, sest maht on suur ja senistel turuosalistel ei ole vastavaid võimekusi teenindada kõiki Tallinna kalmistuid.
- 10 **Tuleb sõlmida strateegiline kokkulepe teenuste arendamiseks, et tagada KEKO ja Kadrioru Pargi koostöö** toimimine (sh uute regulatsioonide rakendamine). Vajalik on välja töötada uus linna strateegia kalmistute osas, mis hõlmab tervikvaadet (n-ö kalmistute valdkonna

tervikenägemus). Näiteks, kas Tallinn loob puumatusteks parke, kas haldab Kadrioru Park või ettevõtte jne.

11

**Tuleb lahendada kolmandate isikute tegevuse üle järelvalve puudumisega seotud väljakutsed.** Näiteks omavolilise prügi kõrvaldamine, sularahas ja makse tasumata teenuste osutamine kolmandate osapoolte poolt, kalmistukultuuri kehtestamine (sh omavoliliste tööde takistamine ja sanktsioonide rakendamine) jms.

# Lisad

## Lisa 1. Sisenddokumendid

| # | Dokumendi nimetus  | Faili nimi   |
|---|--|--|
| 1 | Asutuse Kadrioru Park juhtimisstruktuuri ja töökorralduse analüüs    | Lõpparuanne_Kadrioru Park_struktuur_21. september 2022.pdf           |
| 2 | Ülevaade hooldustööde üldmahust kalmistutel aastatel 2020 – 2024     | Hooldusteenused kalmistutel 2020_diagramm.docx                       |
| 3 | Asutuse Kadrioru Park matuse- ja kalmistuteenuste omahinna arvutused | 2024-09-03 KPARK matuse- ja kalmistuteenuste omahinna arvutused.xlsx |
| 4 | Asutuse Kadrioru Park teenuste struktuur                             | 2025-01-21 KPARK teenuste struktuur.xlsx                             |
| 5 | Kalmistute osakonna struktuur  | 2024-07 kalmistute osakonna struktuuriskeem.jpg                      |
| 6 | Kalmistuseaduse probleemide kaardistus                               | KalmS probleemide kaardistus.docx                                    |
| 7 | Kalmistute osakonna põhimäärus                                       | Lisa_2_Kalmistute_osakonna_põhimäärus_1.docx                         |

## Lisa 2. Läbiviidud kaasamistegevused

| # | Tegevus  | Osalejad   |
|---|--|--|
| 1 | Intervjuu Tellijaga                              | <ul style="list-style-type: none"><li>Ave Habakuk (Tallinna Keskkonna- ja Kommunaalamet)</li><li>Jaan Tarmak (Tallinna Keskkonna- ja Kommunaalamet)</li><li>Pille Sõstra (Kadrioru Park)</li><li>Heiki Kask (Kadrioru Park)</li></ul>  |
| 2 | Omahinna arvutuste täpsustav intervjuu Tellijaga | <ul style="list-style-type: none"><li>Pille Sõstra (Kadrioru Park)</li></ul>   |
| 3 | Töötuba  | <ul style="list-style-type: none"><li>Ave Habakuk (Tallinna Keskkonna- ja Kommunaalamet)</li><li>Jaan Tarmak (Tallinna Keskkonna- ja Kommunaalamet)</li><li>Kaili Tamm (Tallinna Keskkonna- ja Kommunaalamet)</li><li>Heiki Kask (Kadrioru Park)</li><li>Ele Krauberg (Kadrioru Park)</li><li>Pille Sõstra (Kadrioru Park)</li></ul> |
| 4 | Regulatsioone täpsustav intervjuu                | <ul style="list-style-type: none"><li>Marge Luik (Kadrioru Park)</li><li>Kersti Nurm (Tallinna Linnakantselei, Linna õigusteenistus)</li></ul>   |

## Lisa 3. Läbiviidud intervjuud

| Jrk nr | Osapool                    | Osalejad   |
|--------|----------------------------|--|
| 1      | Kohtla-Järve Linnavalitsus | <ul style="list-style-type: none"><li>Kersti Juuse, keskkonna peaspetsialist</li></ul> |
| 2      | Haapsalu Linnahooldus OÜ   | <ul style="list-style-type: none"><li>Krista Vilta, juhatuse liige</li></ul>           |

| Jrk nr | Osapool                   | Osalejad  |
|--------|---------------------------|---|
| 3      | Pärnu Linna Haldus        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ken Vaher, juhataja</li> <li>Triin Müür, kalmistuteenuste juht ja Uulu kalmistuvaht</li> <li>Viljar Pais, Tõstamaa kalmistuvaht</li> </ul> |
| 4      | Matusebüroo MT Memoris OÜ | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tarko Tuisk, asutaja/partner</li> </ul>  |
| 5      | Hingeviul OÜ              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Maarja Aas, asutaja</li> </ul>   |
| 6      | Kalmula OÜ                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerli Palgi, asutaja</li> </ul>  |

#### Lisa 4. Kalmistute osakonna ametikohtade jaotus ja ülesanded

Tabel 29. Kalmistute osakonna ametikohtade jaotus ja ülesanded 2025. aasta alguse seisuga. Allikas: Kadrioru Pargi sisendmaterjalid.

| Asukoht                                     | Ametikoht                              | Arv | Tööülesanded   |
|---|--|-----|--|
| <b>Keskne</b>                               | Osakonna juhataja                      | 1   | Kalmistute töö juhtimine; kalmistute haldamine, matuse- ja kalmistuteenuste osutamise koordineerimine, kaasajastamine ja elluviimine; tööjõuressursside planeerimine, koordineerimine ja parendamine; osakonna tulevikustrategia koostamine ja elluviimine; kalmistutega seotud ehitusprojektide tellimine ja järelevalve, projekteerimistingimuste ettevalmistamine; kalmistutega seotud hangete sisuline ettevalmistamine ja haldamine; kalmistute infosüsteemi ja kodulehe arendamises osalemine; kalmistute arengudokumentide koostamine ja kasutuseeskirja kaasajastamise protsessis osalemine. |
|   | Teenuste juht                          | 1   | Kalmistute hinnakirja uuendamine, täiendamine. Kabeli dekoreerimised; kalmistute kodulehe haldus ja ajakohastamine; Haudi haldamine; kalmistu kassade ja SAP arvete aruandluse pidamine; arvete koostamine (lepingulised kliendid ja loomakrematoorium); Siselinna tavandimaja töö korraldamine, kabeliteenistuste läbiviimise korraldamine; jaekaupade tellimine.   |
|   | Akteerija-administraator               | 1   | Hooldamata hauaplatside tuvastamine kalmistutel, hauaplatside jälgimise alla seadmine (Akteerimis protsessiga alustamine) Hauaplatside akteerimise nimekirja koostamine ja dokumentide ettevalmistamine. Klientide nõustamine, abistamine teenuste valikul ja matuste broneerimisel  |
|   | Osakonna tööjuht (kõik kalmistud, üld) | 1   | Hangete ja ostumenetluste ettevalmistamine; minihangete korraldamine; kalmistute teenuste statistika ja aruandlus; kalmistute hooldusteenuste materjalide ja töövahendite vajaduse koordineerimine; osakondade vahelise koostöö koordineerimine; akteerimisprotsesside juhtimine; uute matmisalade kasutuselevõtu planeerimine; osakonna juhataja asetäitja.   |
| <b>Pärnamäe-, Metsa- ja Pirita kalmistu</b> | Tööjuht (Pärnamäe)                     | 1   | Matuste ettevalmistuse planeerimine, korraldamine. Kalmistuteenuste teostamise planeerimine ja meeskonna juhendamine, üldala heakorra korraldamine. Informatsiooni jagamine, vahendamine kalmistute osakonna juhtivtöötajate ja matusebüroodega igapäevase töö korraldamisel. Hooldusteenuste hinnapakumuste tegemine. Jooksvate kliendiprobleemide lahendamine  |

| Asukoht        | Ametikoht                         | Arv | Tööülesanded   |
|----------------|-----------------------------------|-----|--|
|                | Tööjuht (Metsakalmistu)           | 1   | Matuste ettevalmistuse planeerimine, korraldamine. Kalmistuteenuste teostamise planeerimine ja meeskonna juhendamine, üldala heakorra korraldamine. Informatsiooni jagamine, vahendamine kalmistute osakonna juhtivtöötajate ja matusebüroodega igapäevase töö korraldamisel. Hooldusteenuste hinnapakumuste tegemine. Jooksvate kliendiprobleemide lahendamine. |
|                | Tööjuhi abi (Pärnamäe)            | 1   | Tööjuhi assisteerimine tööde otsesel jaotusel ja teostamisel. Tööde teostamise kontroll ja järelevalve. Hooldusteenuste hinnapakumuste tegemine.   |
|                | Vanem administraator              | 1   | Klientide ja administraatorite nõustamine, juhendamine ja abistamine teenuse valikul ning broneerimisel; Rahvastikuregistri põhine klindiga seotud sugulussidemete kontroll ja analüüs; Haudi programmi administreerimine ja arendamine  |
|                | Administraator                    | 2   | Klientide nõustamine, abistamine teenuste valikul ning matuste broneerimisel   |
|                | Mehhanismijuht-hooldustööline     | 4   | Kalmistu territooriumi korrashoid- teede, platside, kõnniteede heakorra tagamine aastaringelt; Hooajaliste teenustööde teostamine; võsa ja tormimurdude likvideerimine; abitegevused jäätmekäitluse korraldamises  |
|                | Kaevetööline-matuseteenindaja     | 4   | Matmise ettevalmistamine kalmistul, haua kaevamine, matusetalituse läbiviimisel abistavad tegevused. Hauakääpa matusejärgne korrastamine   |
|                | Haljastustööline                  | 2   | Kalmistutel haljastus-, hooldus- ja kalmistuteenuste osutamine; kalmistuülesed heakorra tööde tegemine   |
|                | Haljastustööline-kabeliteenindaja | 2   | Kalmistutel haljastus-, hooldus- ja kalmistuteenuste osutamine; Kabeli ettevalmistamine ja korrastamine, klientide vastuvõtmine, vajadusel abistamine seoses kabeli matusetalitusega   |
| Liiva kalmistu | Tööjuht                           | 1   | Matuste ettevalmistuse planeerimine, korraldamine. Kalmistuteenuste teostamise planeerimine ja meeskonna juhendamine, üldala heakorra korraldamine. Informatsiooni jagamine, vahendamine kalmistute osakonna juhtivtöötajate ja matusebüroodega igapäevase töö korraldamisel. Hooldusteenuste hinnapakumuste tegemine. Jooksvate kliendiprobleemide lahendamine  |
|                | Tööjuhi abi                       | 1   | Tööjuhi assisteerimine tööde otsesel jaotusel ja teostamisel. Tööde teostamise kontroll ja järelevalve. Hooldusteenuste hinnapakumuste tegemine.   |
|                | Administraator                    | 2   | Klientide nõustamine, juhendamine ja abistamine teenuse valikul ning matuste broneerimisel   |
|                | Mehhanismijuht-hooldustööline     | 3   | Kalmistu territooriumi korrashoid- teede, platside, kõnniteede heakorra tagamine aastaringelt; Hooajaliste teenustööde teostamine; võsa ja tormimurdude likvideerimine; abitegevused jäätmekäitluse korraldamises  |

| Asukoht                                      | Ametikoht  | Arv | Tööülesanded  |
|--|--|-----|---|
|  | Kaevetöölise-<br>matuseteenindaja                      | 3   | Matmise ettevalmistamine kalmistul, haua kaevamine, matusetalituse läbiviimisel abistavad tegevused. Hauakääpa matusejärgne korrastamine  |
|  | Haljastustöölise                                       | 1   | Kalmistutel haljastus-, hooldus- ja kalmistuteenuste osutamine; kalmistuülese heakorra tööd   |
|  | Haljastustöölise-<br>kabeliteenindaja                  | 2   | Kalmistutel haljastus-, hooldus- ja kalmistuteenuste osutamine; Kabeli ettevalmistamine ja korrastamine, klientide vastuvõtmine, vajadusel abistamine seoses kabeli matusetalitusega  |
|  | Loomade<br>krematooriumi<br>administraator-<br>töölise | 1   | Krematooriumi igapäevase töö koordineerimine, tuhastamisahju käigus olevate ajatsükklite planeerimine ja optimeerimine; aruandlus tuhastatud väikeloomade registris; Tuhurnide ja muu tegevust toetavate materjalide hanked ja sellekohane aruandlus. Klienditellimuste vastuvõtmine, vajadusel väikeloomade transport; tuhurnide tagastamine klientidele       |
|  | Loomade<br>krematooriumi<br>administraator-<br>töölise | 1   | Väikeloomade kremeerimine ja sellega seotud toimingud; väikeloomade transport ja tuhurnide tagastamine klientidele  |
| <b>Rahumäe ja<br/>Hiiu-Rahu<br/>kalmistu</b> | Tööjuht  | 1   | Matuste ettevalmistuse planeerimine, korraldamine. Kalmistuteenuste teostamise planeerimine ja meeskonna juhendamine, üldala heakorra korraldamine. Informatsiooni jagamine, vahendamine kalmistute osakonna juhtivtöötajate ja matusebüroodega igapäevase töö korraldamisel. Hooldusteenuste hinnapakumuste tegemine. Jooksvate kliendiprobleemide lahendamine |
|  | Administraator   | 1   | Klientide nõustamine, juhendamine ja abistamine teenuse valikul ning matuste broneerimisel  |
|  | Mehhanismijuht-<br>hooldustöölise                      | 2   | Kalmistu territooriumi korrashoid- teede, platside, kõnniteede heakorra tagamine aastaringset; Hooajaliste teenustööde teostamine; võsa ja tormimurdude likvideerimine; abitegevused jäätmekäitluse korraldamises   |
|  | Kaevetöölise-<br>matuseteenindaja                      | 2   | Matmise ettevalmistamine kalmistul, haua kaevamine, matusetalituse läbiviimisel abistavad tegevused. Hauakääpa matusejärgne korrastamine  |
|  | Haljastustöölise-<br>kabeliteenindaja                  | 1   | Kalmistutel haljastus-, hooldus- ja kalmistuteenuste osutamine; Kabeli ettevalmistamine ja korrastamine, klientide vastuvõtmine, vajadusel abistamine seoses kabeli matusetalitusega  |
|  | Haljastustöölise                                       | 1   | Kalmistutel haljastus-, hooldus- ja kalmistuteenuste osutamine; kalmistuülese heakorra tööd   |
| <b>Siselinna<br/>kalmistu</b>                | Tööjuht  | 1   | Matuste ettevalmistuse planeerimine, korraldamine. Kalmistuteenuste teostamise planeerimine ja meeskonna juhendamine, üldala heakorra korraldamine. Informatsiooni jagamine, vahendamine kalmistute osakonna juhtivtöötajate ja matusebüroodega igapäevase töö korraldamisel. Hooldusteenuste hinnapakumuste tegemine. Jooksvate kliendiprobleemide lahendamine |

| Asukoht | Ametikoht                     | Arv | Tööülesanded  |
|---------|-------------------------------|-----|---|
|         | Vanem administraator          | 1   | Klientide nõustamine, juhendamine ja abistamine teenuse valikul ning matuste broneerimisel  |
|         | Administraator                | 1   | Klientide nõustamine, juhendamine ja abistamine teenuse valikul ning matuste broneerimisel  |
|         | Mehhanismijuht-hooldustööline | 1   | Kalmistu territooriumi korrashoid- teede, platside, kõnniteede heakorra tagamine aastaringset; Hooajaliste teenustööde teostamine; võsa ja tormimurdude likvideerimine; abitegevused jäätmekäitluse korraldamises |
|         | Kaevetööline-matuseteenindaja | 1   | Matmise ettevalmistamine kalmistul, haua kaevamine, matusetalituse läbiviimisel abistavad tegevused. Hauakääpa matusejärgne korrastamine  |

## Lisa 5. Matuse- ja kalmistuteenuse 25 kõige suuremat teenuseosutajat

Tabel 30. Matuse- ja kalmistuteenuse 25 kõige suuremat teenuseosutajat müügitulu alusel. Allikas: E-äriregister.

| Teenusepakkuja                  | 2021      | 2022      | 2023      | Kokku      |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Tallinna Krematooriumi AS       | 4 174 103 | 4 549 924 | 4 516 195 | 13 240 222 |
| Osaühing Tallinna Matusebüroo   | 1 555 846 | 1 434 202 | 1 508 123 | 4 498 171  |
| Matusebüroo Kristin Osaühing    | 1 205 714 | 1 166 735 | 995 695   | 3 368 144  |
| OÜ Pärnu Krematoorium           | 776 068   | 955 867   | 952 136   | 2 684 071  |
| Matusebüroo MT Memoris OÜ       | 616 316   | 663 353   | 835 639   | 2 115 308  |
| Võru Matusetalitus OÜ           | 628 257   | 647 962   | 667 199   | 1 943 418  |
| JÕHVI MATUSEBÜROO OSAÜHING      | 519 947   | 574 313   | 142 863   | 1 237 123  |
| Forsius Matusebüroo OÜ          | 433 253   | 399 183   | 331 378   | 1 163 814  |
| Osaühing JM IGAVIK              | 355 303   | 379 896   | 381 863   | 1 117 062  |
| Anastasios OÜ                   | 317 899   | 349 345   | 391 966   | 1 059 210  |
| Felkrem OÜ                      | 299 228   | 337 725   | 400 618   | 1 037 571  |
| osaühing Saare Matusebüroo      | 288 094   | 320 668   | 301 559   | 910 321    |
| Narva Rituaal OÜ                | 252 310   | 260 899   | 308 618   | 821 827    |
| Matusetalitusbüroo OÜ           | 217 306   | 249 775   | 260 907   | 727 988    |
| osaühing Matusebüroo Viimne Tee | 201 473   | 222 535   | 168 894   | 592 902    |
| Viru Matuseteenused OÜ          | 199 229   | 205 699   | 187 737   | 592 665    |
| Narva Matusebüroo OÜ            | 182 703   | 178 429   | 214 694   | 575 826    |
| Matuselahendused OÜ             |           | 305 736   | 230 483   | 536 219    |
| Awei Grupp OÜ                   | 134 724   | 188 878   | 203 467   | 527 069    |
| Pärnamäe Kalmistu OÜ            | 98 770    | 116 389   | 279 866   | 495 025    |

| Teenusepakkuja         | 2021              | 2022              | 2023              | Kokku             |
|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| OÜ Linnutee Cremo      | 191 945           | 180 605           | 100 834           | 473 384           |
| Aruton OÜ              |                   |                   | 427 894           | 427 894           |
| Rakvere Matusebüroo OÜ | 119 582           | 133 166           | 149 382           | 402 130           |
| Hingeviiul OÜ          | 40 679            | 81 068            | 267 110           | 388 857           |
| Põlva Matusebüroo OÜ   | 82 688            | 105 678           | 144 773           | 333 139           |
| <b>Kokku</b>           | <b>12 891 437</b> | <b>14 008 030</b> | <b>14 369 893</b> | <b>41 269 360</b> |

## Lisa 6. Pärnu Linna Halduse kalmistuteenuste hinnakiri

Tabel 31. Pärnu Linna Halduse kalmistuteenuste hinnakiri. Allikas: Pärnu Linna Haldus koduleht.<sup>64</sup>

| Teenus  | Hind €                           |
|---|----------------------------------|
| Urni hauastamine perioodil 15. mai-15. oktoober. Hind sisaldab kalmistul hauaplatsi ülevaatamist, urniaugu kaevamist, kuuseokstega urniaugu äärte katmist, urni hauda asetamist kalmistutöötaja poolt, hua kinni ajamist ja kääpa kujundamist.                | 100,00                           |
| Urni hauastamine perioodil 16. oktoober-14. mai. Hind sisaldab kalmistul hauaplatsi ülevaatamist, urniaugu kaevamist, kuuseokstega urniaugu äärte katmist, urni hauda asetamist kalmistutöötaja poolt, hua kinni ajamist ja kääpa kujundamist.                | 120,00                           |
| Tuhapuiste ala nimestendi silt ja paigaldus.  | 35,00                            |
| Kalmul küünla (põlemisajaga kuni 120 h) süütamine koos hilisema põlenud küünla ära korjamisega (hind sisaldab 120 h küünalt).   | 18,00                            |
| Iga järgneva küünla (põlemisajaga kuni 120 h) süütamine samal kalmul (punkt 4) koos hilisema ära korjamisega.   | 7,00                             |
| Kliendi soovil teostatavad teenustööd (lillede istutamine, lillepeenarde rajamine, niitmine, trimmerdamine, puude/põõsaste korrigeeriv lõikus, juurimine) perioodil 1. aprill-31.oktoober. Hinnale lisandub materjalide maksumus. Minimaalne arvestus 1 tund. | 40,00 / h + materjalide maksumus |
| 1-3 kohalisel hauaplatsil ühekordne hooldus (v.a. lumekattega ajal). Ühekordne hooldus sisaldab muru pügamist, riisumist, prügi koristamist, vajadusel taimede kastmist.  | 54,00                            |
| 4-5 kohalisel hauaplatsil ühekordne hooldus (v.a. lumekattega ajal). Ühekordne hooldus sisaldab muru pügamist, riisumist, prügi koristamist, vajadusel taimede kastmist.  | 66,00                            |
| 1-3 kohalise hauaplatsi hooldus üks kord kuus (v.a. lumekattega ajal). Hooldus üks kord kuus sisaldab muru pügamist, riisumist, prügi koristamist, vajadusel taimede kastmist. Vahemikus 1.aprill-31.oktoober ning teenust tehakse kuuel korral.              | 240,00                           |
| 4-5 kohalise hauaplatsi hooldus üks kord kuus (v.a. lumekattega ajal). Hooldus üks kord kuus sisaldab muru pügamist, riisumist, prügi koristamist, vajadusel taimede kastmist. Vahemikus 1.aprill-31.oktoober ning teenust tehakse kuuel korral.              | 350,00                           |

<sup>64</sup> <https://linnahaldus.parnu.ee/kalmistuteenus/kalmistuteenuse-hinnakiri/>



| Teenus   | Hind €                                |
|--|---------------------------------------|
| 1-kohaliselt hauaplatsilt vana liiva eemaldamine, geotekstiili paigaldamist ja uue liivakihiga katmist (10cm). | 150,00                                |
| 2-kohaliselt hauaplatsilt vana liiva eemaldamine, geotekstiili paigaldamist ja uue liivakihiga katmist (10cm). | 280,00                                |
| 3-kohaliselt hauaplatsilt vana liiva eemaldamine, geotekstiili paigaldamist ja uue liivakihiga katmist (10cm). | 320,00                                |
| 4-kohaliselt hauaplatsilt vana liiva eemaldamine, geotekstiili paigaldamist ja uue liivakihiga katmist (10cm). | 360,00                                |
| Betoonist äärekivide sirgeks seadmine.   | 30,00 / meeter + materjalide maksumus |
| Betoonist äärekivide vahetamine.   | 50,00 / meeter + materjalide maksumus |
| Lilled kastmine hauaplatsil ühekordse teenusena.   | 15,00                                 |
| Lilled kastmine kaks korda nädalas kuu aja vältel, kokku vähemalt 8 korda.                                     | 96,00                                 |
| Lilled kastmine kolm korda nädalas kuu aja vältel, kokku vähemalt 12 korda.                                    | 132,00                                |
| Hauakivi pesu 1tk.   | 65,00                                 |
| Hauaplaadi pesu 1tk.   | 25,00                                 |

[www.pwc.ee](http://www.pwc.ee)

© 2025 AS PricewaterhouseCoopers Advisors. Kõik autoriõigused kaitstud. "PwC" viitab Eesti seaduste alusel asutatud ja tegutsevale äriühingule AS PricewaterhouseCoopers Advisors või kontekstist lähtuvalt teistele PricewaterhouseCoopers International Limited rahvusvahelise võrgustiku liikmetele, kellest igaüks on eraldiseisev ja sõltumatu juriidiline isik.

AS PricewaterhouseCoopers Advisors, Tatari 1, 10116 Tallinn, t 614 1800, [ee\\_info@pwc.com](mailto:ee_info@pwc.com)