

Lõpparuande lühikokkuvõte

Konsultatsiooniteenus matuse – ja kalmistuteenuste korralduse hindamiseks ja tulevikustsenaariumite analüüsiks

Tellijä: Tallinna Keskkonna- ja Kommunaalamet

AS PricewaterhouseCoopers Advisors

29. aprill 2025





Erki Mägi

Direktor

T: +372 6 141 800

M: +372 5625 6340

erki.magi@pwc.com

Karmen Limmer

Juhtivkonsultant

T: +372 614 1800

M: +372 5698 7720

karmen.limmer@pwc.com

Tallinna Keskkonna – ja Kommunaalamet

Registrikood 75014913

Harju tn 13, 10146 Tallinn

29. aprill 2025

Austatud Jaan Tarmak

Esitame Teile projekti „Konsultatsiooniteenus matuse- ja kalmistuteenuste korralduse hindamiseks ja tulevikustsenaariumite analüüsiks” lõpparuande lühikokkuvõtte. 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 Lepingu 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 (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 ei ole 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

1. Kokkuvõte ja peamised soovitused	<u>5</u>
2. Analüüsi taust ja metoodika	<u>10</u>
3. Tänapäevase korraldusmudeli hetkeolukorra kaardistus	<u>13</u>
4. Matuse- ja kalmistuteenuste turuülevaade	<u>20</u>
5. Stsenaariumite analüüs ja hinnangud	<u>25</u>





1

Kokkuvõte ja
peamised soovitused

Kokkuvõte ja peamised soovitus

(1/4)

Kokkuvõte (1/2)



Järgnevalt on kirjeldatud uuringu raames tehtud peamised tähelepanekud ning praktilised soovitus. Tähelepanekutest ja soovitustest lähtuvalt tuleb mõista, et olenemata sellest, millise stsenaariumiga otsustatakse edasi minna, on mitmeid tegevusi, mille rakendamine on kalmistu- ja matuseteenuste korralduse tõhustamise eeldusena olulised. Eriti arvestades, et tegelikkuses nt ka ettevõtte stsenaariumiga soovi korral edasiminekuks on ajamahukas ja seniks on vaja tagada senise süsteemi parendused.

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 tänapäevases arengustaadiumis tervikuna kõige optimaalsem stsenaarium teenuste osutamine Tallinna linna hallatava asutuse kaudu. Tänapäevase korraldusmudeli peamiste väljakutsete lahendamisel võib tulevikus olla optimaalsem stsenaarium Tallinna linna äriühingu kaudu teenuste osutamine (vajab otsustamist parenduste tegemise järgselt). Tellija juhtrühma hinnangutest ja SWOT analüüsist on võimalik tuvastada mitmeid arenguid, mis soosivad tänapäevase korraldusmudeli jätkumist. Täna on tagatud korraldusmudelisse teenuste kvaliteet ja järjepidevus. KEKO-sse on täna loomiselt täiendav ressurss teenusejuhi ametikoha näol, mis toetab Kadrioru Pargi kalmistute osakonna teenuste arendamist ja loob ühtlasi oodatavalt valdkonna järelevalve võimekuse KEKO-le. Tänapäevase 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 tänapäevase linna kulusid suuremal määral. Nimekiri seesugustest vajalikest edasiarendustest on toodud lk 8 ja 9.

2

Tallinna linnaettevõttele teenuste delegeerimine eeldab põhjalikku ettevalmistust ja eeltööd, et vältida hilisemaid takistusi teenuste juhtimisel KEKO-le. Stsenaariumi puhul on küllaltki oluline risk kontrolli vähenemine kalmistu- ja matuseteenuste korraldamise osas, mh KEKO kui teenuste arendaja roll ei pruugi ettevõtte vaates olla piisavalt mõjus. Ettevõtte prioriteedid võivad nõukogu otsusest tulenevalt muutuda ning kui kalmistu- ja matuseteenused konkureerivad ettevõttesiseselt teiste valdkondadega, võib osutuda KEKO võimekus ettevõtte tegevusi suunata piiratumaks, võrrelduna tänapäevase korraldusega. Ka siin võivad vajalikud tänapäevase korraldusmudeli edasiarendused leevendada vastavaid nõrkusi ja maandada riske (vt täpsemalt lk 8 ja 9).

3

Potentsiaalseks võimaluseks teenuste delegeerimisel on etapiviisiliselt esialgu paralleelselt tänapäevase korraldusmudeli parendamisega üksikute teenuste delegeerimine ettevõtetele, kui selline delegeerimine on majanduslikult või muudest teguritest lähtuvalt linna hinnangul põhjendatud. 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 matuseteenuste valdkonnapõhist teadmist. Matuseteenuste osutamine eeldab teatavaid funktsioone (rahvastikuregistri kasutamine, hauaplatsi kasutajate osas haldusotsused), mille KOV-ist välja delegeerimine võib kaasata tuua olukorra, kus KEKO-l tuleb teenuste protsessis teatavat rolli täita, mis eeldab n-ö sarnase ressursi olemasolu ettevõttes ja omavalitsuses (ei ole oodatavalt optimaalsem). Samuti vastutab KOV lõppkliendi ees, mistõttu teenuse osutamisest tingitud probleemid võivad ettevõtte suutmatuse korral olulisel määral koormata omavalitsuse töötajaid.

Kokkuvõtte ja peamised soovitus

(2/4)

Kokkuvõtte (2/2)



4

Mugavusteenuste pakkumise jätkumine sarnaselt tänapäevase olukorrale, aga lähtuvalt omahinna analüüsi tulemustel kujunenud hinnastamisest, on soovitatav. Mugavusteenused võimaldavad teenida lisatulu baasteenuste kulude katmiseks ja tänapäevane peamine teenuse kasutaja on pigem vanemaeline klient, kes eelistab erateenuseosutajate asemel avaliku institutsiooni poolt pakutavat teenust (KOV teenus on n-ö kindlustunnet pakkuv). Erateenuseosutajad ei näe tänapäeva konkurentsi olukorda, aga võimalik risk seonduvalt vabaturule sekkumisega jääb. Küll aga on kriitiline tagada, et selliste teenuste hinnastamine lähtub täisomahinnast, muul juhul tekitab nn mugavusteenuste pakkumine täiendavat survet eelarvele ja ühtlasi ebavõrdset konkurentsiolekorda.

5

Kõikide stsenaariumite lõikes on oluline tagada KEKO võimekus (sh piisav inimressurss) teha järelevalvet nii vahetult korraldusmudelil teenuseid osutavate osapoolte üle kui ka kolmandate osapoolte üle, kes kalmistutel teenuseid osutavad. Tänapäevane 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 (tänapäev 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. 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 tänapäevase olukorraga tuua täiendavat kulude kokkuhoidu KOV-ile. Oluline on seejuures arvestada, et kulude kokkuhoidu võidakse saavutada ka tänapäevase korraldusmudeliga, kui varasemalt mainitud teenuste analüüs (standardid, omahinna kujunemine) on läbi viidud.

7

Tänapäevane 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 tänapäeva valdkonda selliselt, kus suuremaid ohu- ja probleemkohti ei ole esile tulnud. Tänapäevase kalmistute osakonna tööd kirjeldasid analüüsi raames intervjueritavad ettevõtted positiivsete märksõnadega ning ühtlasi on kalmistute osakond väga hästi kursis tänapäevase turutrendidega, mh hoitakse kontakti teiste KOV-ide kalmistute valdkonna esindajatega (kogemuste vahetus).

Kokkuvõte ja peamised soovitused (3/4)



Peamised soovitused (1/2)



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 tuleb omahinna osas **selgitada välja 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 sotsiaaltoetus (matusetootus jms) teenuse saajale/kasutajale) ning täpsustada Kadrioru Pargi eelarvestamise aluseid.

5

Luua tuleb 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. Tänapäevase korraldusmudeli vaates on tegemist sisult omavahelise koostöö koordineerimise ühe detailsema aspektiga.

Kokkuvõte ja peamised soovitusused (4/4)

Peamised soovitusused (2/2)



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 koostöömodelid nii täna 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) ning **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 terviknägemus). Näiteks, kas Tallinn loob puumatusteks parke, kas haldab Kadrioru Park või ettevõtte jne.

11

Tuleb lahendada kolmandate isikute tegevuse üle järelevalve 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.





2

Analüüsi taust ja metoodika

Analüüsi taust ja metoodika ^(1/2)

Analüüsi eesmärk



Käesoleva analüüsi eesmärgiks on olnud hinnata tänapäevast 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. Seejuures kokkuvõte ja peamised soovitus tuginevad protsesside analüüsi tulemitele, arvestavad turuanalüüsis selgunud asjaolusid ning kätkevad SWOT analüüsi ja lihtsustatud võrdlusanalüüsi tulemeid. Uuring on läbiviidud perioodil jaanuar kuni aprill 2025 Keskkonna- ja Kommunaalameti tellimusel (edaspidi KEKO).

Lühikokkuvõte toob välja uuringu tausta ja fookuse, tulemused ja soovitus ning täpsustab vastavalt detailsemad kokkuvõtted töö raames teostatud tegevustest uurimistemade lõikes peatükkides 3, 4 ja 5.

Analüüsi taust



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 seotud teenuste osutamine, kalmistute ala heakorrateenused, 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 jätkuvald väljakutseid (nt tööjõuressursi puudus, optimaalse ressursikasutuse tagamise väljakutsed, optimaalsete kulude tagamise väljakutsed jms), mille lahendamine on oodatavalt tulevikku suunatud oluline ja võib tähendada senise korralduse ümbervaatamise vajadust ka juriidilisel tasemel – uue korraldusmudelina. **Lisaks on kalmistute valdkonna edasise arenguid mõjutamas samuti laiemad trendid** (nt tuhostamise 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 tänapäev Kadrioru Pargi kalmistu- ja matuseteenuste korraldus, nende protsessid ja optimaalsus, et hinnata potentsiaalseid alternatiivseid korraldusmudeleid.**

Analüüsi taust ja metoodika (2/2)

Analüüsi uurimisülesanded ja lähenemine



Uuring lähtub KEKO sõnastatud fookusteemadest ja uurimisküsimustest. Töö teostamine nii metoodilises vaates kui ka tulemid on seotud kolme peamise fookusega - tänase korraldusmudeli hetkeolukorra täpsustamine erinevates dimensioonides, turu üldisem kaardistamine ning korraldusmodelite 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 **туру trendidest, väljakutsetest ja võimalustest**;
- **ülevaade** matuse- ja kalmistuteenuste **teenusepakkujatest**.

Korraldusmodelite analüüs:

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

Uurimisküsimustele vastamiseks ja sisendi kogumiseks viidi läbi individuaal-, fookusgrupi- ning grüpiintervjuud nii KEKO, Kadrioru Pargi kui ka valitud turuosalistega (sh nii ettevõtte kui KOV-id), samuti tugineti nii avalikest allikatest kui ka vahetult Tellijalt ja turuosalistelt saadud kirjalikele alusandmetele. Aruanne loob ühelt poolt terviklikuma vaate tänasest korraldusest, mistõttu on ka kokkuvõttes toodud välja ülevaade teenustest, protsessidest ja turust. Teisalt on aruandes fookuses vastava sisendi integreerimine viisil, mis võimaldab võrrelda erinevaid korraldusmudeleid.





3

Tänase korraldusmudeli hetkeolukorra
kaardistus

Kalmistu- ja matuseteenuste hetkeolukord

Kalmistu- ja matuseteenuste hetkeolukord



Kadrioru Pargi kalmistute osakond osutab kaht liiki teenuseid, mida eristab üldjuhul vahetu sihtrühm:

1. **avalikule hüvele suunatud kalmistuteenused** (eelkõige üldala korrashoid, kalmistute heakorra tagamine) ning
2. **vahetult üksikisikutele suunatud matuseteenused** (sh ka väikeloomade kremerimine).

Lisaks saab eristada baasteenuseid ja mugavusteenuseid. Baasteenuste osutamine tuleneb kalmistuseadusest, Tallinna kalmistute kasutamise eeskirjast ja kalmistu osakonna põhimäärusest. Mugavusteenuste osutamine üldjuhul on omatuluteenuste osutamine (nt hauaplatis hooldusteenuste osutamine).

Käesolevas peatükis antakse ülevaade uuringu raames kaardistatud kalmistu- ja matuseteenustest ja nende protsessidest viisil, mis võimaldab eristada baas- ja mugavusteenuseid.

Ühtlasi olukorras, kus täna aitavad omatuluteenused potentsiaalselt katta baasteenuste osutamisega seotud kulusid, on olnud Tellija huvi uuringu raames paremini mõista, milline on teenuste kulude ja tulude arvestus ning kuivõrd korraldusmudel võib mõjutada omatuluteenuste osutamist. Peatükk toob välja seetõttu vastavalt ka omahinna kujunemise analüüsi peamised tähelepanekud.

Tervikuna antakse seega peatükis ülevaade tänasest teenuste korraldusest ning asjaoludest, millega arvestamine on oluline korraldusmudelite analüüsimisel.



Kadrioru Pargi kalmistute osakonna teenuste korraldus (1/4)

Kadrioru Pargi kalmistute osakond vastutab Tallinna peamiste kalmistute haldamise ja matuse- ning kalmistuteenuste osutamise eest. Kadrioru Pargi hallata on **Metsakalmistu, Rahumäe, Hiiu-Rahu, Siselinna, Pirta, Pärnamäe ja Liiva kalmistu**, samuti **Tallinna väikeloomade krematoorium**. Osakonna ülesanded hõlmavad matuseteenuse ja matusega seotud teenuste osutamist, kalmistute ala heakorra tagamist, kalmistuteenuste osutamist ja kalmistutarvikute müüki, väikeloomade kremeerimisteenuse, kalmistute tehnikapargi, hoonete ja töövahendite haldamist ning turvalisuse ja korra tagamist kalmistutel. Tööde planeerimisel on kalmistute osakonnale esimeseks prioriteediks matuseteenused, järgnevalt omatuluteenused ning seejärel üldhooldustööd. Teenuseid on defineeritud erinevates dokumentides erineval tasemel, kokkuleppeliselt on uuringu raames vaatluse all järgnevas tabelis toodud jaotus teenustest.

Kalmistute arendamise põhivastutaja on KEKO, Park toetab vastavaid algatusi kaasvastutajana. Täiendavalt toetab üldala ja taristu korrashoidu Kadrioru Pargi (tabelis märgitud KP) haldusosakond.

Järgnevas tabelis on loetletud kõik Kadrioru Pargi kalmistutega seonduvad teenused koos vastutajatega hetkeolukorras.

Teenus	Alateenus	Vastutaja
Kalmistute arendamine	Kalmistute laiendamine ja uute kalmistute rajamine	KEKO, kaasvastutaja KP kalmistute osakond
	Kolumbaariumite rajamine	KEKO, kaasvastutaja KP kalmistute osakond
	Kalmistuhoonete arendus	KEKO, kaasvastutaja KP kalmistute osakond
	Kalmistute taristu rekonstrueerimine	KEKO, kaasvastutaja KP kalmistute osakond
Kalmistute korrashoid	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
Matuseteenused	Matuseteenused	KP kalmistute osakond
	Omasteta või tundmatu lahkunu matmine	KEKO, KP kalmistute osakond
	Hauaplatside hooldusteenused (eelkõige omatuluteenused)	KP kalmistute osakond
	Kalmistute andmekogu pidamine	KEKO, volitatud töötleja KP
	Hauaplatsi kasutusõiguse andmine ja administreerimine	KP kalmistute osakond
	Väikeloomade kremeerimine	KP kalmistute osakond

Tabel 1. Kalmistutega seotud peamised teenused ja nende vastutajad Kadrioru Pargis (KP) osakondade tasemel ning KEKO vahetu vastutus. Allikas: Kadrioru Pargi sisendmaterjalid.

Kadrioru Pargi kalmistute osakonna teenuste korraldus (2/4)

Eeltoodud teenuste loetelu on terviklik vaade tānastest Pargi poolt osutatavatest teenustest uuritavas valdkonnas. Detailsem teenuste protsesside analüüs on olnud kāesoleva uuringu raames suunatud eelkōige nendele teenustele, mille tāielik vōi osaline ūmberkorraldamine lābi korraldusmodeli vōiks olla Tellija hinnangul teoreetiliselt vōimalik. **Seetōttu on jārgnevas tabelis tāpsustatud vastavalt matuseteenuste, hauaplatside hooldusteenuste, kalmistu korrashoiuteenuste ja vāikeloomade kremeerimisteenuste protsessid ūldisel tasemel.** Teenuste protsesside kirjelduste eesmārk on olnud anda ūlevaade teenuste sisulisest olemusest viisil, mis aitab paremini hinnata teenustega seotud korraldusmodelite alternatiive ja delegeerimise vōimalusi. **Samuti on tāpsustatud iga protsessiga seotud tānased vahetud vāljakutsed.** Teenustega seotud ūldisemad tāhelepanekud on tāpsustatud [lk 18](#).

Teenus	Teenuse sisu	Olulised osapooled	Protsessi tegevused	Vāljakutsed
Matuseteenus	Teenus algab surmatōendi esitamisega kalmistute osakonna administraatorile, kes registreerib matuse infosūsteemis (nt HAUDI) ja alustab matuseteenuse protsessi haldamist. Matuseteenustena pakutakse nii kirstu- kui urnimatuseid, vōttes arvesse kōikide vajalike tegevuste koordineerimist alates haua ettevalmistamisest kuni kāāpa tasandamiseni. Seega sõltub konkreetne protsess valitud alamteenuse tūūbist. Lisaks on teenusel erijuhud, millele kirjelduses siinkohal ei keskenduta (nt omasteta inimeste matused, mille korraldamist haldab KEKO).	Administraator Hauakaevaja Tōōjuht Kabeliteenindaja Matusetalitaja (vāline osapool)	- Surmatōendi alusel matuse registreerimine. - Dokumentatsiooni haldamine, sh vajadusel omasteta inimeste dokumentatsiooni haldamine. - Urnimatuse puhul spetsiifilise vajaduse tuvastamine (urni matmine vōi kolumbaariumisse paigutamine). - Hauakaevamine. - Haua kinniajamine. - Matmisala tuvastamine ja sobiva tōōvōtte otsustamine - Haua ettevalmistamine matuseks. - Kirstumatuse korral matusejārgne korrastamine. - Urni puhul vajadusel urni kolumbaariumisse paigutamine. - Matuseteenistuse lābiviimine kabelis. - Matusetseremoonia lābiviimine.	Puudulik andmestik, mis nōuab tōōjuhilt fūüsilist kontrolli haua olemasolu kinnitamiseks. Raskesti ligipāāsetavad hauaplatsid, kus mehhanismide kasutamine on piiratud, sundides hauakaevajaid kāsitsi kaevama vōi platsi sulatama. - Tarvikud hangitakse keskselt ja puudub selgus, kuidas tagatakse tellimuste ja vahendite kasutamise optimaalsus.
Hauaplatside hooldusteenus	Hauaplatside hooldusteenus keskendub matmiskohtade esteetika ja heakorra sālilitamisele. Teenus hōlmab hauaplatside korrastamist ja kujundamist, pakkudes erinevaid hooldustōid vastavalt kliendi soovidele. Samuti teostatakse matusejārgne platside koristamine. Teenindus algab tellimuste tōōtlusest, mille kāigus hinnatakse hauaplatsi olukorda, koostatakse hinnapakkumised ja māāratatakse tōōde teostamise ajakava.	Tōōjuht Tōōjuhi abi Haljastustōōline Mehhanismijuht - haljastustōōline	- Hauaplatsi hetkeolukorra fikseerimine. - Kliendi tellimuse pōhjal hinnapakkumuse esitamine. - Hooldustōōde koordineerimine. - Hauaplatsil hooldustōōde teostamine, sh eritōō teostamine, Metsakalmistul murumātta paigaldamine ja muude hooldustōōde teostamine. - Tōō tulemuste hindamine ja kontroll. - Teostatud tōōde fikseerimine HAUDI sūsteemis. - Kliendi teavitamine.	Kasvav teenuse nōudlus, mis ūletab olemasoleva tōōjōuressursi vōimalusi ja pōhjustab tōōde jārjekorra pikenemist. - Digitaalne sisendinfo vōib aastaga vananeda ja tōōjuht peab olukorra fikseerima fūüsiliselt hauda kūlastades. - Piisava järelevalve puudumisel vōivad vālised osapooled teostada hooldustōid, mis ei vasta kalmistukultuuri pōhimōtetetele. - Eritōōd ja murumātaste paigaldamine nōuab palju tōōjōuressurssi ja on ajakulukad, mis omakulu mōttes vōivad osutada kallimaks, kui teenuse eest saadav tulu.

Kadrioru Pargi kalmistute osakonna teenuste korraldus (3/4)

Teenus	Teenuse sisu	Olulised osapooled	Protsessi tegevused	Väljakutsed
Kalmistu korrashoiuteenus	Kalmistute korrashoid hõlmab kalmistualade ja rajatiste hooldust, sh kuivanud puude langetamist, tormimurru likvideerimist, jäätmeveo korraldamist ja kastmissüsteemide remonti. Teenus katab laiemalt ka kalmistukinnistute kommunaalteenuste tagamise, töömashinate hoolduse ning kalmistualade sanitaarremondi, tagades esteetilise ja väärrika keskkonna. Korrashoiuteenuse eesmärk on säilitada kalmistute heakord ja väärikus, pakkudes külastajatele rahulikku ja korraldatud keskkonda.	Osakonna tööjuht Tööjuht Tööjuhi abi Haljastustööline Mehhanismijuht – hooldustööline	- Kalmistu korrashoiu visuaalne kontrollimine või reageerimine tagasisidele. - Korrashoiutööde koordineerimine. - Korrashoiutööde läbiviimine, sh: - puude langetamine; - kalmistu rajatiste korrashoid; - kalmistuteede korrashoid ja rajamine; - tormikahjude likvideerimine; - prügiveo äraveo toetamine; - eraisikute omavalilise prügi utiliseerimine; - lumekoristus ja lehtede riisumine.	- Erakorralised tööd (nt tormikahjud ja tugevad lumesajud) nõuavad kiiret reageerimist ja tingivad planeeritud hooldustööde järjekorra piknemise. - Teatavate tegevuste puhul kasutatakse väliseid teenuspakkujaid, kelle poolt töö teostamine on hinnanguliselt kallim kui kalmistu enda töötajatega. - Park peab tegelema omavalilise prügi utiliseerimisega, mis on kodanike poolt jäetud kalmistutele mitteettenähtud kohtadesse, tekitades töötajatele lisatöökoormust ja Pargile täiendavat kulu. Prügi transportimine eeldab manuaalset tööd kalmistute töötajate poolt, kuivõrd prügi ladustatakse kohtades, millele autodega juurdepääs on piiratud.
Väikeloomade kremerimise teenus	Väikeloomade kremerimise teenus on suunatud nii lemmikloomade omanikele kui ka organisatsioonidele, kes tegelevad hukkunud metsloomade ja ulukite leidmise ning käsitlemisega. Kremerimisteenust osutatakse Raba tänav 40 asuvas krematooriumis, kus kaks spetsialisti koordineerivad kogu protsessi alates looma vastuvõtmisest kuni tuhastamise ja tuhajääkide tagastamiseni omanikule. Kremerimistoimingud viiakse läbi kaks korda nädalas, hõlmates tuhastamise ja kontide purustamise protseduure.	Administraator – tööline	- Tellimuste vastuvõtmine ja haldamine. - Loomade transportimine Tallinna piirides. - Looma kaalumise. - Väikeloomade kremerimine. - Kontide purustamine pärast tuhastamist. - Tuhajääkide tagastamine kliendile. - Arveldamine ja järeltegevused.	- Transporti logistika Tallinna piires muutub keeruliseks, kui tellimuste arv on suur või kui transpordivahendid pole piisavalt saadaval, põhjustades ooteaja piknemist ja koordineerimisprobleeme. - Kliendi pöördumiste suur hulk võib samuti tekitada töökoormuse haldamise raskusi, viies viivitusteni nõustamisel ja teenuse osutamisel. - Arveldusprotsessis võib tekkida ebamäärasusi, kui organisatsioonid toovad kremerimiseks ulukloomi ilma selge vastutuse määratlemiseta, eriti avalikelt aladelt leitud loomade puhul.

Tabel 2 (jätk). Matuse- ja kalmistuteenuste protsesside kaardistus. Allikas: Kadrioru Pargi sisendmaterjalid.

Kadrioru Pargi kalmistute osakonna teenuste korraldus (4/4)

Teenuste protsesside kaardistamisel keskendusime ühelt poolt teenuste lõikes väljakutsete tuvastamisele, mida on täpsustatud ka eelnevatel lehekülgedel. **Teisalt selgus protsesside kaardistamisel mitmeid üldisemaid väljakutseid, millega arvestamine on oluline ka korraldusmudelite analüüsis. Sellised täpsustused on toodud järgnevalt.**

Tänapäevane korraldusmudel pärssib täiendava inimressursi palkamist



Protsesside analüüsi raames selgus asjaolu, et mitmed tänapäevased väljakutsed teenuste korralduses on seotud tööjõuressursi piirangutega, mis mõjutavad kalmistute efektiivset haldamist. Linna hallatava asutusega 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 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.

Kolmandate osapoolte tegevus toob kaasa tööjõuressursi ebaefektiivse kasutuse



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 kalmisuteede, haljastuse või muu vara kahjustamisega seotud väljakutsetega. **Lisaks ka likvideerima omavoliliselt 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.**

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.

Kalmistute osakonna teenuste omahinna kujunemine

Teenuste **omahinna analüüsi sisendiks olid Kadrioru Pargi koostatud matuse- ja kalmistuteenuste omahinna arvutused ja senine praktika** (sh selgitused). 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). Teostati võrdlusanalüüs, kus **Tallinna linna kontoplaani asjakohaste kulukontode alusel kontrolliti kalmistute osakonna omahinna arvutustes kasutatud kulukontosid**. Koostati koondtabel, mis sisaldab järgnevaid andmeid: (1) Tallinna linna kontoplaani peamised kulukontod, (2) kulukomponendi selgitus, (3) kulu tüüp (otsekulu, kaudne kulu, üldkulu) ja (4) läbiviidud võrdluse kommenteeritud tulemused, kas vastavad kulukomponendid on omahinna arvutustes kajastatud või mitte. Analüüsiga on detailsemalt võimalik tutvuda aruande täisversioonis (ptk 2.7 „Matuse- ja kalmistuteenuste omahinna arvutuste analüüs“).

Järgnevalt on välja toodud peamised tähelepanekud ja soovitused omahinna kujundamise osas:

- **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. Samuti ei ole eristatavad sõidukipargi erinevad kulud (liising, rent, sõiduk välja ostetud) ja kasulik utilisatsioon (milline osa tööajast kulub vahetult seotud tegevusele ja kuidas jaguneb mittekasulik aeg teenuste lõikes).
- Hüpotees, et **omatuluteenuste osutamise suurendamine aitab katta teise teenuste poolt põhjustatud kulu, saab kehtida vaid juhul, kui omatuluteenused ka tegelikkuses on realiseeritavad tuluna, mis katab nende teenuste kogukulu**. 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.
- **Üldkulude jaotuses ei ole selge, milliseid kulusid selle all on arvestatud** (nt juhtimiskulud, kontorikulud, sisekoolitused). Üldkulude proportsiooni arvutamise aluseks võetud koefitsient ei ole ühene teenuste lõikes ja varieerub, selle kujundamisel puudub läbipaistev metoodika.
- **Tööjõukuludes ei ole arvestatud utilisatsiooni**, samas osa töötaja tööajast kulub eeldatavasti administratiivsetele tegevustele (nt puhkepausid, koolitused jmt). Töötajate tööaja kulu muudele tegevustele tuleb kulumudelil täiendavalt arvestada, et tagada arusaam täisomahinnast. Sisuliselt on ühe ühiku töötunni hind selle võrra kõrgem, kui võrd millise osa tööajast moodustab vahetu tööga mitteseotud aeg.
- **Teenuse omahind võib kalmistute lõikes oluliselt erineda, sest teenuste omahind on täna arvatud kalmistute üleselt, samas kui kalmistute lõikes töömahud erinevad** tulenevalt nende profiilist ja pinnasest. Näiteks Liiva kalmistu pinnas on sobiv traktoriga kaevetöö läbiviimiseks, samas kui Metsakalmistu tiheda puujuurestikuga pinnas võimaldab kaevetöid teostada peaaesjalikult manuaalse tööna. Kalmistute eripäradega mittearvestamisel 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.



4

Matuse- ja kalmistuteenuste turuülevaade



Matuse- ja kalmistuteenuste turuülevaade ^(1/4)

Statistika



Turuanalüüs viidi läbi eesmärgiga tuvastada olulisi trende ja võimalikke muutusi valdkonnas, mis võivad mõjutada kaudselt või otseselt võimalikke korraldusmudeleid, mida analüüsi käigus käsitletakse. 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. Statistikaamet prognoosib, et 2050. aastal elab üle 50% Eesti elanikest Harjumaal. See ühtlasi tähendab, et kalmistu- ja matuseteenuste mahu osas Harjumaal ja Tallinnas vähenemist ette näha ei ole.

Kuna Tallinnas elab enamik Harjumaal elanikkonnast, võib arvestada, et elanike arvu suurenemine avaldab eelkõige mõju Tallinna kalmistutele ja piirkonnas teenust pakkuvatele ettevõtetele. Samas tuleb arvestada üldise trendiga, mida kinnitavad kõik uuringusse kaasatud turuosalisel, et tuhandite osakaal on pigem kasvamas ja vähenemas nii kirstumatuste kui ka urnimatuste trend. Teiselt rõhutatakse, et kõiki lahkunuid ei maeta tingimata nende elukohajärgses omavalitsuses, vaid see võib sõltuda näiteks nende päritolust ja perekondliku hauaplatsi asukohast.

Sektoris tegusevad ettevõtted (1/2)



Kalmistu- ja matuseteenuste sektori ettevõtete analüüsimisel lähtuti järgnevatest tegevusvaldkondadest (EMTAK): matusetalituse korraldamine 96031, kalmistute ja krematooriumite tegevus 96032, matuseteenindus 9603. Tuleb ühtlasi arvestada, et **tegevusvaldkondade määratlemine on ettevõtte enda poolt teostatav tegevus.**

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
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
Kokku	15 543	15 751	15 401	15 811	18 587	17 315	16 002	114 410

Tabel 3. Surmade arv Eestis regioonide lõikes. Allikas: Statistikaamet.
https://andmed.stat.ee/et/stat/rahvastik_rahvastikusundmused_surmad/RV541U

Matuse- ja kalmistuteenuste turuülevaade ^(2/4)

Sektoris tegusevad ettevõtted (2/2)



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. **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. Äriregistri andmetel töötas 2023. aastal sektoris kokku 358 inimest ja taandatuna täistööajale oli keskmiselt ühes ettevõttes tööl kuni 5 inimest.

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

Tabel 4. Kalmistu- ja matuseteenuste tegevusalade lõikes müügitulu perioodil 2019-2023. Allikas: E-äriregister.

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 €).

Kalmistuseaduse muudatuste mõju (1/2)



Turgu mõjutab edasivaatavalt vahetult ka asjaolu, et tänapäevane regulatiivne raamistik valdkonnas on uuendamisel, mistõttu käsitletakse analüüsis võimalikke muudatusi, mida kalmistuseadusega seoses on planeeritud. Seejuures seaduse muutmise aluseks on kalmistu- ja matuseteenuse sektori osapoolte kirjeldatud järgnevad väljakutsed:

- **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.
- Täna ei käsitle kalmistuseadus piisavas detailsuses **KOV-ide 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.
- Kirstu- ja urnimatuse hua sügavuse nõuded ei vasta tänapäevasele praktikale ja kogemusele. Mõlemal juhul ei ole tarvilik mätta seaduses kehtestatud sügavusele, seejuures välistab urni matmise nõue 1 m sügavusele puumatuse, sest istikut ei saa nii sügavale mätta. Samuti on KOV-idel soov ise reguleerida uute matmisviiside võimalikkust.

Matuse- ja kalmistuteenuste turuülevaade ^(3/4)

Kalmistuseaduse muudatuste mõju (2/2)



- **Kalmistuseaduse muudatustega soovitakse täpsustada ümbermatmise tingimusi** (kalmistu haldajale kaasnevad kulud) 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. Küll aga avaldab see mõju oodatavalt erinevat teenuste osutamise spetsiifikale.

Laiemad valdkonna trendid ja arenduste suunad



Valdkonnas on mitmeid olulisi trende, mis võivad otseselt mõjutada kalmistute haldamist ja matmist mahte (sh seonduvaid teenuseid). **Peamised suundumused on valdkonnas järgnevad:**

- **Tuhastamise osakaal võib tulevikus ulatuda 80-90%-ni**, kuna see on ruumisäästlikum, odavam, mugavam ja keskkonnasõbralikum kui traditsiooniline matmine. Suureneb nõudlus kolumbaariumitele (sh urnisein) ja tuhapuistealadele.
- **Matuse- ja kalmistuteenuste tellimine on muutumas sarnasemaks teiste igapäevaste teenuste tarbimisele, rõhutades kiirust, lihtsust ja mugavust.** See trend peegeldab laiemat ühiskondlikku muutust, kus tarbijad eelistavad teenuste tellimist sarnaselt toidu või transporditeenusele.
- **Matmist vähenemine tähendab uute hauaplatside nõudluse vähenemist ja hauaplatsi hooldusteenuste nõudlusele teatavat langust**, samas ei ole tegemist kiireloomuliste muutustega. **Kirstumatuse teenuste, nagu lõikelilled ja kirstude tootmine, nõudlus väheneb seetõttu oodatavalt samuti.** Muutused on kiiremad ilmalike matuste puhul, kiriklikud matusepraktikad muutuvad aeglasemalt.
- **Puumatuse teenus, kus tuhastamise järgselt väljastatakse urn puuistikuga, pakub alternatiivi traditsioonilisele kalmistule.** Täna on juba loodud mälestuspark Raplasse 147 puukohaga ja neid parke luuakse Eestisse veel.
- **Teenuseosutajad pakuvad erinevaid tehnoloogilisi lahendusi ja täiendavaid mugavusteenuseid, mille tarbimine tõenäoliselt kasvab.** Näiteks veebipõhised mälestusteenused, lahkunust pildi- ja videomaterjali hoiustamine, hauahooldusteenuse tellimine veebis, kalmistute autonoomsed müügiautomaadid. Turuosalisel on märkinud, et hauaplatsi hooldusteenuste tarbijad on täna peamiselt vanem generatsioon, kes peab oluliseks hauaplatside korrashoidu, aga ka nooremate tellijate osakaal on kasvamas.
- **Sektor liigub personaalsema lähenemise suunas, kus traditsioonilised matused vähenevad ja matuseprotsess kohandatakse lahkunu isikupärale**, näiteks suureneb ärasaatmise praktika väljaspool kalmistuid, kus ühtset väljakujunenud lähenemist ei ole.

Matuse- ja kalmistuteenuste turuülevaade (4/4)

Turuosaliste hinnangud tänasele turuolukorrale



Turuanalüüsi käigus viidi läbi intervjuud, mis andsid olulise lisainformatsiooni matuse- ja kalmistuteenuste väljakutsete ja trendide osas. Intervjuude raames koguti informatsiooni valdkonna ettevõtjatelt ja KOV-idelt.

Toome välja järgnevad peamised tähelepanekud turuosaliste poolt:

- **Eestis on matuse- ja kalmistuteenuste kvaliteet ja standardid väga erinevad, vajadus on ühtsema süsteemi ja standardiseerimise järele.** Täna puudub valdkondlik eestvedaja, kes toetaks sellist arengut. Erasektori esindajad on märkinud, et otseseid regulatiivseid piiranguid sageli ei ole, aga samas tuntakse vajadust selgemate ja ühtsemate regulatsioonide järele õiglasema turukonkurentsi tagamiseks.
- **Ettevõtete esindajad töid välja, et KOV-ides hooldusteenuste pakkumine hõlmab endas mitmeid riske** (eelkõige kulud ja koormus ettevõttele on suuremad, kui on saadav tulu) ja seetõttu väga perspektiivikaks vastutuse võtmist KOV-ilt ettevõtete poolt ei peeta.
- **Suhtlus ja koostöö KOV-ide ning ettevõtete vahel ei ole alati sujuv või on huvi kalmistutel toimuva vastu vähene.** Mh sõltub see sellest, kas kalmistute haldamine on näiteks välja delegeeritud ettevõttele või millisel määral on teenus keskselt toetatud omavalitsuse poolt. Praktikas erinevad omavalitsuste korraldusmudelid ja koostööpraktikad.
- **Hauahooldusteenuste pakkumine on peamiselt hooajaline tegevus, mistõttu ainult selle teenuse pakkumisel on keeruline tagada ärimudeli jätkusuutlikkust aastaringsest.** Hooajalisus tähendab, et suveperioodil on töömaht suurem, samas kui talveperioodil võib tööd olla vähe või üldse mitte olla. See raskendab ettevõtete ressursside ja tööjõu planeerimist ning võib mõjutada nende suutlikkust pakkuda järjepidevaid ja kvaliteetseid teenuseid.
- **Uute kalmistute planeerimisel eelistatakse hooldusvabamate hauaplatside loomist**, et vähendada kaasnevaid kulusid, mis on seotud üldala korrashoiuga. Näiteks vähese kõrghaljastusega ja ilma piirdeta kalmistud, mis on iseloomulikud USA-s.
- **Kalmistute ametikohad ei ole ahvatlevad ja sektori madalad palgad ei ole motiveerivad.** Samas on töö keeruline ja vastutusrikas. Kuna töötajaid on keeruline leida ja järelkasvu sisuliselt ei ole, mõjutab see teenuse kvaliteeti ja korraldust. Näiteks soodustavad madalad palgad maksude vältimist ja n-ö lisatööde teostamist põhitöö kõrvalt nn musta tööna. See rikub osapoolte hinnangul ausa konkurentsi reegleid ja mõjutab kalmistute üldise korrashoiu kvaliteeti.
- **Puudub koolitussüsteem ja spetsialistid tegutsevad sageli oma ajalooliselt väljakujunenud teadmiste ja oskuste baasil**, mis ei tarvitse tagada parimat tulemust. Turuosalised on seetõttu ise rõhutanud vastava koolitussüsteemi vajadust valdkonna arendamiseks ja spetsialistide võrgustiku loomiseks.
- **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. Täna ei ole võimalik hauaplatsi kasutajal lihtsasti kontrollida hauaplatsi olemasolu ja sellega seonduvaid asjaolusid sarnaselt teistele tänastele riigiteenustele. Seejuures kalmistute registri (HAUDI) haldamine on eraettevõtte käes, mille pakutava teenuslahendusega nõudlikumad turuosalised ei ole rahul.
- **Kalmistute järelevalve on üle-eestiliselt puudulik**, sest kalmistuvahtidel ei ole piisavalt aega ja puuduvad efektiivsed meetmed heakorra rikkujate menetlemiseks.

A stone sculpture of a person's head and shoulders, set against a background of trees and foliage. The sculpture is made of light-colored stone and depicts a person with long, wavy hair, looking slightly to the right. The background is a blurred forest scene with green foliage and tree trunks.

5

Stsenaariumite analüüs ja hinnangud

Stsenaariumite analüüs ja hinnangud

Stsenaariumite hinnangud ja analüüs



Võttes arvesse uuringu raames kaardistatud Kadrioru Pargi kalmistute osakonna teenuseid, teenuste protsesse, omakulu analüüsi ja laiemat turuanalüüsi ning võimalike korraldusmodelitega seotud asjaolusid, koostati stsenaariumite (korraldusmodelite) kirjeldused, mis võrreldavuse tagamiseks lähtusid juhtrühma poolt kinnitatud 10 tegurist.

Kirjelduse alusel koostati igale põhiststsenaariumile SWOT analüüs, kus toodi välja tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud.

Täiendavalt hindas juhtrühm hindamisvahendiga anonüümselt tegurite mõju stsenaariumite lõikes lihtsustatud lähenemisega.

Analüüsi soovitusel lähtuvad vastavast koondanalüüsist ning juhtrühma hinnangud on olnud üheks sisendiks teiste kõrval.

Käesolevas peatükis täpsustakse vastavate analüüsitegevuste tulemid kokkuvõtval kujul korraldusmodelite alternatiivide lõikes – ühelt poolt SWOT analüüsi tulemused ning teisalt juhtrühma poolsed lihtsustatud stsenaariumite hindamise tulemid, mis on sisulises osas omavahel kooskõlas.



Teenuste osutamine Tallinna linna hallatava asutuse kaudu

Järgnevalt on välja toodud stsenaariumi „teenuste osutamise jätkamine Tallinna linna hallatava asutuse kaudu“ tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Väljatoodud loetelu ei ole lõplik, st kõikehõlmav, vaid toob välja peamised ja esmased faktorid, millega tänapäevase korraldusmudeli jätkamisel tuleb arvestada. Detailne ülevaade SWOT analüüsist on toodud koos kommentaaridega lõpparuandes.

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

Tabel 5. SWOT analüüsi koondvaade teenuste osutamise jätkumisele hallatava asutuse kaudu. Allikas: Analüüsi sisematerjalid.

Teenuste osutamine Tallinna linna äriühingu kaudu

Järgnevalt on välja toodud stsenaariumi „teenuste osutamine Tallinna linna äriühingu kaudu“ tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Väljatoodud loetelu ei ole lõplik, st kõikehõlmav, vaid toob välja peamised ja esmased faktorid, millega tänapäevase korraldusmudeli jätkamisel tuleb arvestada. Detailne ülevaade SWOT analüüsist on toodud koos kommentaaridega lõpparuandes.

Tugevused	Nõrkused	Võimalused	Ohud
- Strateegiline juhtimine ja autonoomia on mõistliku paindlikkusega. - Äriühing võimaldab paindlikku hinnakujundust ja kiiret reageerimist turutingimustele. - Teenuse osutamisega on võimalik lisatulu genereerida ja vähendada oodatavalt linnale kulu (sõltuvalt tegelikust täisomahinnast). - Võimalik keskenduda jätkusuutlikkuse ja innovatsiooni edendamisele kuluefektiivsuse tõstmise eesmärgil. - Hooajalisusest lähtudes on võimalik tööjõu paindlik palkamine.	- KEKO võimalus vahetult mõjutada teenuseosutamise korraldust on vähene. - Ressursside riskasutus on piiratud ja võidakse dubleerida olemasolevaid võimekusi. - Teenuste jagunemisel mitme erineva ettevõtte vahel võivad kaasneda juhtimisraskused. - Uue struktuuri ülesseadmisega on seotud kõrged kulud ja ajakulu, sealhulgas vajadus uue juhtimisstruktuuri ja tugifunktsioonide loomiseks. - KEKO-sse on vaja luua täiendavaid ametikohti. - Lepingu mittetäitmist on keeruline sanktsioneerida (linna enda ettevõtte). - Ettevõtte tõstab hinda, et katta teenuse omahind.	- Turul on nõudlus KOV-i pakutavatele teenustele (tekitavad kindlustunnet). - Võimekus on arendada uusi teenuseid ning käia kaasas turutrendidega. - Esinevad erinevate ettevõtete vahelised koostöövõimalused. - Võimalus spetsialiseeruda erinevatele teenussegmentidele.	- Võib tekkida huvi- ja juhtimiskonfliktide oht ameti ja nõukogu vahel. - Võib esineda teenuste omavaheline konkurents linnale kuuluvas ettevõttes. - KEKO vastutuse ja järelevalve keerukus võib suurened, kui teenused on jaotatud mitme ettevõtte vahel. - Inflatsiooni ja majandusliku ebastabiilsuse tõttu võib linn teenuse rahastust vähendada, aga linnaettevõtet samas ei ohusta oodatavalt tegevuse lõpetamine.

Tabel 6. SWOT analüüsi koondvaade teenuste osutamisele Tallinna linna äriühinguna. Allikas: Analüüsi sisematerjalid.

Teenuste delegeerimine erasektorile

Järgnevalt on välja toodud stsenaariumi „teenuste delegeerimine erasektorile“ tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Väljatoodud loetelu ei ole lõplik, st kõikehõlmav, vaid toob välja peamised ja esmased faktorid, millega tänapäevase korraldusmudeli jätkamisel tuleb arvestada. Detailne ülevaade SWOT analüüsist on toodud koos kommentaaridega lõpparuandes.

Tugevused	Nõrkused	Võimalused	Ohud
- Ettevõtte tagab kliendi vajadustele vastava teenuse osutamise, KEKO saab keskenduda teenuste arendamisele. - Teenuse osutamine on autonoomne ja paindlik. - Suurem rõhuasetus innovatsioonile kulutõhususe vaatest.	- Ebatäpselt sõnastatud lepingute tõttu ei saada teenust soovitud kujul. - KEKO-l kasvab järelevalve vajadus ja administratiivne koormus. - Uue struktuuri ja protsesside ülesehitamine on ressursimahukas. - KEKO ei saa sekkuda ettevõtte juhtimisse, ettevõtte eesmärk on maksimeerida kasumit. - Ettevõtte dikteerib pakutava teenuse tingimusi - Järelevalvet ei jõuta piisavas mahus teostada. - Teenuste standardite ja kvaliteedi tagamine nõuab põhjalikke lepingulisi kokkuleppeid ja regulatiivset järelevalvet.	- Avanevad võimalused, mida KOV ei ole ette näinud. Võimalus saada lahendusi, mida ise ei osata küsida. - Esinevad erinevate ettevõtete vahelised koostöövõimalused. - Võimalus spetsialiseeruda erinevatele teenussegmentidele. - KEKO oma arendustegevusega tugevdab ettevõtete ärimudelit, mistõttu KEKO saab paremat teenust.	- Teenuste hinnad kasutajatele on rohkem sõltuvad turuolukorrast. - Teenuse toimepidevus ei ole kindlustatud. - Teenuste delegeerimine võib suurendada riski seoses andmete kaitse ja turvalisusega.

Tabel 7. SWOT analüüsi koondvaade teenuste delegeerimisel erasektoris. Allikas: Analüüsi sisematerjalid.

Lihtsustatud hindamine matuse- ja kalmistuteenuste stsenaariumite lõikes ^(1/2)

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, omavalitsuste erinev praktika, ettevõtluse statistika, demograafia jne) ja analüüs (tänane Kadrioru Pargi hinnakujundus, SWOT).

Tegurite potentsiaalse mõju hindamisel lähtuti kolmest peamisest stsenaariumist, mis olid järgnevad:

1. teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu;
2. teenuse osutamine Tallinna linna äriühingu kaudu;
3. teenuste delegeerimine erasektoris.

Tellija juhtrühma antud vastuste põhjal arvutati keskmised hinded iga stsenaariumi ja teguri lõikes, mille tulemused on esitatud järgneval leheküljel paiknevas kokkuvõtlikus tabelis (vt Tabel 3).

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 lõppjäreluste peamiseks aluseks.

Tegurite mõju hindamisvahendi skaala

Hindamistulemuste skaala oli jaotatud viieks (vt all). Seejuures oli võimalik vastajal märkida valikuna ka „ei oska vastata“. **Hindamisskaala koos värvidega, mida kasutatakse koondtulemuste esitamiseks järgneval leheküljel, on järgnev:**

1-2	Tugevalt negatiivne mõju
2-3	Mõõdukalt negatiivne mõju
3	Neutraalne mõju
3-4	Mõõdukalt positiivne mõju
4-5	Tugevalt positiivne mõju

Lihtsustatud hindamise alusel on kõige positiivsema hinnanguga teenuste osutamise jätkamine hallatava asutuse kaudu, seejärel teenuse osutamine linnaettevõttena ja kõige negatiivsemaks hinnatakse tegurite mõju teenuste delegeerimisel erasektoris.



Lihtsustatud hindamine matuse- ja kalmistuteenuste stsenaariumite lõikes ^(2/2)

Hindamistulemuste koondvaade hõlmab Tellija juhtrühma koondhinnanguid, mis on juhtrühma poolt antud SWOT analüüsi tulemusi ja stsenaariumite kirjeldusi silmas pidades. All tabelis joonistub välja üldine potentsiaalne stsenaariumite järjestus. Nelja esimese teguri tulemid sõltuvad suuresti sealjuures nendest tänapäevast puudujääkidest korralduses, mille parendamine on vajalik sõltumata korraldusmudelitest. **Seetõttu on otstarbekas hindamistulemusi analüüsida uuesti peale käesoleva analüüsi soovitusete elluviimist just nende asjaolude osas, kus parenduste tegemine on soovituslik sõltumata korraldusmudelitest nii KEKO-s kui Kadrioru Pargis.**

Seejuures tuleb rõhutada, et võttes arvesse juhtrühma hinnangul nelja kõige tähtsamat tegurit (tegurid 1-4), on juhtrühma koondhinnangud esimese (hallatav asutus) ja teise stsenaariumi (linnaettevõtte) osas ligilähedased (vastavalt esimene 13,8 ja teine 13,5).

#	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
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 muutmisvajadus	4.0	2.0	1.3
Kokku		34.4	30.2	25.1

Tabel 3. Hindamistulemuste ülevaade. Allikas: Analüüsi sisendmaterjalid.



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

© 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