RAHANDUSMINISTEERIUM

Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond

Eesti
tuleviku heaks

RIIGI ÄRIÜHINGU JA SIHTASUTUSE NÕUKOGU LIIKME KÄSIRAAMAT

Rahandusministeerium
2026

RIIGI ÄRIÜHINGU JA SIHTASUTUSE NÕUKOGU LIIKME KÄSIRAAMAT 2026

Käsiraamatu 2026. a uuendatud versioon tugineb Tartu Ülikooli 2017. a valminud käsiraamatul, mille koostasid:

Autorid:
Toomas Haldma, Krista Jaakson, Kurmet Kivipõld, Elsa Leiten, Illari Lään, Priit Sander, Maaja Vadi ja Andres Vutt Tartu Ülikoolist ning Piret Tõnurist Tallinna Tehnikaülikoolist

Toimetaja:
Tõnis Virovere Rahandusministeeriumist

Eksperthinnang:
Agu Laius sihtasutusest Kodanikuühiskonna Sihtkapital

Tehnilised toimetajad:
Kait Krull, Triin Marandi ja Ene Voolaid Tartu Ülikoolist

Sisukord

Peatükk 1. RIIGI OSALUSPOLIITIKA 7
Peatükk 2. ÄRIÜHINGU JA SIHTASUTUSE JUHTIMISE JURIIDILINE RAAMISTIK 17
Peatükk 3. ORGANISATSIOON, ORGANISATSIOONISTRUKTUUR JA ORGANISATSIOONIKULTUUR 26
Peatükk 4. VÄÄRTUSPÕHINE JUHTIMINE 34
Peatükk 5. JUHI ISIKSUS JA STRATEEGILINE EESTVEDAMINE 44
Peatükk 6. STRATEEGILINE JUHTIMINE 53
Peatükk 7. FINANTSJUHTIMISE NURGAKIVID 1 66
Peatükk 8. FINANTSJUHTIMISE NURGAKIVID 2 77
Peatükk 9. KULUARVESTUS JA ORGANISATSIOONISISENE ARUANDLUS 95
Peatükk 10. AUDITEERIMINE JA JÄRELEVALVE 108
Peatükk 11. VALITSEMINE, RISKIJUHTIMINE JA SISEKONTROLLISÜSTEEM 117
Peatükk 12. KOMMUNIKATSIOON 130
Peatükk 13. KASUTATUD ALLIKAD 142

SAATESÕNAD

Hea lugeja

Selle käsiraamatu üheks eesmärgiks on pakkuda tuge riigi äriühingute ja sihtasutuste nõukogude liikmetele arendamaks endas erinevaid kompetentse organisatsiooni parimaks juhtimiseks. Teisalt on eesmärgiks anda ülevaade erialastest ja õiguslikest raamidest, mis määratlevad nõukogu liikme rolle, õigusi, kohustusi ja vastutust. Raamatus pakutakse lugejale võimalust teostada sisemist enesevaatlust juhtimiskompetentside arendamise teemal ning ülevaateid selle kohta, kuidas erinevad erialad seonduvad juhtimisega.

Pole võimalik eeldada, et kõik riigi äriühingu või sihtasutuse nõukogu liikmed tunnevad kõiki erialasid (nt finantseriala) ühtmoodi põhjalikult. Samas peab meeles pidama, et otsuseid langetatakse nõukogus solidaarselt: nõukogu kõik liikmed vastutavad kõikide langetatud otsuste eest võrdselt. Sellest tuleneb paratamatu vajadus käsitleda ülevaatlikult erialaseid baasmõisteid ja nende olulisemaid rakendusi, et igal liikmel oleks maksimaalselt efektiivne võimalus mõista kavandatavate otsuste eeldusi, aluseid ja seoseid tervikuga ning langetada piisava põhjalikkuse ja hoolsusega kaalutletud otsuseid.

Raamatus rõhutatakse kõige olulisemaid printsiipe, mida nõukogu liige peab järgima, tulenevalt riigi kui omaniku ootustest. Tähelepanu pööratakse riigi äriühingu või sihtasutuse nõukogu liikme erilisele staatusele – olla tasakaalustavaks jõuks omaniku ja organisatsiooni vahel. Nõukogu liikmel on ülesanne selgitada organisatsioonile adekvaatselt riigi ootusi ja viia riigini organisatsiooni praktilised vajadused igapäevaseks edukaks ja efektiivseks tegutsemiseks. Nõukogu liige peab suutma kaitsta nii avalikku huvi kui organisatsiooni huve. Selleks eeldatakse nõukogu liikmelt piisavalt kõrget kompetentside taset. Erasektori nõukogu liikme huvide konflikt avaldub otsustaja isiklikku huvi toetava otsuse tegemisel, kus on oht minna vastuollu organisatsiooni huvidega. Riigi äriühingu või sihtasutuse nõukogu liikme huvide konflikt võib tekkida kolme osapoole vahel: oma huve puudutava otsuse langetamisel võib otsustaja minna vastuollu riigi ja organisatsiooni huvidega.

Käsiraamat on adresseeritud riigi äriühingute ja sihtasutuste nõukogudele suhteliselt universaalselt, samas on selge, et mitte iga nõue ei ole kohaldatav kõigile organisatsioonidele ühetaoliselt. Raamatus rõhutatakse kõige olulisemaid printsiipe, mida nõukogu liige peab riigi ootustest ja õigusnõuetest tulenevalt järgima. Julgustame äriühingute valitsejaid, sihtasutuste asutajaõiguste teostajaid, organisatsioonide nõukogude esimehi ja liikmeid ning tegevjuhte kaaluma organisatsiooni olemust ja vajadusi, et käsiraamatut võimalikult efektiivselt kasutada. Kuigi raamat on koostatud ennekõike nõukogude liikmete vajadusi silmas pidades, on see kasulik ka iga organisatsiooni tegevjuhtkonnale (juhatusele) ja osaluste valitsejatele, et saada võimalikult hästi aru, kuidas omaniku/asutaja, nõukogu ja juhatuse liikmete rollid omavahel jaotuvad.

Käsiraamat ei asenda olemasolevaid õigusraame ja muid mehhanisme, mida organisatsiooni juhtimiseks on koostatud ja ellu kutsutud. Kuna tegemist on praktilise käsiraamatuga, ei ole esitatud mõistete ja kontseptsioonide põhjalikku teoreetilist käsitlust ning parema loetavuse huvides on kasutatud allikad koondatud käsiraamatu lõppu. Mõisted ja teemaarendused esitatakse lühidalt, lihtsalt ja selgelt, et suunata lugejat mõtlema organisatsiooni ja iseenese arenguvajadustele. Käsiraamatus tutvustatakse näidetena häid kogemusi, kaasustena käsitletakse tegelikkuses esile kerkinud murekohti ning vastatakse küsimustele. Iga peatüki lõpus on välja toodud olulisemate mõistete ja lisalugemist võimaldavate allikate loetelu.

Käsiraamatu esimene peatükk hõlmab riigiülesande mõistet, käsitleb osaluspoliitika üldisi põhimõtteid ja riigivara valitsemise reegleid. Valdkondlikest strateegilistest kavadest tuletavad riigivara valitsejad riigiäriühingus või asutajaõiguste teostajad sihtasutuses osalemiseks omaniku või asutaja ootused, seetõttu käsitletakse põhjuseid, miks riik viib ellu oma teatavaid eesmärke ühingus osalemise teel. Osaluspoliitikaga haakub riigipoolne rahastamine, mistõttu sissejuhatavalt käsitletakse riigiabi temaatikat.

Käsiraamatu teine peatükk on pühendatud riigi äriühingu ja sihtasutuse tegevust suunavatele õigusaktidele, organisatsiooni erinevate juhtorganite struktuurile, pädevusele ja töökorraldusele ning seadustest tulenevatele nõuetele juhtorgani liikme ülesannete täitmisel.

Kolmandas peatükis antakse ülevaade organisatsioonist kui inimeste ühendusest, mille toimimist mõjutavad kaks olulist tegurit: kui hästi toetab eesmärkide saavutamist organisatsioonistruktuur ning kui tugev ja terve on organisatsioonikultuur ehk

ühtne arusaam asjade toimimisest ja otsuste tegemisest organisatsioonis. Struktuuri kui organisatsiooni formaalset skeletti on võimalik kiiresti muuta, kultuur on inertne ega allu muutustaotlustele kergesti. Nõukogu ülesandeks on toetada tegevjuhtkonda kõige sobivama struktuuri määramisel ning tugeva ja terve kultuuri kujundamisel.

Käsiraamatu neljandas peatükis käsitletakse väärtuspõhise juhtimise baasmõisteid – väärtused, hoiakud, intelligentsus, motivatsioon ja vajadused ning nende mõju inimese käitumisele, sh suutlikkusele konflikte mõista ja lahendada.

Viiendas peatükis selgitatakse juhi kui indiviidi isikuomadustest tulenevalt liidriks olemise võimet ja avatakse võimu olemus. Liidriks olemist toetavad viis kompetentsiblokki, millest igaüks sisaldab ühte võtmekompetentsi, mille puudumisel pole võimalik olla suurepärane liider. Liidrit iseloomustab kaasamisvõime ja tugev identiteeditunne, liidri tunneb ära lojaalsuse, usaldusväärsuse ja juhtimisküpsuse järgi. Liidrit iseloomustab strateegilise mõtlemise võime. Analüüsitakse ka pragmaatilise juhtimise ja autentse eestvedamise erisusi.

Käsiraamatu kuues peatükk on pühendatud strateegilisele planeerimisele. Selgitatakse, miks on strateegia vajalik, milline on strateegia koostamise metoodika ja mis on strateegia põhielemendid. Oluline on mõista, millist mõju organisatsioon ühiskonnale avaldab ja kuidas seda objektiivselt mõõta. Strateegia määratlemiseks on vajalik analüüsida organisatsioonivälist keskkonda ja organisatsiooni sisekeskkonda. Nõukogu põhifunktsiooniks on omaniku ootustega kooskõlas oleva strateegia kujundamine ning strateegia juurutamise kava vastuvõtmine ja tulemuste kontrollimine. Kirjeldatakse organisatsiooni strateegilise käitumise tsüklilist iseloomu.

Seitsmes peatükk tutvustab finantsjuhtimise põhialuseid, milleks on finantsplaneerimine ja eelarvestamine ning majandusarvestus ehk finantsinfo kogumine, hindamine, töötlemine ja edastamine. Eraldi pööratakse tähelepanu finantsplaani koostamisele, mis on ainuomane valitsussektori ühingutele. Põhjalikumalt käsitletakse majandusaasta aruande koostamise eesmärki ja aruande komponente – bilanssi, kasumi/tulemiaruannet, rahavoogude aruannet ja omakapitali muutuste aruannet.

Kaheksas peatükk jätkab finantsjuhtimise aluste tutvustamisega: finantsaruandluse analüüs ning investeerimis- ja finantseerimisotsuste kujundamise alused. Nõukogu ülesandeks on veenduda, et organisatsioon analüüsib arusaadavalt oma finantsmajanduslikku tegevust ja omab piisavalt soliidset finantsanalüütilist alust tagamaks, et vastu võetavad otsused toetavad organisatsiooni pikaajalist jätkusuutlikkust ning ettevõtte väärtusloomet.

Üheksandas peatükis käsitletakse organisatsioonisisest finantstulemuste kujunemise loogikat. Tutvustatakse eesmärkide saavutamist kuluarvestuse ja tulemuslikkuse juhtimise süsteemide abil, tähelepanu pööratakse tasakaalus tulemuskaardi rakendamise printsiipidele. Põhjalikumalt peatutakse organisatsiooni kuluarvestuse süsteemi eesmärkidel ja põhikomponentidel, sest nii on võimalik tagada objektiivne alus omahinna arvestusele ja müügihinna kujundamisele. Sissejuhatavalt tutvustatakse tegevuspõhise kuluarvestuse metodoloogiat.

Käsiraamatu kümnes peatükk peatub organisatsiooni järelevalve temaatikal. Pikemalt käsitletakse auditeerimist, sh auditikomitee ning sise- ja välisaudiitori ülesandeid ja rolli, sõltumatust ja kvalifikatsiooninõudeid. Ülevaatlikult esitatakse üldised nõuded ja nõukogu ülesanded siseauditi töö korraldamisel.

Üheteistkümnes peatükk jätkab järelevalve temaatikaga, pühendudes sisekontrollisüsteemi loomisele ja kujundamisele, sh riskijuhtimisele. Ülevaatlikult käsitletakse riskijuhtimise protsessi etappe ja tsüklilisust ning sisekontrolli raamistikku. Riskijuhtimist iseloomustavad organisatsiooni riskivalmidus, riskivõime ja riskitaluvus. Viimane oluline teema peatükis on pühendatud korruptsiooni ennetamisele – selgitatakse korruptsiooni olemust, sh huvide konflikti ning nõukogu kohustusi antud valdkonnas.

Viimane, kaheteistkümnes peatükk käsitleb kommunikatsiooni kui juhtimisfunktsiooni. Organisatsiooni maine kujuneb suhtlemise käigus. Selgitatakse nii sise- kui väliskommunikatsiooni olemust, räägitakse meediasuhetest, suhtekorraldusest ning tulemuslikust meediatööst. Oluliseks peetakse sihtrühmapõhist kommunikatsiooni, selgitatakse kommunikatsioonitegevuste kavandamist, sõnumistrateegiat ja kommunikatsiooniplaani. Nõukogu liikmed saavad lisaks tavapärasele planeerimise ja kontrollimise rollile aidata eesmärkide saavutamisele kaasa kõneisikutena. Lõpuks tutvustatakse kriisikommunikatsiooni põhiprintsiipe ja antakse soovitusi väliskommunikatsiooniks.

Palume lugejatel saata kõik arvamused, hinnangud ja ettepanekud käsiraamatu edasiseks arendamiseks Rahandusministeeriumi riigi osaluspoliitika ja riigihangete osakonda.

Head lugemist ja kasutamist!

Peatükk 1. RIIGI OSALUSPOLIITIKA

Riigiülesanne (ehk avalik ülesanne) tuleneb kohustusest järgida avalikku ehk riigi huvi.

Riigiülesanded tulenevad seadustest: põhiseadus, Vabariigi Valitsuse seadus, avaliku teenistuse seadus, halduskoostööseadus, majandustegevuse seadustiku üldosa seadus, hädaolukorra seadus.

Riigiülesannete täitmisel on kohaldatavad 2 põhimõõdikut:

- avaliku huvi teenimine,
- efektiivne toimimine.

Avalik huvi on õigusraamistikus konkreetselt määratlemata mõiste, mis kirjeldab nii näiteks avalikkuse tähelepanu kui ka ühiskondlikku kasu. Osaluspoliitikas kasutatakse avaliku huvi mõistet tavaliselt üldise ehk ühiskondliku huvi tähenduses, mis hõlmab mingi inimkoosluse ühist, üksikisiku huvist üldisemat huvi. Samuti väljendatakse selle mõistega riigi õiguslikult määratud tahet.

Avaliku teenusena mõistetakse avaliku hüve pakkumist ning põhiõiguste ja vabaduste kaitsmist:

- riik pakub üldistes huvides riigikaitset ja õiguskorda;
- riik pakub isikule konkreetseid teenuseid, mis võimaldavad isikul seadusest tulenevaid õigusi kasutada ja kohustusi täita (nt tulu deklareerimine).

Avalik hüve on majandusteaduslik mõiste, mis kirjeldab hüvesid, mida on raske valikuliselt **välistada** kolmandatele isikutele (välistamatus) ja mille kasutamine ei vähenda hüve kättesaadavust teistele (konkurentsitus), ***nt tänavavalgustus***.

Üldhuviteenustena pakub riik elutähtsaid teenuseid või selliseid teenuseid, mida osutab ettevõtja enamikule elanikest (kas riigis või omavalitsuse piires): gaas, elekter, vesi, kanalisatsioon, jäätmekäitlus, ühistransport, post, side jm.

Riigiülesannet võib täita nii avalik võim, erasektor kui ka kolmas sektor. Riik otsustab, kas täidab riigiülesannet ise või delegeerib edasi (nt kohustuslik liikluskindlustus, vabatahtlikud päästekomandod). Ka delegeerimisel jääb avaliku halduse ülesande täitmise tagamiskohustus ja lõppvastutus riigile. Tüüpiliselt delegeeritakse välja lihthaldusülesanded, samuti ettevalmistavad ja abistavad tegevused.

Riigi osalusega äriühingud ehk eraõiguslikud juriidilised isikud (EÕJI):

- riiklikult olulise ülesande täitjad, nt Eesti Energia ja Elering (energiavaldkonna julgeolek), Tallinna Sadam (laevatranspordi võimaldamine), Eesti Loto (turukontroll);
- peamiselt riigile teenuse pakkujad, nt Riigi Kinnisvara, ALARA;
- taskukohase teenuse pakkujad, nt Eesti Liinirongid, Saarte Liinid;
- riiklikust regulatsioonist lähtuva teenuse pakkujad, nt Vireen, Lennuliiklusteenindus;
- kasumiteenijad teiste eesmärkidega kombineerituna, nt Eesti Energia ja Tallinna Sadam.

Riigi osalemise eesmärgid äriühingutes võivad olla kombineeritud ja ajas muutuvad.

Sihtasutused ehk eraõiguslikud juriidilised isikud jaotab Rahandusministeerium nelja liiki:

1) toetuste andjad/vahendajad, ***nt KIK, EIS, MES, ETAg;***
2) vara baasil teenusepakkujad, ***nt teatrid, muuseumid;***
3) äriühingutega sarnaselt toimivad, ***nt haiglad, TEHNOPOL, Kultuurileht;***
4) erisihitusega, riigile vajaliku teenuse pakkujad, ***nt Eesti Koostöö Kogu, CR14, IVIA.***

Eraõiguslike juriidiliste isikute loomisel kaalutletakse, kas asutusel on kasumi tootmise plaan. Sihtasutus luuakse ennekõike juhul, kui eesmärgiks on strateegiliste partnerite kaasamine, mitte kasumi genereerimine. Äriühingu puhul saab valitsev minister teostada vastutust üldkoosoleku kaudu, sihtasutuse puhul vastutus hägustub ja valitsev minister ei saa omada nii tugevat mõju nagu äriühingu puhul.

Osaluspoliitika on tegevusprintsiipide ja protsesside kogum, mille alusel riik vara omanikuna seab eesmärke ja jaotab pädevuse riigi äriühingute, sihtasutuste ja mittetulundusühingute asutamiseks, osaluste omandamiseks, osaluste juhtimiseks, koordineerimiseks ja järelevalve teostamiseks. 27.02.2025 Vabariigi Valitsuses[1] heaks kiidetud riigi osaluspoliitika põhimõtted sisaldavad käsiraamatu koostamise hetkel vaid äriühingute valitsemise põhimõtteid, kuid tulevikus ei ole välistatud nende põhimõtete laiendamine ka riigi asutatud sihtasutustele.

Osaluspoliitika mõjutab poliitikavaldkondi ja seda mõjutavad riigi erinevad poliitikavaldkonnad. Võib küsida, kas osaluspoliitika on iseseisev valdkond või pigem tugi valdkonnapoliitiliste eesmärkide tõhusaks rakendamiseks. Selgelt on mõju vastastikune ega piirne kindlasti ainult riigi ehk avaliku sektoriga, vaid võib erinevates aspektides mõjutada ka erasektorit. Nii näiteks on hasartmängupoliitika reserveerinud loteriid riigile kuuluvale äriühingule; dividendipoliitikaga seotud otsused mõjutavad riigieelarvet. Mõju võib olla ka vastupidine: riigi äriühingute aktsiate või võlakirjade noteerimine börsil mõjutab kohaliku kapitaliturru arengut. Kokkuvõtlikult on osaluspoliitika seoseid teiste poliitikatega kujutatud joonisel 1.2.

Joonis 1-1. Osaluspoliitika seosed
Allikas: Riigi osaluspoliitika roheline raamat

Riigi äriühingute valitsemist ehk osaluspoliitikat vaadeldakse kahel tasandil.

- Makrotasandil tegeldakse äriühingu loomise ja hoidmise poliitiliste eesmärkidega, mille täitmine sõltub lisaks äriühingule ka valitsemisala ministeeriumide, agentuuride ja seadusandja kompetentsidest.
- Mikrotasandil tegeldakse äriühingu tegevuste kavandamise, juhtimise korraldamise ja järelevalvega.

[1] https://fin.ee/sites/default/files/documents/2025-02/osaluspoliitika%20p%C3%B5himotted%202025_0.pdf

Eesti riigi osaluspoliitika üldiste põhimõtete elluviimist reguleerib õiguslikult riigivaraseadus (RVS), kuid osaluste otsene valitsemine ja järelevalve teostamine on konkreetse riigivara valitseja ülesanne tema valitsemisala piires. Osaluspoliitika põhimõtete rakendamist koordineerivat rolli täidab Rahandusministeerium. Riigi osaluspoliitika põhimõtted omakorda tuginevad OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development, http://www.oecd.org/) soovitustele.

RVS § 8 sätestab, et riigivara valitseja on kohustatud riigivara valitsema eesmärgipäraselt, otstarbekalt, säästlikult ja heaperemehelikult. Tehes riigivaraga mistahes toiminguid või tehinguid, peab riigivara valitseja juhinduma põhimõttest suurendada kasu ja vältida kahju, mida riik võib neist toimingutest või tehingutest saada.

Nõukogule on riigivara valitsemise printsiipide järgimine kohustuslik. Nõukogud peavad tagama organisatsioonide eesmärgipärase, ausa ja efektiivse tegevuse, sh omatulude suurendamine, konsolideerimisvõimaluste leidmine, investeeringute tasuvuse analüüsimine, finantseerimisvõimaluste leidmine, sisekontrollisüsteemide toimimine ja korruptsiooni ennetamine.

RVS § 1 lg 2 kohaselt hõlmab riigivara valitsemine järgmisi korralduslikke komponente:

- riigi nimel vara omandamine;
- riigi nimel vara kasutamiseks võtmine, valdamine, kasutamine ja käsutamine;
- riigi osalemine aktsionäri, osaniku, asutaja või liikmena Eestis registrisse kantud aktsiaseltsis, osaühingus, sihtasutuses, mittetulundusühingus, ühistus, ühisuses ja välisriigis registreeritud piiratud vastutusega eraõiguslikus juriidilises isikus.

RVS § 1 lg 3 sätestab, et riigivara on riigile kuuluvate rahaliselt hinnatavate õiguste ja kohustuste kogum (nt riigi äriühingu kõik riigile kuuluvad aktsiad, kuid **mitte selle äriühingu bilansis olev vara**).

RVS ei kehtesta otsekohalduvat erireeglistikku riigi osalusega äriühingute ja sihtasutuste üldisele juhtimisele ja tegevusele (va üksikud erandlikud sätted), vaid täpsustab riigisisest rollide jaotust ja menetlusreegleid juhtimisstruktuuris osalemiseks. Eesmärgiks on tagada riigiühingute ja eraühingute võrdne kohtlemine. RVS sätestab riigispetsiifilisi reegleid, mida riigivara valitseja peab kohaldama põhikirja kaudu.

Riik osaleb aktsionäri- ja asutajaõiguste teostamise kaudu ega sekku organisatsiooni juhtimisse, austades nõukogu sõltumatust ning võimaldades juhtorganitel tegutseda igapäevategevustes iseseisvana.

Vabariigi Valitsuse pädevuse ulatus riigi äriühingus osaluse valitsemisel on määratud RVS § 76 ja riigi sihtasutuses asutajaõiguste teostamisel RVS § 78, nt äriühingu või sihtasutuse asutamine, lõpetamine, ümberkujundamine, tehingud väärtpaberitega, põhikirja muutmine, dividendisumma/-määra kinnitamine jms.

Osaluspoliitika strateegilised eesmärgid

Väljaspool riigivara valitsemise üldpõhimõtteid on riigivara valitsejatel ehk ministeeriumitel suur autonoomia riigi äriühingute tegevuse eesmärgistamiseks, strateegiliseks juhtimiseks ja kontrollimiseks. Riigivaraseaduse § 88 annab äriühingu osaluste valitsejatele kohustuse kehtestada äriühingutele omaniku ootused, millega määratakse valdkondlikud ja finantseesmärgid ning mida peab uuendama vähemalt igal kolmandal aastal. Asutajaõiguste teostajatele võrdväärset kohustust seatud ei ole, kuid vabatahtlikult on asutajatel võimalus oma tahet sihtasutusele sarnase dokumendiga väljendada. Muul juhul lähtub sihtasutus oma tegevuse planeerimisel põhikirjast.

Osaluspoliitika on Eestis detsentraliseeritud, kuid Rahandusministeeriumil on koordineeriv roll

- kooskõlastada valitsuse otsustuspädevusse kuuluvaid osaluspoliitikat käsitlevaid eelnõusid;
- raporteerida valitsusele igal aastal osaluspoliitika rakendamise arengutest;
- esitada valitsusele dividendiettepanekuid.

Näide

Rahandusministeerium koostab igal aastal riigi osaluste valitsemise, asutajaõiguste ja liikmeõiguste teostamise koondaruande riigivara valitsejate esitatud teabe põhjal. Aruandes annab Rahandusministeerium põhjaliku ülevaate riigi äriühingute ja sihtasutuste majandustulemustest, finantsseisudest ja eesmärkide täitmisest, tehes ettepanekuid osaluspoliitika paremaks korraldamiseks. Lisaks koostatakse lühiülevaade mittetulundusühingutest, kus riik teostab liikmeõigusi.

Osaluspoliitika ülesehitus lähtub järgmistest eeldustest:

- riigivaraseadus määratleb riigi osalemise võimalused (mitte kohustuse);
- valdkonnaspetsiifilised strateegiadokumendid ja arengukavad määravad detailsemad eesmärgid riigi osalemiseks äriühingutes.

Üldisemad eesmärgid fikseeritakse põhikirjas. Põhjalikumalt kirjeldab riigivara valitseja äriühingule seatavaid eesmärke omaniku ootustes. Sellega tagatakse ühine arusaam eesmärkidest ning ressursside parim kasutus eesmärkide saavutamisel.

Riigi osalemisel äriühingus omanikuna on vajalik, et omaniku ootustes riigivara valitseja

- sõnastab selgelt riigi äriühingus osalemise põhjused,
- seab strateegilised valdkondlikud ja finantseesmärgid.

Omaniku ootustest lähtuvalt koostab nõukogu strateegilise plaani ja selle juurutamise kava. Kui riigivara valitseja on jätnud äriühingule strateegilised eesmärgid ja ootused määratlemata või need on sõnastatud ebaselgelt või ebarealistlikult, ei ole ka nõukogul nende täitmist äriühingu igapäevastes tegevustes võimalik suunata ega hinnata. Selles olukorras on nõukogu kohustus anda tagasisidet osaluse valitsejale.

Näited riigi osaluspoliitika valdkondlikest eesmärkidest

1. Energeetika

Tavapäraselt seonduvad osaluspoliitika eesmärgid energeetikas varustuskindluse tagamise, keskkonnakahjude minimeerimise, ressursivarude tulu jagamise ning monopoolse taristu haldamisega. Eesti energeetika on pikka aega põhinenud peamiselt põlevkivil. Sellest tulenevalt omab riik ajalooliselt osalust Eesti Energias, et tagada omanikutulu ja majanduse jätkusuutlikkust toetav energiavarustus kooskõlas Euroopa Liidu energia- ja kliimapoliitika eesmärkidega, ettevõtte väärtuse kasvatamine ja stabiilse dividenditulu teenimine; varustuskindlus elektritootjana ning elektri jaotusvõrgu omanikuna (omaniku ootused Eesti Energia AS-ile).

2. Transport

Peamiseks strateegiliseks eesmärgiks valdkonnas on tagada riigile oluline taristu, mis aitab osutada elutähtsaid teenuseid, tagab ligipääsu nii kaubakoridoridele kui ka transiidile ning rahvusvahelistele transpordivõrkudele. Samuti tagavad valdkondlikud riigi äriühingud regionaalselt olulise transpordisüsteemi oludes, kus erainvestoritel võib puududa majanduslik huvi investeeringuteks, kuid mille puudumine võib kaasa tuua olulise logistilise turutõrke. Eesti riik omab mitmeid transpordi ja logistikaga tegelevad äriühinguid (AS Eesti Raudtee, AS Eesti Liinirongid, AS Saarte Liinid, AS Tallinna Sadam, AS Tallinna Lennujaam jt).

3. Sotsiaalvaldkond

Tavaliselt lähtub riigi osaluspoliitika sotsiaalvaldkonnas avaliku hüve printsiibist oludes, kus erainvestoritel puudub majanduslik huvi pakkuda teenust sellise hinnaga ja mahus, mis on ühiskondlikku kasu silmas pidades mõttekas. Näiteks AS Hoolekandeteenused pakub avalikust huvist lähtuvalt erinevaid erihoolekande-, tervishoiu- ja muid teenuseid.

Riigivara valitseja täidab osaluse valitsemise ja asutajaõiguste teostamise kaudu järgmisi riigiülesandeid:

1) määrab riigi osalemise põhjused, lähtudes RVS sätestatud eesmärkidest (RVS § 10);
2) määratleb riiklikest arengukavadest ja muudest dokumentidest tulenevalt ühingu strateegilised eesmärgid ning kontrollib ja hindab nende saavutamist (RVS § 9 ja RVS § 88);
3) hindab osaluse valitsemise eesmärgipärasust ja otstarbekust ning teeb ettepanekud riigile mittevajalike osaluste üleandmiseks või võõrandamiseks (RVS § 10 lg 7 ja § 11 lg 1). Selleks kujundab osaluse valitseja igal aastal seisukoha riigi osalemise eesmärkide täitmise ja riigi osaluse valitsemise kohta ning esitab selle Rahandusministeeriumile Seejuures on valitsejal kohustus vähemalt kord kolme aasta jooksul võtta seisukoht, kas riigi osalemine äriühingus on jätkuvalt põhjendatud ja vajalik (RVS § 98 lõiked 2 ja 3);
4) tagab omaniku ja asutajaõiguste teostamise eelkõige põhikirja vastavate sätete lisamise teel, et rakendataks RVS-s sätestatud erinõuded (nt RVS § 75);
5) võtab vastu üldkoosoleku või asutaja pädevusse kuuluvad otsused (RVS § 76);
6) määrab nõukogu liikmed, kelle määramisõigus riigil on, lähtudes äriühingute puhul nimetamiskomitee ettepanekust (RVS § 81);
7) teeb Rahandusministeeriumile ettepaneku dividendisumma või -määra kohta (RVS § 77);
8) edastab üldkoosolekute protokollid jm asjasse puutuvad otsused omaniku-/asutajaõiguste teostamise kohta Rahandusministeeriumile (RVS § 82).

Riigi omanikufunktsioonid peab selgelt eraldama riigi teiste selliste ülesannete täitmisest, mis võivad mõju avaldada riigi osalusega äriühingutele. Eesmärk on luua võrdsed tingimused nii riigi osalusega kui erasektorile kuuluvatele äriühingutele vältimaks konkurentsimoonutusi.

Olulisemad rollid, mida riik peab huvide konflikti vältimiseks lahus hoidma, on järgmised:

- äriühingu aktsiate valitsemine;
- äriühingu tegevusvaldkonna poliitika kujundamine;
- tururegulеerimine;
- kliendi või tarnija roll.

Näide

Rahandusministeerium on nii Riigi Kinnisvara AS (RKAS) osaluse valitseja kui ka riigi eelarvepoliitika kavandamise koordineerija ja elluviija. RKAS on keskvalitsuse juriidiline isik (KVJI), tema majandustegevus võib oluliselt mõjutada riigieelarve tasakaalu.

Huvide konflikti vältimiseks on Eesti Energia AS ja AS Levira viidud Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisalast Rahandusministeeriumi valitsemisalasse.

Riigivara valitsemise eesmärgid eraõigusliku juriidilise isiku kaudu on toodud RVS § 10. Riigivara valitsetakse:

- riigivõimu teostamiseks;
- muul riigivara valitseja poolt määratud avalikul eesmärgil;
- tulu saamiseks;
- reservina säilitamiseks.

Põhjused, miks riik viib ellu oma eesmärke just äriühingus osalemise teel:

- Äriühingu vorm on kõige sobivam tegevusvorm riigiülesande täitmiseks, kui riigiülesannet pole otstarbekas täita nt riigiasutuse kaudu või riigihanke vormis. PricewaterhouseCoopers Advisors AS koostas 2016. aastal koostöös SA Poliitikauuringute Keskus PRAXIS'ega valitsussektori asutuste juriidiliste vormide ja analüüsimetoodika tutvustamise aruande Rahandusministeeriumile ülesandega mh analüüsida, kas ja kuidas delegeerida avalike ülesannete ja teenuste täitmist era- ja kolmandale sektorile.
- Turutõrge ehk erasektor ei ole valmis pakkuma riigile strateegiliselt tähtsat toodet/teenust nõutud mahus.
- Kavandatav majandustegevus on ettevõtlusele iseloomulik, mistõttu ei sobi nt sihtasutuse või mittetulundusühingu tegevusvorm.

- Vajadus tagada, et üldhuviteenust pakkuv suur loomulik monopol pakuks kõigile turuosalistele võrdset kohtlemist, kuid õigusruum on alareguleeritud ja/või järelevalveorgan pole piisavalt võimekas.
- Tulu teenimise seisukohalt on otstarbekas osaluse säilitamine, kusjuures ainult tulu saamise eesmärgil hoitud osaluse vajalikkuse peab Vabariigi Valitsus igal viiendal aastal uuesti otsustama.

Turutõrgete argumenti on tavaliselt kasutatud omandiõiguste keerulise jagamise olukorras (loomulikud monopolid) või siis, kui puudub ärihuvi pikaajaliste investeeringute tegemiseks (nt suuremad infrastruktuuri ning teadus- ja arendustegevuse projektid, pikaajalised investeeringud majandusarengusse). Loomuliku monopoli tingimustes tuleb turuosalistele tagada võrdne kohtlemine, eriti tingimustes, kus õigusruum on alareguleeritud ja/või järelevalveorgan pole piisavalt võimekas.

Riigi avalik huvi võib olla seotud näiteks järgmiste eesmärkidega:

- loodus- või muude ressursside säilitamine või neilt renditulu kogumine;
- reservide ülemäärase kasutamise vältimine (probleemid piiratud ressursside omandiõiguste jaotamisega);
- olulise (tööstus)valdkonna elushoidmine või avaliku hüve pakkumine;
- toimiva turukonkurentsi loomine mingis piirkonnas või valdkonnas.

Riigi äriühingud võivad olla riigi innovatsioonipoliitika hoovaks, võimaldades luua uusi ressursse, uusi tegevusvaldkondi ning tagada ligipääsu olulisele tehnoloogiale. Samuti võivad nad täita sotsiaalseid eesmärke, nt tööhõive ja elutähtsate teenuste hinna reguleerimine. Vajalik on jälgida, et riigi äriühingu eesmärkide seadmisel oleksid erinevad ootused kooskõlas. Näiteks tuleb leida avaliku hüve pakkumise ja kasumi teenimise kui omavahel konfliktsete eesmärkide saavutamiseks optimaalne lahendus.

Näited

1. Ameerika Ühendriikides toimivad riigi äriühingud riigi agentuuridena, mis täidavad rahvuslikke avalikke huvisid.
2. Hiinas kasutatakse riigi äriühinguid peamiselt uute tööstusvaldkondade ülesehitamiseks.
3. Põhjamaades loovad riigi äriühingud avalikku hüve.

Vaata ka erinevaid rahvusvahelise praktika näiteid peatüki lõpust.

> Enamasti loob riik äriühinguid pikaajaliste strateegiliste huvide realiseerimiseks, seetõttu on riigi äriühingud iseloomustatavad hübriididena, millel on ühelt poolt poliitiline mandaat ja teiselt poolt majanduslik ärihuvi.

Riigiabi

Riigi osaluspoliitikaga haakub riigipoolse rahastamise ehk riigiabi andmise teema. Riik või kohalik omavalitsus rahastavad avalikest vahenditest/riigieelarvest mitmeid nii avaliku kui erasektori äriühinguid ja ka sihtasutusi, andes nii investeeringu- kui tegevustoetusi. Ülioluline on siin järgida EL siseturuga kokkusobivust, et mitte kahjustada konkurentsi.

Riigiabi mõistet on avatud EL toimimise lepingu (2016/C 202/01) artikli 107 lõikes 1. Viimati on Euroopa Komisjon selgitanud riigiabi mõistet komisjoni teatises riigiabi mõiste kohta (2016/C 262/01). Riigiabi andmise küsimus tekib olukorras, kus riigi vahenditest antakse otseselt või kaudselt valikuline eelis isikule, kes tegeleb majandustegevusega (tarbijatelt toote või teenuse eest tasu võttes tulu teenimisega).

Riigi poolt majandustegevuseks antavat abi peab analüüsima, lähtudes järgmistest aspektidest:

- riigi (kohaliku omavalitsuse) vahendid, sh omistatavus riigile – kas tegemist on riigi sekkumisega;
- kas riigi sekkumine annab valikulise eelise (majanduslik kasu, mida ilma abita poleks saadud) soodustatud isikule;
- kas sekkumine kahjustab Euroopa Liidu liikmesriikide vahelist kaubandust;
- kas sekkumine kahjustab või ähvardab kahjustada konkurentsi.

Riigi poolt antavat abi käsitletakse riigiabina, kui **kõik neli tingimust on täidetud**.

Üldist majandushuvi pakkuvad teenused (*Services of general economic interest* ehk SGEI)

Need on teenused, mida ettevõtja tavapärastes turutingimustes ehk täiendava hüvitiseta ei pakuks või ei pakuks samas ulatuses või avalikkust rahuldavatel tingimustel. Riigil on kohustus pakkuda avalikkusele teatavaid teenuseid. Kui riik või kohalik omavalitsus delegeerib (nt hanke korras) sellise teenuse pakkumise ülesande kas riigi või erasektori äriühingule, tasutakse sellise teenuse eest avaliku sektori vahenditest.

Näide

Eestis on kõige tavapärasem üldist majandushuvi pakkuv teenus ühistransport, mille osutamist riik ja/või omavalitsused avaliku teenindamise lepingute alusel ja hankemenetluse järgselt tellivad.

Riigil on laiaulatuslik kaalutlusõigus teenust üldist majandushuvi pakkuvaks ja seega doteeritavaks määrata. Kui teenus on avaliku teenuse lepingu ese, on teenuse üldist majandushuvi pakkuvaks nimetamiseks vaja abiandja kirjalikku täpsustust.

Euroopa Kohus leidis 2003. a oma Altmarki otsuses, et teatud tingimustel (nn neli Altmarki kriteeriumi) ei kujuta hüvitised avaliku teenuse osutamise eest endast riigiabi, st ei kuulu asutamislepingu artikli 107 lõike 1 kohaldamisalasse.

1) Abi saav ettevõtja peab olema reaalselt vastutav avaliku teenindamise kohustuse täitmise eest ja see **kohustus peab olema täpselt määratletud**.
2) Parameetrid, mille alusel hüvitis arvutatakse, peavad olema eelnevalt objektiivselt ja läbipaistvalt kindlaks määratud, et **vältida hüvitise andmisel abi saavale ettevõtjale majandusliku eelise tekitamist**, võrreldes konkureerivate ettevõtjatega.

Kui liikmesriik hüvitab ettevõtjale tekkinud kahju, ilma et eelnevalt oleks kindlaks määratud hüvitise maksmise parameetrid, ja hiljem selgub, et avaliku teenindamise kohustuse täitmisel ei olnud teatud teenuste osutamine majanduslikult tasuv, on see hüvitis rahaline sekkumine, mis vastab riigiabi määratlusele asutamislepingu artikli 107 lõike 1 tähenduses.

3) Hüvitis ei tohi olla suurem, kui on vajalik avaliku teenindamise **kohustuse täitmisest tulenevate kulude täielikuks või osaliseks katmiseks**, arvestades selle kohustuse täitmisega seotud tulu ja mõistlikku kasumit. Selle tingimuse täitmine on hädavajalik, tagamaks, et abi saav ettevõtja ei saaks mingit soodustust, mis kahjustaks või ähvardaks kahjustada konkurentsi, tugevdades selle ettevõtja konkurentsipositsiooni.
4) Kui avaliku teenindamise kohustust täitvat ettevõtjat ei valitud konkreetsel juhul avalikus hankemenetluses, mis võimaldab välja valida kandidaadi, kes suudab üldsusele asjassepuutuvaid teenuseid osutada kõige odavamalt, peab sobiva hüvitise tase olema kindlaks määratud selliste **kulude analüüsi alusel**, mida keskmise suurusega, hästi korraldatud juhtimise ja asjassepuutuva avaliku teenindamise nõudluse rahuldamiseks vajalike sobivate vahenditega varustatud ettevõtja oleks nende kohustuste täitmiseks kandnud, arvestades nende kohustuste täitmisega seotud tulusid ja mõistlikku kasumit.

Kokkuvõtteks

- Kui avalik-õiguslikud toetused, mis antakse tema kulude katmiseks ettevõtjale, kellel on avaliku teenuse pakkumise kohustus, täidavad Altmarki kõigi nelja kriteeriumi nõudeid, siis need toetused ei kuulu asutamislepingu artikli 107 lg 1 kohaldamisalasse.
- Kui riigi kompensatsioon ei täida kasvõi ühe Altmarki kriteeriumi nõudeid, antakse ettevõtjale konkurentidega võrreldes eelis, mis toob kasu, ja seetõttu on tegemist toetusega, mille korral peab kontrollima, kas see sobib kokku EL siseturuga.

EL toimimise lepingu artikkel 108 kohustab liikmesriike teatama Euroopa Komisjonile ette kõigist oma riigiabi andmise kavadest (vt GBER, vt järgmine peatükk). Lõplik otsustamine, kas abimeede on riigiabi või mitte, on Euroopa Komisjoni pädevuses. Riigiabi andja kohustus on koostada riigiabi teatis ehk riigiabi andmise loa taotlus, kui kavandatava meetme raames pole Euroopa Komisjonilt varem luba saadud, või analüüsida, kas meedet saab rahastada, täites grupierandi määruse või vähese tähtsusega abi määruse tingimusi.

Grupierandi regulatsioon (*general block exemption regulation* ehk GBER) ja **vähese tähtsusega abi** (VTA ehk *de minimis*)

Euroopa Komisjoni määrusega nr 651/2014 tunnistatakse teatavat liiki abi, nt regionaalabi, väike- ja keskmistele ettevõtetele antav abi, teadus- ja arendustegevuseks ning innovatsiooniks antav abi, koolitusabi jm teatud tingimustel Euroopa Liidu siseturuga kokkusobivaks. Määruse täiendamine on Euroopa Komisjonis käsiraamatu avaldamise ajal uuendamisel, 2026. a lõpuks jõustub määruse uuendatud versioon.

Euroopa Komisjoni määrus (EL) 2023/2831 käsitleb väikeste abisummade puhul rakendatavat vähese tähtsusega abi andmise (nn ***de minimis***) regulatsiooni. Näiteks kui ettevõte saab abi kolme järjestikuse arvestusaasta jooksul kuni 300 000 eurot, puudub sellel potentsiaalne mõju kaubandusele ja konkurentsile ning sellist abi **ei peeta riigiabiks**.

> Kui Euroopa Komisjon tuvastab keelatud riigiabi, tuleb abisaajal riigiabi koos intressidega riigile tagasi maksta. Kuigi dokumentatsiooni korrasoleku eest vastutab abiandja, peab toetuse puuduliku dokumentatsiooni tõttu tagasi maksma abisaaja.

Näiteid osaluspoliitika rahvusvahelisest praktikast

1. Loomulik monopol

Riigi äriühingute omandamine on põhjendatud, kui avalikke huvisid ei suudeta regulatsioonide ja muude mehhanismide abil piisavalt kaitsta. Sellistele tingimustele vastab naturaalse ehk loomuliku monopoli situatsioon. Näiteks on Uus-Meremaal loomulikud monopolid peamiseks riigi äriühingute põhjenduseks osaluspoliitikas. Uus-Meremaal omab riik äriühinguid näiteks veevarustusteenuste ja kõrgepingeliinide põhivõrgu haldamise valdkondades. Eelnevad on osa üldiselt ja ühiselt kasutatavatest taristutest, kus ka teistel riikidel on tänini suuri osalusi.

2. Sotsiaalpoliitika

Riigi äriühinguid sotsiaalvaldkonnas kasutatakse tavaliselt avaliku hüve eesmärgil teenuste ja toodete pakkumiseks. Traditsiooniliselt on heaoluriigiga seotud avalike teenuste pakkumine olnud avalike sektori asutuste või äriühingute ülesandeks. Euroopas pakuvad tänini (küll peaasjalikult munitsipaaltasandil) avaliku sektoriga osalusega äriühingud lastehoiu-, hooldus- ja meditsiiniteenuseid. Samas võib ka väljaspool sotsiaalvaldkonda kasutada riigi äriühinguid sotsiaalpoliitilistel eesmärkidel: üks levinumaid praktikaid on seotud näiteks regionaalse tööhõive tagamisega.

3. Fiskaalpoliitika

Fiskaalpoliitika mõttes kasutatakse riigi äriühinguid peamiselt riigieelarvesse dividenditulu teenimise eesmärgil. Peamised loodusvarade realiseerimisega tegelevad riigi äriühingud on loodud ressursilt tulu saamiseks. Kuigi maksustamise ja tasude kogumise kaudu on võimalus loodusvarade realiseerimiselt riigieelarvesse tulu teenida, eelistavad paljud riigid omanikupoliitika abil loodusvarasid ning selle kaudu ka fiskaalpoliitilisi eesmärke otseselt kontrollida (nt omavad riigi äriühingud kolme neljandikku maailma toornafta tootmisest). Teisalt võib fiskaalpoliitikas riigi äriühinguid kasutada ka riigi rahaliste reservide juhtimiseks ning neilt tulu teenimiseks. Näiteks on Alaska osariik loonud eraldi korporatsiooni Alaska Permanent Fund Corporation oma pikemaajaliste reservide ning investeeringute juhtimiseks. Selline korporatsioon on ka näiteks Singapuril (GIC Private Limited, varasemalt Government of Singapore Investment Corporation).

4. Majandusareng

Riigi äriühinguid saab kasutada ka majandusarengu eesmärgil, et kontrollida teatud sektorite tootlust, pikaajalist kasvu ja arengut. Näiteks Hiinas on riigi äriühingud üheks peamiseks viisiks, mille abil oskused ning lisandväärtus majanduses on kasvanud, kuna äriühingud arendavad ja suunavad võrgustike kaudu ülikoolide, teadusinstituutide ja kohalike ettevõtete tegevusi. Norras (Statoil) ja Brasiilias (Petrobras) on riigiettevõtteid kasutatud kütusetootmisega seonduvate siseriiklike tarneahelate väljaarendamiseks.

5. Innovatsioon

Tulenevalt avalikust huvist võivad riigi äriühingud teha investeeringuid teadus- ja arendustegevusse tunduvalt pikemaid ajaperioode silmas pidades, võrreldes erasektori ettevõtetega, maandades nii innovatsiooniprojektidega seonduvaid kõrgeid riske. Näiteks on Singapur kasutanud riigi osalusi ettevõtetes, et maandada teadmatust riskantsete, kuid potentsiaalselt suurt tulu toovate projektide rahastamisel. Hiinas on riigiettevõtteid kasutatud tuuleenergia tuulikute tehnoloogilise sektori väljaarendamiseks, mis on tänaseks üks juhtivaid tööstusi maailmas. Samuti on Prantsusmaal, Soomes ja Norras kasutatud riigi äriühinguid tehnoloogia arendamiseks.

Olulisemad mõisted

Avaliku huvina mõistetakse osaluspoliitikas mingi inimkoosluse ühist, üksikisiku huvist kõrgemat huvi, mis kirjeldab avalikkuse ootust või ühiskondlikku kasu.

Avalik hüve on selline hüve, mida saadakse avaliku teenuse pakkumise teel, mille kättesaadavust on keeruline välistada kolmandatele isikutele ja mille kasutamine ei vähenda kättesaadavust teistele.

Keskvalitsuse juriidiline isik on Euroopa Parlamendi ja nõukogu määruse (EL) nr 549/2013 kohaselt keskvalitsuse üksusena määratletud avalik-õiguslik juriidiline isik, riigi asutatud sihtasutus ja riigi osalusega äriühing. Valitsussektorisse kuulumise teavitab Statistikaamet oma kodulehel. Lihtsustatult väljendades on keskvalitsuse juriidiline isik, mille tuludest üle poole moodustavad riigieelarvelised eraldised ja mis katab riigieelarvelise eraldisega üle poole oma kuludest.

Osaluspoliitika on tegevusprintsiipide ja protsesside kogum, mille alusel riik kui omanik seab eesmärke ja jaotab pädevuse riigi äriühingute, sihtasutuste ja mittetulundusühingute asutamiseks, osaluste omandamiseks, osaluste juhtimiseks, koordineerimiseks ja järelevalve teostamiseks.

Riigiabi andmisel on riigiabi andja kohustatud analüüsima, kas see abi arvestab Euroopa Liidu siseturu tingimustega. Analüüsi käigus selgitatakse, kas toetuse andmine on omistatav riigile, kas annab saajale valikulise eelise, kas sekkumine kahjustab liikmesriikide vahelist kaubandust ja kas kahjustab või ähvardab kahjustada konkurentsi EL siseturul. Riigiabi saaja on kohustatud veenduma, et riigiabi luba on olemas, sest abi tagasinõude korral vastutab varaliselt abi saaja.

Riigivara valitsemine hõlmab järgmisi korralduslikke komponente: riigi nimel vara omandamine, kasutamiseks võtmine, valdamine, kasutamine ja käsutamine ning riigi osalemine aktsionäri, osaniku, asutaja või liikmena Eestis registrisse kantud aktsiaseltsis, osaühingus, sihtasutuses, mittetulundusühingus, ühistus, ühisuses ja välisriigis registreeritud piiratud vastutusega eraõiguslikus juriidilises isikus.

Riigiülesanne tuleneb kohustusest järgida avalikku huvi.

Üldhuviteenustena pakub riik elutähtsaid teenuseid või selliseid teenuseid, mida osutab ettevõtja enamikule elanikest (kas riigis või omavalitsuse piires): gaas, elekter, vesi, kanalisatsioon, jäätmekäitlus, ühistransport, post, side jne.

Lisalugemist

- *Aruanne Rahandusministeeriumile: Valitsussektori asutuste juriidiliste vormide ja ülesannete analüüsimetoodika* (2016). PricewaterhouseCoopers Advisors AS ja SA PRAXIS. Kasutatud 31.08.2026 https://www.fin.ee/riigireform
- Bernier L., Ed., (2015). Public Enterprises Today: Missions, Performance And Governance. *Learning From Fifteen Cases*. Peter Lang International Academic Publishers, Oxford.
- Christiansen H., (2013). Balancing Commercial And Non-Commercial Priorities Of State-Owned Enterprises (No. 6), OECD Publishing, Paris.
- Del Bo C., and Florio M., (2012). Public Enterprises, Planning And Policy Adoption: Three Welfare Propositions. *Journal Of Economic Policy Reform*, 15(4), 263–279.
- Florio M., (2014). Contemporary Public Enterprises: Innovation, Accountability, Governance, *Journal Of Economic Policy Reform*, 17(3), 201–208.
- OECD, 2024. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Paris: OECD Publications.

- OECD, 2015, State-Owned Enterprises In The Development Process, OECD Publishing, Paris.
- *Riigi osaluspoliitika roheline raamat* (2015). Rahandusministeerium. Kasutatud 31.08.2026 https://www.fin.ee/sites/default/files/documents/2022-02/Osaluspoliitika_Roheline_Raamat.pdf
- *Riigi osaluspoliitika valge raamat* (2016). Rahandusministeerium. Kasutatud 31.08.2026 https://www.fin.ee/sites/default/files/documents/2022-02/Osaluspoliitika_Valge_Raamat.pdf
- Tõnurist, P. (2015). Framework for analysing the role of state owned enterprises in innovation policy management: The case of energy technologies and Eesti Energia. *Technovation*, 38, 1 - 14.
- Tõnurist, P.; Karo, E. (2016). State owned enterprises as instruments of innovation policy. *Annals of Public and Cooperative Economics*.

Peatükk 2. ÄRIÜHINGU JA SIHTASUTUSE JUHTIMISE JURIIDILINE RAAMISTIK

Eraõiguslike juriidiliste isikute juhtimine õiguslikus tähenduses on juriidiliste isikute organite tegutsemine juriidilise isiku eesmärkide saavutamiseks. Äriühingute ja sihtasutuste juhtimist reguleeritakse seega üksnes organite tegutsemise kaudu, kõik muu ühingujuhtimisega seonduv ei ole õiguslikult määratletav. Juhtorganitega seonduvad reeglid on jaotatavad kaheks: üldised reeglid, mis kehtivad kõigi juriidiliste isikute kohta (nt juhtorgani liikme üldkohustused, ametiaeg), ja reeglid, mis on erinevad sõltuvalt konkreetsest juriidilisest isikust (nt organite pädevus).

Riigi osalusega äriühingute ja riigi asutatud äriühingute juhtimist ning juhtorganitega seonduvat reguleerivad järgmised seadused:

- **Äriseadustik** (ÄS) sätestab äriühingute vormid (v. a tulundusühistu, mille kohta on eraldi seadus), reguleerib nende asutamise, juhtimise, osanike ja aktsionäride vaheliste suhete korraldamise, lõpetamise ja ümberkorraldamise (ühinemise, jagunemise, ümberkujundamise).
- **Riigivaraseadus** (RVS) sätestab riigi eraõiguslikes juriidilistes isikutes osalemise põhimõtted, riigi osaluse valitsemise või sihtasutuse asutajaõiguste teostamise, samuti selliste juriidiliste isikute juhtimise ja järelevalve erisused. RVS sisaldab eelkõige ÄS ja SAS suhtes täiendavaid norme.
- **Sihtasutuste seadus** (SAS) reguleerib sihtasutuse asutamist, juhtimist, lõpetamist ja ümberkorraldamist.
- **Tsiviilseadustiku üldosa seadus** (TsÜS) sätestab juriidiliste isikute kohta käivad üldnormid, samuti reguleerib tahteavalduste tegemist, tähtaegu jm tsiviilõiguse üldküsimusi.
- **Võlaõigusseadus** (VÕS) reguleerib lepinguid ja lepinguvälised võlasuhteid. Juriidiliste isikute juhtimisega seoses on olulisemad käsunduslepingu sätted, samuti kahju hüvitamise kohta käivad sätted.
- **Raamatupidamise seadus** (RPS) sätestab finantsaruandluse nõuded.
- **Audiitortegevuse seadus** (AudS) sätestab audiitorkontrolli nõuded.
- **Korruptsioonivastane seadus** (KVS) sätestab korruptsiooni ennetamise õiguslikud vahendid ja vastutuse korruptsiooni eest.
- **Karistusseadustik** (KarS) näeb ette süüteod (mh need, mis võidakse toime panna juriidilise isiku juhtimisel).

Lisaks seadustele peavad riigi otsustusõigusega äriühingud järgima **hea ühingujuhtimise tava** ning jätkusuutliku ja vastutustundliku tegevuse põhimõtteid (RVS § 88 lg 1 p 10). See on tavanormide kogu, mille on välja töötanud Finantsinspektsioon ja Tallinna väärtpaberibörs. Selles on ette nähtud terve rida soovitusi, mille eesmärk on muuta ühingujuhtimine läbipaistvamaks ja selgemaks. Näiteks on antud soovitus määratleda juhatuse liikmete ülesannete jagamine võimalikult täpselt. Muu hulgas peavad äriühingud, mis hea ühingujuhtimise tava rakendavad, esitama majandusaasta aruandega koos hea ühingujuhtimise tava täitmise aruande.

Eraõiguslikel juriidilistel isikutel on ka **põhikiri**. Põhikiri reguleerib juriidilise isiku sisesuhteid. Kui soovitakse leppida kokku seadusest erinevaid tingimusi (eeldusel, et seadus seda lubab) või kehtestada täiendavaid tingimusi, tuleb need ette näha põhikirjaga. Teisest küljest tähendab see, et kui on vaja teha kindlaks, kuidas on mingi küsimus reguleeritud, tuleb esmalt

kontrollida, kas põhikiri sisaldab selle küsimuse kohta mingeid kokkuleppeid. Kui need on põhikirjas kehtivalt ette nähtud, tuleb ka neid kohaldada.

Eraõiguslike juriidiliste isikute **juhtimisstruktuur** on ette nähtud seadustega ja see on kehtestatud nn tüübisunni põhimõtte alusel, st juriidilise isiku organid on määratletud seadusega ning põhikirjaga võib mingeid täiendavaid organeid ette näha üksnes juhul, kui seadus seda lubab (nt võib osaühingu põhikirjaga näha ette, et osaühingul on nõukogu – ÄS § 189 lg 1).

> Aktsiaseltsi organiteks on aktsionäride üldkoosolek, nõukogu ja juhatus. Osaühingu juhtorganiteks on osanike koosolek ja juhatus, lisaks võib põhikirjaga näha ette nõukogu (riigi osalusega osaühingul on nõukogu moodustamine kohustuslik). Sihtasutuse juhtorganiteks on nõukogu ja juhatus. Lisaks on sihtasutuses teatud õigused asutajatel (nt võivad nad põhikirjaga jätta endale õiguse määrata nõukogu liikmed, riigi asutatud sihtasutuste puhul võivad ainult asutajad määrata nõukogu liikmed – RVS § 89 lg 1 p 2).
>
> Aktsiaseltsi üldkoosolek ja osaühingu osanike koosolek on ühingute kõrgeim organ. Ühingute asutajatena on nad ka ühingute algsed kapitaliseerijad. **Aktsionärid ja osanikud ei osale aga vahetult ühingu juhtimises**, vaid seda teevad ühingu juhtorganid (juhatus ja nõukogu).

Aktsionärid ja osanikud otsustavad üldisemaid ja põhimõttelisemaid küsimusi, nagu põhikirja ja majandusaasta aruande kinnitamine, ühingu kapitaliga seotud küsimused, ühingu lõpetamine või ümberkorraldamine, samuti valivad nad tasemelt järgmise juhtorgani liikmed. **Aktsiaseltsi üldkoosoleku pädevus** on seaduses sätestatud suletud loeteluna (ÄS § 298 lg 1), mida ei ole põhikirjaga võimalik muuta. Aktsionärid võivad teha otsuseid muudes küsimustes üksnes juhul, kui seda taotleb kas juhatus või nõukogu (ÄS § 298 lg 2). **Osaühingu osanike pädevus** on seaduses sätestatud analoogse loeteluna (ÄS § 168 lg 1), kuid erinevalt aktsiaseltsist on seda loetelu võimalik põhikirjaga täiendada, samuti võivad osanikud teha otsuseid teiste organite pädevuses olevates küsimustes isegi juhul, kui põhikiri neid küsimusi osanike pädevusse ei anna.

Aktsionärid teevad otsuseid **üldkoosolekul** (ÄS § 290 lg 1). Osaühingu osanikud teevad otsuseid **koosolekul** (ÄS § 170 lg 1). Osanikel ja aktsionäridel on võimalik osaleda koosolekutel ka elektrooniliselt posti teel (ÄS § 170[1], ÄS § 298[1]). Täiendavalt annab äriseadustik võimaluse otsuseid vastu võtta koosolekut kokku kutsumata ehk nö kirjalik hääletus, kusjuures ühe osanikuga osaühingutel ja ühe aktsionäriga aktsionäridel on selliste otsuste tegemisel ette nähtud vabastus teatud nõuete täitmisest (ÄS § 173 ja ÄS § 305)

Sihtasutuse asutaja roll sihtasutuses on veelgi piiratum, võrreldes äriühingute osanike või aktsionäridega. Kuna sihtasutus on juriidiline isik, millel ei ole omanikke ega liikmeid, piirdub asutaja roll eelkõige sihtasutuse asutamisega. Siiski võib sihtasutuse asutaja jätta endale põhikirjaga teatud õigused, milleks on eelkõige õigus määrata sihtasutuse nõukogu liikmeid ja muuta põhikirja.

Juhatuse ülesandeks on juriidilist isikut igapäevaselt juhtida ja esindada. Eelkõige on juhatusel kohustus tagada, et juriidilisel isikul oleks organisatsioon, mis tagab juriidilise isiku toimimise. Seega ei eeldata, et juhatus peab tegema kõik juhtimisega seonduva ise, vaid selleks võib ja vajadusel ka peab kasutama teisi isikuid (eelkõige töötajaid).

Juhatuse pädevus juriidilise isiku juhtimisel on eri juriidilistes isikutes erinev. Kui juriidilisel isikul on nõukogu (st aktsiaseltsis, sihtasutuses ja ka osaühingus, mille põhikiri näeb nõukogu ette), on juhatuse pädevus piiratud igapäevase majandustegevusega. Osaühingus, milles ei ole nõukogu, on juhatuse pädevus piiratud osanike pädevusega.

> Juhatus on ainus juriidilise isiku organ, mille liikmetel on seadusest tulenev esindusõigus.

See ei tähenda, et juhatuse liikmed peavad kõik tehingud tegema ise, vaid neid võivad tehinguliste esindajatena teha ka töötajad või prokurist. Juhatuse esindusõigus on piiramatu, st kui juhatuse liige on juriidilise isiku nimel teinud tehingu, on see alati kehtiv. Juhatuse esindusõiguse piiramine on küll võimalik, kuid reeglina kehtivad sellised piirangud üksnes sisesuhtes ega mõjuta tehingu kehtivust. Näiteks nõuab seadus, et aktsiaseltsi igapäevase majandustegevuse raamest väljuva tehingu tegemiseks on vaja nõukogu nõusolekut (ÄS § 317 lg 1). Kui juhatus teeb sellise tehingu ilma nõukogu nõusolekuta, on tehing kehtiv, kuna vastav piirang omab õiguslikku tähendust üksnes sisesuhtes ega kehti tehingu teise poole suhtes. Sellise tehingu

tegemise ainus õiguslik tagajärg on see, et juhatuse liige on rikkunud oma kohustusi ja see võib olla eelkõige aluseks tema tagasikutsumisele. Samuti arvestatakse sellise tehingu tegemist hoolsuskohustuse täitmise hindamisel.

Siiski ei tähenda eelnev, et juhatuse töökorras ei võiks ette näha mingeid esindusõiguse piiranguid (nt teatud suurusega tehingute tegemise peab juhatus eelnevalt kollektiivselt otsustama), kuna need võivad olla vajalikud kahjulike tehingute ärahoidmiseks ja võivad paremini tagada juhatuse ülesannete nõuetekohast täitmist. Ühine esindusõigus on ainus esindusõiguse piirang, mida on võimalik muuta kolmandate isikute suhtes kehtivaks. See tähendab, et põhikirjaga on võimalik ette näha, et mõned või kõik juhatuse liikmed võivad juriidilist isikut esindada üksnes ühiselt (st, et tehingu tegemiseks peavad kõik vastavad juhatuse liikmed tegema tahteavalduse), samuti saab määratleda, et tehingu tegemiseks on vaja näiteks alati ühe juhatuseliikme tahteavaldust. Kolmandate isikute jaoks on **selline piirang kehtiv juhul, kui see on kantud äriregistrisse**.

Äriühingu nõukogu liikmeid valivad osaühingu osanikud (ÄS § 168 lg 1 p 3) või aktsionäride üldkoosolek (ÄS § 298 lg 1 p 4). Sihtasutuse nõukogu liikme määramise kord sätestatakse põhikirjas (SAS § 8 lg 1 p 9). Riigi äriühingu nõukogu liikmed valib ja kutsub tagasi osaluse valitseja, kellele teeb vastava ettepaneku nimetamiskomitee (RVS § 81 lg 1^{1}). 2026. a jõustunud riigivaraseaduse muudatus lubab ühe nõukogu liikme nimetada ka ilma nimetamiskomitee ettepanekuta (RVS § 81 lg 1^{4}). Riigi sihtasutuse nõukogu liikmed määrab ja kutsub tagasi asutajaõiguste teostaja (RVS § 81 lg 1 p 1).

Nõuded nõukogu liikme kandidaatidele on sätestatud RVS §-s 80. Muu hulgas peavad kandidaadil olema oma ülesannete täitmiseks vajalikud teadmised ja kogemused ning võimelisus tegutseda temalt oodatava hoolsusega ning tema ametikohale esitatavate nõuete kohaselt, lähtudes juriidilise isiku eesmärkidest ja huvidest ning vajadusest tagada riigi kui aktsionäri, osaniku, asutaja või liikme huvide tõhus kaitse.

> Seadus annab nõukogu pädevusse kolm põhimõttelist otsustusvaldkonda: juriidilise isiku tegevuse kavandamine, juhtimise korraldamine ja järelevalve juhatuse tegevuse üle (ÄS § 317 lg 1, SAS § 24).

Tegevuse kavandamine tähendab, et nõukogul on kohustus tegeleda strateegilise üldjuhtimisega ulatuses, milles seda ei ole määranud aktsionärid või osanikud. Tegevuse kavandamine hõlmab ka eelarve koostamist, v. a juhul, kui selle kinnitamine on põhikirjaga antud aktsionäride või osanike pädevusse (ÄS § 317 lg 7).

Juhtimise korraldamine tähendab eelkõige seda, et nõukogu peab tagama toimiva organisatsiooni moodustamise. Põhikirjaga sätestatakse mh nõukogu ja juhatuse liikmete arv (ÄS § 244 lg 1, SAS § 8 lg 1 ja § 26 lg 1). Kui juhatuse liikmete arv on väljendatud ülem- ja alammäärana, määrab nõukogu äriühingu või sihtasutuse optimaalseks toimimiseks vajaliku juhatuse liikmete arvu ja vajadusel nende vastusvaldkonnad. Samuti otsustab nõukogu igapäevase majandustegevuse raamest väljuvate tehingute üle. Seega on nõukogu kohustus otsustada olulisemate tehingute üle. Seaduses on sätestatud loetelu tehingutest, mis eelduslikult väljuvad igapäevase majandustegevuse raamest (ÄS § 317 lg 1, SAS 25 lg 1), kuid selle loetelu juures tuleb arvestada kahte asjaolu. Esiteks on seda loetelu võimalik muuta põhikirjaga, kusjuures seadus lubab seda mõlemas suunas (st sinna võib lisada täiendavaid aluseid või neid võib ka vähendada). Teiseks tuleb arvestada, et tegu on avatud loeteluga. Kahtluse korral tuleks lähtuda mitte formaalsetest määratlustest, vaid tehingu olemusest, st, et tuleks tehingu sisust ja ulatusest lähtuvalt hinnata, kas see tehing on või ei ole igapäevane majandustegevus.

Järelevalve juhatuse tegevuse üle tähendab, et nõukogu peab hindama nii juhatuse tegevuse õiguspärasust kui ka eesmärgipärasust ja otstarbekust. Kui juhatuse tegevuses ilmnevad puudused, on nõukogu kohustuseks neile reageerida ja nõuda näiteks kas õigusvastase tegevuse lõpetamist, anda korraldusi mingite asjade ajamiseks, keelata juhatusel mingit liiki tegevus vms. Oluline on see, et nõukogu peab võimalikele minetustele aegsasti reageerima ning oma tegevusega saavutama, et rikkumisi toime ei pandaks. Kui need on toime pandud, siis peab nõukogu tagama edasiste rikkumiste ärahoidmise. Kui näiteks juhatus on teinud juhtimisel vigu, on nõukogul kohustus nendele tähelepanu juhtida ja vajadusel mingit liiki tegevus keelata. Sealjuures on nõukogul kohustus hinnata, kas edasiste rikkumiste ärahoidmiseks piisab üksnes juhatuse tähelepanu probleemile juhtimisest, keelava sisuga otsuse tegemisest või on olukord selline, kus näiteks ainus kohane abinõu on juhatuse või mõne tema liikme tagasikutsumine.

Nõukogu viib kontrolli juhatuse tegevuse üle läbi eelkõige teabe alusel, mille annab nõukogule juhatus. Sellises olukorras on nõukogu jaoks kõige suurem oht, et juhatuse antud teave ei ole täielik või on vale. Eelnevast tulenevalt ei saa nõukogu järelevalve tegevus piirduda üksnes juhatuselt saadud aruannete formaalse kontrolliga. Ei saa ka eeldada, et järelevalve

standard võiks olla madalam, kui juriidilise isiku juhtimises ei ole minetusi olnud pikemat aega. Nõukogu igal liikmel on õigus nõuda juhatuselt selgitusi, esitada juhatuse liikmetele küsimusi ning nõuda tegevusaruande või bilansi koostamist (ÄS § 317 lg 7, SAS § 25 lg 6). Samuti on nõukogu igal liikmel õigus tutvuda kõigi juriidilise isiku dokumentidega, kontrollida raamatupidamise õigsust, vara olemasolu, juriidilise isiku tegevuse vastavust seadusele, põhikirjale või juriidilise isiku otsustele (ÄS § 317 lg 6, SAS § 25 lg 5).

Tuleb rõhutada, et need õigused on nõukogu igal liikmel, seega ei piirdu teabe küsimine ajaliselt ja ruumiliselt nõukogu koosolekuga ning vastava õiguse kasutamiseks ei ole vaja nõukogu otsust. Samuti tuleb arvestada, et tutvumisõigus ei tähenda, et nõukogu liikmel oleks õigus saada enda valdusesse dokumente, v. a aruanded ja dokumendid, mille juhatus esitab nõukogule.

Nõukogu ei pea kontrollima juriidilise isiku iga tehingut. Järelevalvet võib lugeda nõuetekohaseks juhul, kui nõukogu

- pöörab tähelepanu kõigile juhatuse aruannetele ja teabele, mille ta saab juhatuselt, samuti sündmustele juriidilise isiku tegevuses, mille juhatus on nõukogule avalikustanud;
- täidab oma kohustust kontrollida majandusaasta aruannet ja juhatuse esitatud muid aruandeid;
- on veendunud, et juhatuse koosseis on nõuetekohane ja juhatuse liikmed sobivad juriidilist isikut juhtima;
- on veendunud, et juhatuse liikmetel on hea koostöö ning juriidilise isiku juhtimise abinõud (st planeerimine ja aruandlus) ning organisatsioon on nõuetekohased;
- teeb kindlaks, et juhatus täidab nõuetekohaselt aruandluskohustust;
- on suuteline tundma ära kõik märgid, mis näitavad, et juhatus kas rikub või võib rikkuda oma kohustusi;
- kontrollib, kas kavandatud arengutest kõrvalekaldumised, vara või kohustuste väärtuse oluline muutumine või olulised erinevused majandustulemustes, võrreldes samaväärsete juriidiliste isikutega, on põhjendatud ja juhatus tegutseb neis olukordades adekvaatselt.

Juhtorgani liikme ja juriidilise isiku vahel on **ametisuhe**. Ametisuhte tekkimisel saab juhtorgani liige tema organi liikme staatuse, st tal tekib õigus ja kohustus tegutseda juhtorgani liikmena.

Ametisuhte tekkimiseks on vaja a) isiku valimise otsust ja b) ametisse valitava isiku nõusolekut, mis c) peavad olema vastastikku kätte toimetatud. Ametisuhte kehtivus ei ole seotud registrikande ega andmete äriregistrile esitamisega. Nii on juhatuse liikme kohta tehtud äriregistri kanne üksnes deklaratiivse tähendusega, st kanne ei loo ega muuda õigussuhteid. Nõukogu liikmete kohta äriregistri kannet ei tehta, nende andmed tuleb küll registripidajale esitada, kuid sellisel teatamisel puudub igasugune mõju ametisuhte tekkimisele. Riigi osalusega äriühingute või riigi asutatud sihtasutuste puhul peab nõukogu liige andma nõusoleku enne tema valimise otsuse tegemist, kusjuures ta peab esitama lisaks enda kohta täiendavaid andmeid (vt RVS § 83).

Ametisuhe lõpeb järgmistel alustel:

- juhtorgani liikme tagasikutsumisel,
- juhtorgani liikme tagasiastumisel,
- tähtaja möödumisel,
- juhtorgani liikme surmaga või teovõime piiramisega.

Juhtorgani liikme **tagasikutsumine ja tagasiastumine** on kujundusõigused, st tagasikutsumisotsuse või tagasiastumisavalduse tegemisega ametisuhe lõpeb. See tähendab muu hulgas, et kui näiteks nõukogu liige soovib tagasi astuda, võib ta ametisuhte ühepoolselt üles öelda, esitades enda valinud organile vastava sisuga avalduse (nt on selles kirjas, et astun tagasi) ega pea taotlema enda tagasikutsumist. Seadus ei näe ette, et tagasiastumiseks oleks vaja mõjuvat põhjust, samas võivad sellised piirangud olla ette nähtud kas põhikirjas või juhtorgani liikme ametilepingus. Juhtorgani liikme tagasikutsumine võib toimuda igal ajal ja selleks ei ole vaja põhjust (vt nt ÄS § 184 lg 3, 319 lg 4, SAS § 21 lg 1). Seega on tagasikutsumine suvaotsus, mille vastava juhtorgani liikme valinud organ võib alati teha. Samaväärselt ei vaja ka nõukogu liikme tagasiastumine põhjust ning nõukogu liige võib seda teha igal ajal. Seadus ei sätesta, et tagasiastumisest tuleks teatada ette, kuid olukorras, kus tagasiastumine ei ole seotud mingite erakorraliste asjaoludega (nt ei soovi nõukogu liige täita talle antud aktsionäri korraldust), peab sellest mõistliku aja ette teatama, et jääks piisav aeg uue isiku leidmiseks ja valimiseks.

Nõukogu liikme ametiaeg on seaduses sätestatud tähtajalisena ning selleks on üldjuhul viis aastat (ÄS § 319 lg 3, SAS § 27 lg 2). Põhikirjaga võib ette näha nõukogu liikme lühema ametiaja. Tähtaja möödumisel ametisuhe lõpeb. Kuna ametisuhe ei ole seotud registrikande ega registrile esitatud andmetega, ei mõjuta nende seis ametisuhte olemasolu.

> Nõukogul peab olema vähemalt kolm liiget. Kõik nõukogu liikmed on oma õigustes võrdsed. Nõukogu esimees on teiste nõukogu liikmetega samaväärne nõukogu liige.

Seadus paneb talle küll lisaks muudele ülesannetele ka kohustuse korraldada nõukogu tegevust (ÄS § 320, SAS § 26 lg 3). Äriühingute põhikirjaga võib sätestada, et nõukogu esimehel on otsustav hääl olukorras, kus nõukogu otsuse tegemisel jagunevad hääled võrdselt (ÄS § 322 lg 2). Sihtasutusele ei näe seadus sellist võimalust ette. Nõukogu esimehe valib nõukogu oma liikmete hulgast. Nõukogu liikmed peavad täitma oma kohustusi isiklikult. Kui nõukogu liige ei saa osaleda nõukogu koosolekul, ei ole tal võimalik saata sinna enda asemel kedagi teist.

Nõukogu töökord määratakse põhikirja või üldkoosoleku või nõukogu enda otsusega (ÄS § 317 lg 11, SAS § 25 lg 9). Töökorras kirjeldatakse nõukogu ja nõukogu liikmete õigusi, kohustusi, vastutust ning nõukogu koosolekute toimumise korda ja otsuste vastuvõtmise reeglistikku.

Nõukogu töö vormiks on seaduse järgi nõukogu koosolekud, mis peavad toimuma vastavalt vajadusele, kuid mitte harvem kui üks kord kolme kuu jooksul (ÄS § 321 lg 1, sihtasutusele tuleneb see kohustus RVS § 89 lg-st 4). Nõukogu toimib enesekorralduse põhimõttel, st, et nõukogu otsustab ise selle, millal toimuvad nõukogu koosolekud. Siiski võib näiteks juhatus, audiitor või vähemusaktsionärid nõuda nõukogu koosoleku kokkukutsumist (ÄS § 321 lg 3, SAS § 29 lg 3).

Nõukogu osaleb juhtimises **otsuste tegemise** kaudu. Selleks, et nõukogu saaks kehtivalt otsuseid teha, peavad olema täidetud järgmised eeldused:

- nõukogu koosolek peab olema seaduslikult kokku kutsutud;
- nõukogu koosolekul peab osalema vajalik arv nõukogu liikmeid;
- otsuse poolt peab olema antud nõutav arv hääli;
- otsus peab olema tehtud küsimuses, mis on nõukogu pädevuses;
- otsus peab vastama sisult seadusele.

Nõukogu koosolekust tuleb ette teatada vähemalt üks päev, kui põhikirjaga ei ole ette nähtud pikemat tähtaega (ÄS § 321 lg 1). Sihtasutustele ei ole seaduses nõukogu kokkukutsumise tähtaega kehtestatud, järelikult tuleb ette teatada mõistlik aeg. Koosoleku kokkukutsumise teate esitamise vormi seadus ei sätesta, mis tähendab, et lubatud on kasutada kõiki teatamise vorme (sh nt e-kirja). Õiguspärane on ka suulises vormis teatamine (nt telefoni teel), kuid arvestades nõukogu liikmete vajadust koosolekuks valmistuda, ei tasuks sellist etteteatamise viisi praktikas laialt kasutada. See võiks tulla kõne alla juhul, kui muud viisid on asjaolusid arvestades mittekohased (nt peab nõukogu kogunema mingi ootamatult kerkinud küsimuse otsustamiseks). Nõukogu koosolek on otsustusvõimeline, kui sellel osalevad rohkem kui pooled nõukogu liikmetest (ÄS § 321 lg 2, SAS § 29 lg 2). Nõukogu liige võib koosolekul osaleda ka füüsiliselt kohal olemata, st elektrooniliste vahendite abil reaalajas toimuva kahesuunalise side kaudu viisil, mis võimaldab nõukogu liikmel koosolekut jälgida, sõna võtta ning otsuste vastuvõtmisel hääletada.

Nõukogu otsuse tegemine toimub hääletamise kaudu. Otsus on tehtud, kui selle poolt on hääle andnud üle poole koosolekul osalenud nõukogu liikmetest (ÄS § 322 lg 1, SAS § 30 lg 1). Äriühingu põhikirjas võib olla ette nähtud suurema poolthäälte arvu nõue ja määratud, et häälte võrdsel jagunemisel on nõukogu esimehel otsustav hääl (ÄS § 322 lg 2).

Nõukogu võib otsuseid teha ka koosolekut kokku kutsumata (ÄS § 323, SAS § 29^1). Selleks peab nõukogu esimees saatma nõukogu liikmetele otsuse eelnõu ja andma tähtaja otsuse suhtes hääletamiseks. Sel viisil otsustamine eeldab, et otsuse poolt antakse üle poole nõukogu liikmete häältest (ÄS § 323 lg 3, SAS § 30 lg 2). Nõukogu liige ei või hääletamisest keelduda ega otsuse tegemisel erapooletuks jääda (ÄS § 322 lg 2, SAS § 30 lg 3). Kui nõukogu otsus on esitatud hääletamisele, peab nõukogu liige andma kas poolt- või vastuhääle.

Nõukogu koosolek protokollitakse. Protokollile peavad alla kirjutama kõik koosolekul osalenud nõukogu liikmed ja protokollija (ÄS § 321 lg 4, SAS § 29 lg 4). RVS § 89 lg 3 kohaselt võib valdkonna eest vastutav minister kehtestada nõuded riigi asutatud

sihtasutuse nõukogu koosoleku protokolli kantavate andmete ja vormi kohta. Praegu see õigusakt puudub, mistõttu järgnevad nõuded on soovitusliku iseloomuga. Protokolli kantakse:

- juriidilise isiku nimi ja asukoht;
- koosoleku toimumise aeg ja koht;
- koosoleku juhataja ja protokollija nimed;
- koosolekule kutsutud isikute nimed, eraldi märgitakse pärast koosoleku algust saabujad ja enne koosoleku lõppu lahkujad;
- koosoleku päevakord, ettepanekud selle muutmiseks ning nõukogu nõusolek päevakorra ja muutmisettepanekutega;
- iga päevakorrapunkti sisu kokkuvõte, ülevaade arutelust, osalejate küsimused, vastused, arvamused, hinnangud ja seisukohad (nimeliselt);
- iga päevakorrapunkti juures vastuvõetud otsus koos hääletamistulemustega: poolthäälte arv, vastuhäälte arv, koguhäälte arv. Kõik otsused peavad olema sõnastatud selgelt ja piisava põhjalikkusega ning lisatud otsust toetavad materjalid (slaidid, alusdokumendid jmt). Otsuse juures märgitakse ka kõiki muid otsust mõjutavaid asjaolusid ning otsuse suhtes eriarvamusele jäänud nõukogu liikme nõudel lisatakse otsusele eriarvamuse sisu ja seisukohad. Kui sisulist otsust vastu ei võeta, võib märkida, et ***nõukogu võttis saadud info teadmiseks***.

Teatud otsuste tegemisel **ei võta nõukogu liige hääletamisest osa** (ÄS § 322 lg 3, SAS § 30 lg 4). See puudutab otsuseid, mille sisuks on nõukogu liikme ja juriidilise isiku vahelise tehingu tegemiseks nõusoleku andmine või ka juriidilise isiku mõne muu tehingu tegemiseks nõusoleku andmine, kui sellest tehingust tulenevad nõukogu liikme huvid on vastuolus juriidilise isiku huvidega. Tsiviilõiguslikult on selline hääl tühine. Lubamatul hääletamisel on oluliselt halvemad tagajärjed, kuna Riigikohus on leidnud (3-1-1-98-15), et riigi osalusega juriidilise isiku nõukogu liige on sellises olukorras ametiisik, kellele laienevad ka korruptsioonivastasest seadusest tulenevad piirangud ning nende rikkumine on kuritegu KarS 301[1] tähenduses. Seega peab nõukogu liige selliste otsuste tegemisel huvide konflikti vältimiseks arutelul ja hääletamisel mitte osalema.

Sarnaselt hääleõiguse piiranguga on piirangud ka **juhtorgani liikme ja juriidilise isiku vahelise tehingu tegemisele.** Kehtib põhimõte, et sellise tehingu tegemise peab otsustama kõrgem organ (***nt aktsiaseltsi juhatuse ja aktsiaseltsi vahelise tehingu tegemise otsustab aktsiaseltsi nõukogu***). Nii ei ole lubatud ühel juriidilise isiku juhatuse liikmel otsustada tehingu tegemist teise sama juriidilise isiku juhatuse liikme ja juriidilise isiku vahel ega esindada juriidilist isikut selle tehingu tegemisel. Kui kõrgem organ ei ole teinud otsust sellise tehingu tegemiseks ega ole seda tehingut ka hiljem heaks kiitnud, on tehing tühine. Erandiks on tehingud, mis tehakse igapäevases majandustegevuses kauba või teenuse turuhinna alusel (nt kui äriühingul on kauplus, võib äriühingu juhatuse liige sealt kaupu osta eeldusel, et ta teeb seda samadel tingimustel nagu kõik ülejäänud ostjad). Lisaks sellele, et niisugused piirangud kehtivad juhtorgani liikmetele, laienevad need ka teistele isikutele, kellel on juhtorgani liikmetega samaväärne majanduslik huvi. Näiteks on samaväärseks isikuks juhtorgani liikme kontrolli all olev teine äriühing kas osaluse omamise või tolle äriühingu juhtorgani liikmeks olemise kaudu. Samaväärseteks isikuteks saab lugeda ka perekonnaliikmeid või teisi lähedasi (vt ka KVS § 7).

Juhtorgani liige peab oma tegevuses arvestama kahe **üldkohustusega**: hoolsuskohustus ja lojaalsuskohustus (TsÜS § 35). Need mõisted on seaduses täpsemalt määratlemata, kuid see on määratud üsna ulatuslikus kohtupraktikas. Tuleb küll märkida, et kohtupraktikas on levinud kahju hüvitamise nõuete esitamine juhatuse liikmete vastu, nõukogu liikmete vastu selliste nõuete esitamine on äärmiselt erandlik.

Hoolsuskohustus tähendab kohustust tegutseda heas usus, informeeritult, seaduslikult ja **juriidilise isiku huvides**. Nõutav hoolsuse määr on korraliku ettevõtja hoolsus, st juhtorgani liige peab tegutsema selliselt, nagu peaks eelduslikult tegutsema samas olukorras tegutsev mõistlik juhtorgani liige, võtmata juriidilisele isikule põhjendamatuid riske.

Lojaalsuskohustuse sisuks on eelkõige huvide konflikti vältimine ja ainuüksi juriidilise isiku huvidest lähtumine. See tähendab, et näiteks nõukogu liige ei tohi eelistada isiklikke huve juriidilise isiku omadele ega osaleda iseend puudutavate otsuste tegemisel, samuti peab ta võimaliku huvide konflikti korral tegutsema mitte enda, vaid juriidilise isiku huvides.

Nõukogu liikmetel on lisaks üldkohustustele ka mitmed **erikohustused**. Nii on nõukogul aruandekohustus aktsiaseltsi üldkoosoleku ees (ÄS § 333). Riigi osalusega juriidiliste isikute nõukogu liikmetel on ka näiteks kohustus edastada riigi osaluse valitsejale teavet ja dokumente (RVS § 84). Samuti on nõukogu liikmetel kohustus hoida **ärisaladust**, mis tähendab eelkõige seda, et nad peavad vältima juriidilise isiku ärisaladust sisaldava teabe sattumist kolmandate isikute kätte.

Juhtorgani liikmetel on kohustused eelkõige juriidilise isiku ees. Riigikohus on samas märkinud, et riigi äriühingu nõukogu liikmel on kohustus järgida ka riigi kui aktsionäri huve niivõrd, kui see ei satu vastuollu tema kui juhtorgani liikme kohustusega ühingu ega teiste ühinguga seotud huvigruppide ees (RKKKo 3-1-1-98-15 p 78). Samaväärselt on see kohustus ka riigi asutatud sihtasutuse nõukogu liikmetel. Arvestada tuleb ka asjaoluga, et juriidilise isiku ees on nõukogu liikmel kohustus käituda hoolsalt ja lojaalselt sõltumata sellest, et näiteks minister on andnud korralduse hääletada teatud viisil. Kui nõukogu liige täidab ministri sellist korraldust ja hääletamise tulemusena tekitatakse juriidilisele isikule kahju, on nõukogu liige rikkunud oma kohustusi ja sellele võib järgneda vastutus juriidilise isiku ees.

Juhtorgani liikmed vastutavad eelkõige juriidilise isiku ees (nt ÄS § 327 lg 2, SAS § 32). Vastutuse all peetakse silmas kahju hüvitamist. Kahju hüvitamise nõude esitamise eelduseks on juhtorgani liikme kohustuse rikkumine, juriidilisele isikule kahju tekkimine, põhjuslik seos kohustuse rikkumisega ning vastutust välistavate asjaolude puudumine. Praktikas peaks nõukogu liikme vastutus tulema kõne alla eelkõige juhul, kui nõukogu on andnud juhatusele nõusoleku kahjuliku tehingu tegemiseks, hindamata piisavalt selle tehingu tegemisega seotud asjaolusid.

Kaasused

Nõukogu liikme valimine

Nõukogu liikme ametiaeg lõppes 31. mail. 4. juunil tegi üldkoosolek otsuse, millega pikendas nõukogu liikme ametiaega järgmiseks 3-aastaseks ametiajaks.

Kas üldkoosolek saab otsustada ametiaja pikendamise pärast ametiaja lõppemist?

Ametiaja pikendamine ei ole olemuslikult midagi muud, kui nõukogu liikme valimine selle erandiga, et valitakse juba ametis olevat isikut. Seega ei ole vahet, kuidas seda toimingut nimetatakse ning otsuse hilinemisega tegemine ei mõjuta selle kehtivust.

Kui selline otsus on lubatav, siis millal algab uus ametiaeg?

Uue ametiaja alguse kindlaks määramisel tuleb lähtuda poolte tegelikust tahtest. Kuna üldkoosoleku otsuses on nimetatud ametiaja pikendamist, tuleb eeldada, et soovitud on, et uus ametiaeg algaks eelmise lõpust (st 1. juunil). Määravaks saab siin valitava isiku tahe. Kui tema pidas silmas sama, on ametiaeg tekkinud 1. juunil, kui ta aga avaldas tahet saada nõukogu liikmeks otsusest, algab ametiaeg 4. juunil.

Kas üldkoosoleku otsus on õiguspärane juhul, kui nõukogu liige ei olnud otsuse tegemise ajaks andnud nõusolekut?

Ametisuhte tekkimiseks on vajalik, et ühingu organ (antud juhul üldkoosolek) teeks otsuse ja valitav isik annaks nõusoleku. Kui üks neist on puudu, siis ametisuhet ei teki. Küll on otsus ja nõusolek eraldi tahteavaldused, mis kehtivad teineteisest sõltumatult ning seega on üldkoosoleku otsus ka ilma valitava isiku nõusolekuta õiguspärane ja kehtiv. Tagajärjeks on lihtsalt see, et nõukogu liikme ja ühingu vahel ei teki ametisuhet enne, kui valitav isik on andnud nõusoleku (mille saab kehtivalt anda ka tagasiulatuvalt).

Nõukogu otsuse tegemine

Aktsiaseltsi A nõukogul on viis liiget. Nõukogu koosolekul osaleb neist kolm: Jüri (nõukogu esimees), Mari ja Kalle. Nõukogu ette pannakse hääletamisele otsus anda nõusolek aktsiaseltsi A ja osaühingu B vahel tehingu tegemiseks ja määrata selles tehingus aktsiaseltsi esindaja. Juhatus on toonud otsustamise nõukogusse põhjusel, et osaühingu B 50% osanik on aktsiaseltsi A juhatuse liige Peeter, kes on omakorda nõukogu liikme Kalle poeg.

Kas nõukogu koosoleku kvoorum on koos?

Kvoorumi nõude sätestab ÄS § 321 lg 2, mille kohaselt võib nõukogu koosolek teha otsuseid, kui sellest võtab osa üle poole nõukogu liikmetest. Nõukogul on viis liiget ja kuna koosolekul osaleb neist kolm, on kvoorumi nõue täidetud ja nõukogu saab otsuseid teha.

Kas nõukogul on pädevus sellise otsuse tegemiseks?

Seadus ei keela nõukogul teha otsuseid ka juhatuse pädevuses olevates küsimustes, nii et kui juhatus soovib, et nõukogu selle tehingu üle otsustaks, on nõukogu õigustatud sellist otsust tegema. Olulisem on aga küsimus, kas nõukogu on ainus organ, kes sellise tehingu tegemise üle võiks otsustada. ÄS § 317 lg 8 sätestab, et nõukogu otsustab tehingute tegemise juhatuse liikmetega. Antud juhul ei ole tehingu teine pool küll mitte juhatuse liige füüsilise isikuna, vaid äriühing, kuid juhatuse liikme osalusest selles ühingus tuleneb, et seda tehingut tuleb vaadelda kui tehingut juhatuse liikmega. Järelikult ei ole juhatus õigustatud selle tehingu tegemise üle otsustama.

Kuidas osalevad nõukogu liikmed sellise otsuse tegemisel?

Küsimus saab siin tekkida seoses Kallega, kelle poeg on juhatuse liige Peeter. ÄS § 322 lg 3 näeb ette, et nõukogu liige ei võta osa hääletamisest, kui otsustatakse kolmanda isiku ja aktsiaseltsi vahelise tehingu tegemiseks nõusoleku andmist, kui sellest tehingust tulenevad nõukogu liikme huvid on vastuolus aktsiaseltsi huvidega. Antud juhul tuleb sellist vastuolu eeldada, kusjuures eelduse aluseks on sugulussuhe. Seega ei ole Kallel selle otsuse tegemisel hääleõigust ja otsuse üle saavad hääletada ülejäänud kaks koosolekul osalenud nõukogu liiget.

Nõukogu liikme vastutus

Kohus kuulutas välja aktsiaseltsi pankroti. Aktsiaseltsi tegevus oli aastaid olnud edukas. Pankroti põhjuseks oli asjaolu, et aktsiaselts oli käivitanud uue suuremahulise tegevuse, milleks oli vaja teha suuri investeeringuid. Kahjuks projekt ebaõnnestus mitmel põhjusel. Esmalt võttis selle käivitamine arvatust kaks aastat enam aega, samuti oli projekti käivitamise ajaks turuolukord muutunud ning toodangut tuli müüa tootmiskuludest odavamalt, kuna turuhind oli oluliselt langenud. Sellest tulenevalt tekkis aktsiaseltsile suur kahjum ja võlausaldajate nõuete rahuldamine osutus võimatuks.

Aktsiaseltsi pankrotihaldur leidis, et juhatus on selle projekti käivitamisel olnud liiga optimistlik järgmistel põhjustel:
- käivitamisele kulunud aeg oli äriplaanis näidatud ebareaalselt lühikesena, arvestades teiste sarnaste varasemate projektide kogemust;
- toodangu turuhind oli äriplaanis kajastatud liiga kõrgena, arvestades äriplaani koostamisele eelnenud viie aasta turuhinna muutusi ja aluseks oli võetud ajaloolised kõrgeimad turuhinnad;
- kogu projekt finantseeriti laenudega, aktsionärid sellesse ei panustanud.

Eelnevast tulenevalt leidis pankrotihaldur, et juhatuse liikmed on rikkunud hoolsuskohustust, kuna mõistlik juhatuse liige ei oleks selliseid otsuseid teinud, arvestades otsuse tegemise ajal olevat teavet, ning seega peavad juhatuse liikmed hüvitama aktsiaseltsile tekitatud kahju, milleks on sellest projektist saadud kahjum. Pankrotihaldur leidis ka seda, et sama kahju eest vastutavad ka aktsiaseltsi nõukogu liikmed, kuna nõukogu oli sellele tegevusele andnud nõusoleku, oli otsuse tegemisel piirdunud üksnes juhatuse esitatud ja hiljem ebaõigeks osutunud andmete kasutamisega ega olnud teinud midagi, et saada asjaolude kohta tõest teavet. Nõuetekohase tegutsemise korral oleks nõukogu saanud kahju tekkimise ära hoida.

Kas juhatuse ja nõukogu liikmete vastu saab sellistel asjaoludel esitada kahju hüvitamise nõude?

Nõukogu liikmete vastu nõude esitamise eelduseks on see, et on tuvastatud, et juhatus on oma kohustusi rikkunud. Asjas on keskse tähendusega, kas äriplaanis esitatu vastas või ei vastanud tegelikkusele. Kui leiab tõendamist, et äriplaanis on teadlikult esitatud valeandmeid, võib juhatus olla rikkunud hoolsuskohustust. Asjaolu, kuidas projekti finantseeriti, ei oma siiski tähendust, kuna kusagilt ei tulene selget kohustust finantseerida teatud tegevust just kindlal viisil. Turuhinna muutustega oleks juhatus pidanud arvestama juhul, kui seda liiki toodangu turuhindade oluline muutus on tavapärane või olid selged märgid, et see võib oluliselt muutuda.

Kui juhatuse rikkumine on tuvastatud, on küsimus selles, kas nõukogu liikmed on täitnud oma kohustusi. Eelkõige on küsimus, et kui juhatus esitas äriplaanis valeandmeid, siis kas oleks võimalik väita, et mõistlik ja hoolas nõukogu liige pidi sellest aru saama. Arvestada tuleb sellega, et nõukogu tegutseb eelkõige juhatuselt saadud teabe alusel ning kohustus koguda ise teavet tekib nõukogu liikmel üksnes juhul, kui talle peab olema mõistlikult arusaadav, et juhatus on esitanud valeandmeid. Seega ei ole nõukogu liikmel alati kohustust juhatuselt saadud teavet iseseisvalt kontrollida. Asjaolude erakorralisust peab tõendama pankrotihaldur, teisiti öeldes peab ta suutma näidata ära, millest tulenevalt pidi nõukogul tekkima juhatuselt saadud teabe suhtes põhjendatud kahtlus. Rikkumist ei saa järeldada üksnes asjaolust, et tekkinud on kahju. Seega tuleneb kaasuse asjaoludest pigem, et nõukogu liikmed ei ole oma kohustusi rikkunud.

Lisalugemist

- ***Hea ühingujuhtimise tava.*** Finantsinspektsioon. Kasutatud 01.11.2017 https://www.fi.ee/failid/20050922HYT.pdf
- Korruptsioonivastane seadus. ***Riigi Teataja I.*** Kasutatud 31.08.2026 https://www.riigiteataja.ee/akt/KVS
- Raidla, J., Vaher, T., Urke, K., (2017) Riigi äriühingu juhtorgani liige: kas ametiisik või ärijuht. Juridica, 2.
- Saare, K., Volens, U., Vutt, A., Vutt, M. (2015) ***Ühinguõigus I. Kapitaliühingud***. Tallinn: Juura.
- Sihtasutuste seadus. ***Riigi Teataja.*** Kasutatud 31.08.2026 https://www.riigiteataja.ee/akt/SAS
- Äriseadustik. ***Riigi Teataja.*** Kasutatud 31.08.2026 https://www.riigiteataja.ee/akt/ÄS

Peatükk 3. ORGANISATSIOON, ORGANISATSIOONISTRUKTUUR JA ORGANISATSIOONIKULTUUR

Organisatsiooni käsitletakse kui õppivat, intelligentset ja meeskondlikku inimeste ühendust, mis tegutseb ühiste eesmärkide saavutamiseks. Organisatsiooni kui terviku toimimist mõjutavad tema kaks poolust: organisatsioonistruktuur ja organisatsioonikultuur.

Nõukogu oluliseks ülesandeks on toetada tegevjuhtkonda eesmärkide täitmiseks organisatsioonile kõige sobivama struktuuri loomisel ning tugeva ja terve kultuuri kujundamisel.

Organisatsiooni tunnused:

- eesmärk – olla toimiv ja kestev;
- strateegia – tegevused, millega saavutatakse edu ja tagatakse organisatsiooni positsioon konkureerivas väliskeskkonnas;
- taktika – situatsiooniline tegutsemine strateegia elluviimisel;
- missioon – organisatsiooni loomise põhjendus/õigustus (MIKS tegutseb) tuleneb organisatsiooni väärtustest ja tuumikkompetentsist ning seob liikmed ühise eesmärgi nimel;
- visioon – kauge tulevikunägemus või lõppeesmärk, KUHU tahetakse jõuda;
- struktuur – tööriist, mille kaudu juht suunab ressurssi, nii et saavutatakse tulemus/väljund; struktuur võimaldab jaotada tööd efektiivselt ning peab võimaldama muudatusi;
- tehnoloogia – muudab sisendi koos protsessiga selliseks väljundiks, mis rahuldab kliendi vajadusi; tehnoloogia hõlmab toote või teenuse pakkumiseks vajalikud füüsilised objektid, tegevused, protsessid ja teadmuse;
- kultuur – väärtused, normid, hoiakud ja põhimõtted, mis määravad organisatsiooni toimimise süsteemi, mille põhjal antakse hinnangud ja langetatakse otsused;
- mikrokliima – õhkkond, mis koosneb hierarhiast, inimsuhetest, tööst ja tasudest; selle kaudu avaldub organisatsiooni kultuur.

Organisatsioonistruktuur näitab, kuidas on organisatsioonis inimsuhted korrastatud. Struktuuri iseloomustavad

- keerukus – millised on organisatsiooni liikmete võrdus- ja alluvussuhted, mida eristatakse
  - horisontaalselt (võrdne võimujaotus: võrdsed otsustusõigused ja vastutusmäär),
  - vertikaalselt (kirjeldab hierarhiat ja juhtimisulatust, mis tuleneb tegevusvaldkonna eripärast),
  - ruumiliselt (organisatsiooni osade geograafiline ja füüsiline eraldatus);
- formaliseeritus – iseloomustab tegevuste standardiseeritust;
- tsentraliseeritus – iseloomustab otsustusõiguse ja kontrolliõiguse koondumist hierarhias ametipositsioonist tuleneva võimuga liikmete kätte.

Organisatsiooni struktuur mõjutab organisatsiooni toimimist kahel viisil:

- määratleb, kuidas toimivad igapäevased rutiinsed protsessid;
- määratleb, kuidas töötajad saavad osaleda otsustusprotsessides.

Kui struktuur kaldub kõrvale igapäevasest tegevusloogikast, siis vähendab see ressursside kasutamise efektiivsust ja takistab organisatsioonisisest koostööd, mistõttu väheneb tulemuslikkus – tulemusi ei saavutata tähtaegselt ja ettenähtud kuludega. Organisatsiooni struktuur peab olema protsessiloogika vajadustele vastavalt kergesti kohandatav.

Organisatsioonistruktuuri tüübid

- Tasane ehk horisontaalne. Töötajate hulgas pole erinevaid juhtimistasandeid, juhte ja juhendamist on vähe, töötajad on erialaselt kompetentsed, otsustavad ise, juhil on suur vastutus. Toimub otsesuhtlemine, kiire reageerimine välisele tagasisidele, omane väikestele ettevõtetele.
- Eelbürokraatlik. Ülesanded ja tegevused pole standardiseeritud, täidetakse lihtsamaid ülesandeid. Struktuur on tsentraliseeritud, liider otsustab, suhtlemine toimub üks ühele. Omane uutele, alustavatele ettevõtetele.
- Bürokraatlik. Ühene vertikaalne alluvushierarhia, standardiseeritud ülesanded ja tegevused, selgelt määratletud rollid ja vastutus, palju protseduure, mitmed juhtimistasandid, otsustamine toimub mitmel tasandil, tippjuhil on väga suur ametikoha järgne võim, toimib jäigalt, töötajate teenetepõhine väärtustamine, omane komplekssetele ja suurtele organisatsioonidele, ei julgusta loomingulisust ega innovatsiooni.
- Postbürokraatlik. Bürokraatlikkus säilib, kuid bürokraatlik kontroll fokuseeritakse organisatsioonistruktuuri asemel organisatsioonikultuurile.
- Funktsionaalne. Organisatsioonistruktuur määratletakse funktsioonide ehk tegevuste alusel, nt tootmine, turundus, personalijuhtimine, raamatupidamine ja järelevalve. Eesmärk on tagada tegevuslik efektiivsus, suhtlemine on jäik, st organisatsioon toimib aeglaselt ja paindumatult. On omane standardiseeritud suuremahulisele toodete ja teenuste pakkumisele; koordineerimine tsentraliseeritud, toimib efektiivselt.
- Divisionaalne. Iseseisvad tootmisüksused, mis võivad toimida omaette äriüksusena, millel on omad osakonnad. Tulemused on mõõdetavad kasumi/kahjumi tasemel ja võrreldavad teiste sarnaste üksustega, toimivad neile delegeeritud võimu alusel.
- Maatriks. Ühendab töötajad üksustesse nii funktsiooni kui toote järgi korraga – kõik osakonnad, mis on vaja toote „A“ tootmiseks. Juhtimises otsitakse tasakaalu divisjonijuhi ja funktsionaalsete juhtide vahel.

Uuemad organisatsioonistruktuuri tüübid on

- Meeskond. Võib olla nii horisontaalne kui vertikaalne. Meeskond luuakse liikmete kompetentsuse alusel. Toob suurtesse bürokraatlikesse organisatsioonidesse paindlikkust, väikses ettevõttes võib meeskond terve organisatsiooni moodustada.
- Võrk. Organisatsioonid ostavad väljast kõik teenused, mida on võimalik saada kvaliteetsemana või odavamana kui ise tehes, nt hulgimüüjad ei tooda ise, vaid ostavad kokku. See annab paindlikkuse arvestada turuvajadusi.
- Virtuaalne. Ettevõtja eksisteerib Internetis vahendajana. Protsessijuhtidele pole olulised piirid erinevate liitlastega (tarnijad, vahendajad, kliendid), nt Amazon.
- Hierarhiline kommuun. Organisatsioon on hierarhiliselt jäik struktuur, kuid sisaldab tasaseid ehk kommuunitüüpi struktuure. Paljudele töötajatele on töökoht kokkukuuluvustunde ja identiteedi andja, st kommuuni looja, kus rahuldatakse osaliste vajadused emotsionaalsuse ja innovaatilisuse osas, töötajatel on oma töökohast suurem võim.

Organisatsiooni arhitektuur on mõistetav kahes võtmes:

- Organisatsioon kui füüsilise ja vaimse ruumi mõjude kogum inimeste tervisele, meeltele ja käitumisele. Selle komponentideks võib lugeda personali, formaliseeritud reeglistikku ja informaalset suhtlemist, äriprotsesse ja strateegiat.
- Organisatsiooni metafoorina kirjeldatakse raamistikku ehk infrastruktuuri, millesse on integreeritud äriprotsessid eesmärgiga anda kindlustunne, et organisatsiooni tuumkompetentsid rakendatakse visiooni realiseerimiseks.

Organisatsiooni arhitektuuri mõiste seob organisatsioonistruktuuri organisatsioonikultuuri, äriprotsesside, strateegia ja inimressurssidega.

Organisatsioonidisain tähendab organisatsioonistruktuuri, protsesside, inimressursside, tasustamise ja tunnustamise süsteemi ning strateegia omavahelist kooskõlla viimist. Disaini eesmärk on võimaldada organisatsioonil tõhusalt viia ellu strateegiat. Siit tuleneb, et muutusi organisatsioonis peab tuletama strateegia elluviimisest ning nt organisatsiooni struktuuri omaette muutmine ei pruugi tuua mingit kasu organisatsioonile.

Organisatsioonidisaini esimene faas on ärijuhtumi selge määratlemine. Teises faasis kavandatakse organisatsiooni-arhitektuur, st otsustatakse, millised n-ö peamised rollid hakkavad aru andma tippjuhtkonnale.

Klassikalised n-ö rollide näited ehk strateegilised rühmad on

- käitumuslikud,
- funktsionaalsed,
- tootepõhised,
- kliendipõhised,
- geograafilised,
- maatriksipõhised.

Disaini edukus sõltub kahest faktorist:

- eristamine ehk suutlikkus jaotada töö mõistlikeks osadeks, arvestades seejuures alamtegevuste koordineerimise vajadust,
- tähendusega terviku loomine alamtegevuste tulemustest.

Edukalt toimivaid organisatsioone iseloomustavad järgmised tunnused:

- lihtsus: kõik ülesanded alamsüsteemides peavad olema selgelt defineeritud;
- paindlikkus: operatsioone peab saama vajaduste järgi kiiresti kohandada;
- usaldusväärsus: tulemuslikkus on maksimaalselt hästi garanteeritud;
- tõhususe ja efektiivsuse optimaalsus: pole mõtet kulutada ressursse pisikeste probleemide lahendamiseks;
- vastuvõetavus: töötajad peavad uskuma lahenduse, süsteemi, funktsiooni kasulikkusesse.

Disainerite ülesanne on määratleda, mida konkreetselt peab tegema, kuidas grupeerida infrastruktuuri ja töötajaid, nii et kõik tunnused oleksid saavutatavad.

> Organisatsioon kui avatud ja paindlik süsteemide kogum on pidevas arengus tänu sisemistele ja välistele muutustele. Selles olukorras on tegevjuhtide ülesanne kasutada muutusi ja järjekindlalt ehitada üles elujõulist organisatsiooni. Nõukogu ülesanne on igakülgselt toetada juhatust ja kontrollida tulemuslikkust.

Organisatsiooni edukat toimimist võimaldavad kolm tasakaalukeset, kus on tarvis püüda tagada dünaamilist tasakaalu:

1) ressursi kasutamine ↔ efektiivsus
2) juhtimine ↔ enesejuhtimine
3) indiviid ↔ meeskond ↔ organisatsioon

Tasakaalu saavutamine juhtimise teel:

- efektiivsus, mida tagab tulemusjuhtimine: seatakse mõõdetavad eesmärgid, kasutatakse kokkulepitud mõõdikuid, hinnatakse regulaarselt tulemusi; tasakaalu otsimine: ressursside tõhus ja efektiivne kasutamine;
- õppimine, mida tagab kompetentsijuhtimine: tasakaalu otsimine: ühelt poolt – mida tööandja ootab personalilt, ja teiselt poolt – mida personal pakub + mida on organisatsioonil tulevikus tarvis? Koostatakse kompetentsimudeleid (haridus, oskused, kogemus vs nõuded, arenguvestlused, koolitused) ja hinnatakse töötajate kompetentsi võrdluses töökoha vajaduste ja ootustega;
- heaolu, mida tagab teadmusjuhtimine: teadmus = info + selle tähendus, kontekst, tõlgendamine ja esitus; teadmusjuhtimine on organisatsiooni teadmuse loomine, kus organisatsioon võtab arvesse personaalset vaikivat teadmust, arendades selle organisatsiooni teadmuseks, mis ühtlasi muutub ka iga indiviidi uueks vaikivaks teadmuseks; tasakaalu otsimine: erinevate tasemete (indiviid—meeskond—organisatsioon) teadmuste ühitamine, mis tekitab töötajates heaolutunde.

Organisatsioonikultuur

Organisatsioonikultuuri käsitletakse kui väärtuste, normide, hoiakute, ja põhimõtete kogumit, millest organisatsioon lähtub oma igapäevases tegevuses. Organisatsioonikultuur määrab igapäevase käitumise ja mõjutab reaktsioone ebamäärasusele või kaosele.

Organisatsioonikultuuri mõju eesmärkide saavutamisele mõõdetakse kolme mõõdikuga:

- olulisus – näitab, kas väärtused toetavad eesmärke,
- levik – näitab, kas väärtused on tuntud organisatsioonis,
- tugevus – näitab, kas väärtusi aktsepteeritakse liikmete poolt.

> Kultuur kujuneb kommunikatsiooni teel organisatsiooni loomisel, kiiresti kultuuri muuta ei saa, uued liikmed omandavad väärtusi ja hoiakuid sotsialiseerumisprotsessis jälgimise ja jäljendamise teel.

Organisatsioonikultuuri jagatakse kaheks komponendiks:

1) Vaadeldav kultuur, mis avaldub suhtlemises, riietumises, kontori väljanägemises, aga ka folklooris – teod, kordaminekud, sümbolid, rituaalid, aga ka ebaõnnestumised.
2) Süvakultuur ehk väärtused (= kuidas me toimetame?) – ausus, austus, avatus, arukus, uuendusmeelsus, sotsiaalne vastutus, eetilisus, kvaliteetsus, kaasatus.

Organisatsioonikultuuris eristatakse viis dimensiooni, mis mõjutavad organisatsioonikäitumist:

- **Võimu kaugus** on funktsionaalne dimensioon, mis kirjeldab ebavõrdsust ülemuse-alluva suhtes, kus alluvad püüavad kaugust vähendada ja ülemused püüavad kaugust suurendada. Ühiskonnal on ootused erinevate kauguste osas, eri liidrid omandavad erineva võimuhulga.
- **Kindlusetuse vältimine** toimub ratsionaalselt (tehnoloogia ja õigusraamid) ning mitteratsionaalselt (rituaalid, nt ekspertide nimetamine, planeerimine, kontrollimine, memod, raportid jms).
- **Kollektiivi ja indiviidide huvide disharmoonia** avaldub asjaolus, et kuigi kapitalism tugineb konkurentsile ja individualismile, sõltub individualism keskklassi arengutasemest.
- **Maskuliinsus *vs* feminiinsus** peegeldab seost soorollide ja võrdõiguslikkuse printsiipide rakendamisega võimu haaramisel.
- **Vooruslikkus *vs* absoluuttõde** räägib pikaajaliste püüdluste ja lühiajaliste eesmärkide konfliktist, sest pikaajaliste püüdluste puhul on tõde sõltuv olukorrast, kontekstist ja ajahetkest.

Üks võimalus eristada kultuurierisusi organisatsioonides on fokuseerida kahele tegurile: milline on riskide võtmise tase ning milline on tagasiside/hüve saamise kiirus. Nende tegurite põhjal tekib organisatsioonide järgmine jaotus:

- madal risk ja kiire tagasiside, nt restoran, IT tarkvaraettevõte;
- kõrge risk ja kiire tagasiside, nt politsei, kirurgia, sport;
- madal risk ja aeglane tagasiside, nt pank, kindlustuskompanii;
- kõrge risk ja aeglane tagasiside, nt lennukitootja, õlikompanii.

Näide

2012. a toimus Eesti Energia AS organisatsioonikultuuri arendusprojekt[2], mille tulemusel

1) toimus väärtuste tulemuslik ja kuluefektiivne kommunikeerimine dialoogikaardi abil 7000 töötajale, millega käivitati dialoog väärtuste üle kogu organisatsioonis ning saavutati kõrge pühendumus uutele väärtustele;
2) kaasati 250 juhtivtöötajat ning väärtuste saadikut väärtuste väljatöötamisse;
3) Eesti Energia ettevõtted muutusid ühtsemaks ja „hakkasid rääkima sama keelt".

[2] http://www.changepartners.ee/referentses/eesti-energia-organisatsioonikultuuri-arendusprojekt-vaartuste-valjatootamiseks-ja-juurutamiseks/

Organisatsioonikultuuri loomisse ja arengusse saab panustada mitut liiki kommunikatsiooni teel:

- ühtsete arusaamade kujundamine metafooride abil (nt organisatsioon kui perekond);
- lugude jagamine eeskuju andvate käitumiste kohta erinevates olukordades;
- erinevad riitused, mis on seotud töötajatele oluliste sündmustega organisatsioonis: ülenemine, degradeerimine, uuenemine, konfliktide lahendamine, ühtsustunde loomine;
- plaanide, tegevuste ja tulemuste kommenteerimine, selgitamine, kriitika.

Inimtunnetus sisaldab kolme liiki kultuurireeglid, mis määravad käitumist:

- väärtused kui universaalsed ja kestvad käitumist määravad reeglid;
- ootused kui kontekstispetsiifilised käitumisreeglid;
- *ad hoc* reeglid kui eriolukordades loodavad reeglid.

Need kolm reeglite komplekti moodustavad n-ö šokki tasakaalustava mehhanismi, mis võimaldab toime tulla erinevate kultuurikonfliktidega ja kohandada ennast rahvuslikele kultuurierisustele.

Tugeva organisatsioonikultuuriga ettevõtetes

- on töötajate motivatsioon, lojaalsus ja pühendumus kõrged;
- töötajad panustavad ettevõtte heaks entusiastlikult;
- kujuneb töötajate käitumine ettevõtet toetavaks;
- on suurenenud erinevate osakondade omavaheline ühtsustunne;
- propageeritakse järjepidevust.

> Ühtset tugevat kultuuri tagab kõige rohkem see, kui juhtkond kasvatab töötajates vastutustunnet oma tulemuste eest, delegeerides selleks otsustusõigust ja mõjuvõimu ning aktsepteerides arvamusi ja avaldades tunnustust. Sama kehtib ka nõukogu kohta: nõukogu ei täida juhatuse ülesandeid, vaid nõuab juhatuselt vastutuse võtmist.

Tugeva kultuuriga organisatsioonis võib tagasilöögina tekkida rühmamõtlemise fenomen. Kui organisatsioonis on üks tugev liider, kellele kõik toetuvad, võivad inimesed moodustada ühtse rühma, kus loobutakse oma ideede pakkumisest. Rühmaliikmed ei soovi mingisugust konflikti, mistõttu surutakse erisused sageli maha.

Organisatsioonid püüdlevad terve organisatsioonikultuuri poole, mida iseloomustavad järgmised väärtused:

- hinnatakse kõrgelt mitmekesisust;
- kõiki töötajaid koheldakse õiglaselt, iga töötaja panust austatakse;
- igal töötajal on võimalus oma potentsiaali realiseerida;
- toimub tugev ja järjepidev kommunikatsioon kõigi töötajatega;
- liidritel on organisatsiooniarengu tugev suunataju;
- konkurentsivõimelisus – innovatsioon, teenused, hind;
- investeeritakse õppimisse, koolitusse, teadmistesse;
- kohanemisvõimelisus – muutuste juhtimine ja riskide võtmise julgus;
- kõikvõimalike probleemidega tegeldakse organisatsiooni sees enne, kui töötajad tunnevad vajadust tõstatada küsimusi väljaspool organisatsiooni.

Nõrga kultuuriga organisatsioonides pole töötajatel arusaamist või kokkulepet ühistes väärtustes, mistõttu tulemuste saavutamist kontrollitakse ulatuslike protseduuride ja muu bürokraatia abil.

Ebaterve kultuuriga organisatsioonidele on iseloomulikud

- tööjõuvoolavus,
- töötajate madal moraal,
- puudulik suhtlemine osakondade vahel,
- üleliigne hõõrumine ja konfliktid,
- ebaselged rollid,

- tööprotsesside kehv kulg,
- ressursside raiskamine,
- kehv finantstulemus,
- töötajate rahulolematus,
- juhtide vahelise tööjaotuse ebaselgus.

Igal töötajal on oma tunnetuslik arusaam ehk ootus, milline peaks organisatsioonikultuur olema. Mida suurem on töökoormus, tööga rahulolematus, üldine stressitase ja suunatus pigem numbrilistele eesmärkidele (käive, kasum), seda suurem on tajutav mittevastavus töötaja ootuse ja olemasoleva kultuuriolukorra vahel. Organisatsioonikultuur võib oluliselt mõjutada töötaja loomingulisust, panustamise motiveeritust ja eetilist käitumist.

Kiusamine on vaenulik suhtlemisviis, kus nt agressiivne domineeriv juht või kolleeg propageerib võitja-kaotaja mõtlemisviisi. Kiusamine on võimu kuritarvitamine: toimub töötaja vägivaldne ahistamine ja solvamine, mille tulemusel töötaja tunneb ennast alandatu ja ohvrina. Tüüpiliselt on kiusamine regulaarne eskaleeruv protsess, kus kiusatav võib muutuda süstemaatiliste negatiivsete suhtlemistegevuste sihtmärgiks. Kiusamine võib toimuda sõnaliselt või sõnadeta – hääletooni, silmavaate, kõne- ja kirjastiili, žestide või kehahoiakuga. Kiusamine võib olla avalik või varjatud.

Kiusamine on diskrimineeriv, sest kiusatav ei oma tema suhtes kasutatud agressiivset vägivaldset suhtlemist tasakaalustavat võimu (nt madalam ametipositsioon, haridus, pärinemine mingist regioonist või ühiskonnakihist, lahutatud perekonnaseis, erivajadused, haigused, narkootikumide kasutamine, kaal, välimus, sugu, seksuaalsus, iga, rahvus, rass, keel, poliitiline teisitimõtlemine, usk).

Kiusamine võib olla tööandja teadlikult suunatud tegevus nende töötajate vastu, kes julgevad nõuda oma seaduslikke õigusi, mida tööandja pole olnud nõus neile pakkuma.

Kiusamise eesmärk on kiusatava väljajätmine või –heitmine mingist sotsiaalsest rühmast. Kiusaja kehtestab kiusamisega teatud normid, millele kiusatav justkui ei vasta. Kiusatavale "pannakse külge silt", mis teatab, et tegemist on "normile mittevastava" töötajaga. Sellisele töötajale antakse valikuliselt kehvemad tööülesanded, mida kiusaja ise või teised ei soovi teha või nt jäetakse ilma karjäärivõimalusest, mida hoitakse endale või teistele, kes "vastavad normile".

Järjepidev kiusamine on võimalik, kui kiusaja tunneb, et tema kõrgema astme juht käitub ka ise sarnaselt või vähemalt toetab sellist käitumisviisi. Suhtlemisel on otsene mõju töötaja moraalile, st millist rahulolu töötaja tunneb oma töökoha tingimustest ja tööst, mis omakorda mõjutab organisatsioonikultuuri. Kiusamine põhjustab tööga rahulolematust ja seetõttu väheneb organisatsiooni tulemuslikkus tervikuna. Nt on uuringutega tõendatud, et juhtorgani liikmete omavaheline kiuslemine ohustab reaalselt organisatsiooni tootlikkust.

Kui autoritaarsed juhid muutuvad väikesteks türannideks, kujuneb hirmukliima, kus dialoogiks ruumi pole, ning tekib arusaam, et probleemide arutelul pole mõtet.

Näide

Osakonnajuhataja oli oma töötajate kontrollimise osas piinlikult täpne kuni pisimate detailideni välja. Töötajad kartsid juhatajat lausa paaniliselt, kunagi ei võinud teada, millise pisiasja eest järgneb karistus. Ka lauanurgal olev kohvitass või valesse kohta kleebitud märkmepaber võisid tuua karistuse või avaliku alanduse. Osakonna töö oli pealtnäha väga korrektne: kõik tööprotsessid olid reguleeritud ja täidetud äärmiselt täpselt. Teisest küljest oli juhataja ise vaba suhtumisega, mis puudutas näiteks töö alustamise kellaaega või mõnda tööülesannet.

Juhatajal tekkis konflikt asutuse direktoriga ja ta kasutas kõiki võtteid, et töötajaid direktori vastu üles ässitada või vastu töötama panna (näiteks ei osalenud ükski selle osakonna töötaja ettevõtte ühisüritustel, kuna kartsid juhataja pahameelt). Osakond ei töötanud enam ettevõtte ühise eesmärgi nimel. Saanud uue ülesande, ei keskendunud osakonnajuhataja selle lahendamisele, vaid pigem otsis põhjendusi, miks seda teha pole võimalik. Kuna osakonnajuhataja näol oli tegemist hinnatud spetsialistiga, siis ei nähtud kiiret lahendust. Ühe konflikti tulemusena tuli osakonnajuhatajal lahkuda. Ootamatult muutus osakonna töö pärast seda hoopis efektiivsemaks. Osakonna töötajate suhted nii osakonna sees kui ka teiste kolleegidega

paranesid. Mõned töised ülesanded, mis olid kuude viisi veninud, leidsid nüüd üsna kiirelt lahenduse. Kõikide seatud normide täitmiseks liigselt pisiasjadele kulutatud aeg kasutati ilmselt pigem asjalike tegevuste peale.

Organisatsioonikultuur ja indiviidikultuur mõjutavad teineteist, seejuures organisatsioonikultuuril on suurem mõju üksikindiviidile. Kui organisatsiooni haruettevõtted paiknevad erinevates riikides, on organisatsioon mõjutatud erinevatest rahvuskultuuridest.

Organisatsioonikultuuri muutmine

Organisatsioonikultuur on äärmiselt inertne. Muutusi on keeruline esile kutsuda eriti sel juhul, kui kultuur on ebaterve. Ligikaudu 70% pingutustest teostada muutusi ebaõnnestuvad, sest olemasolev kultuur peegeldab vastupidavalt eelmistel perioodidel kogunenud taaka. Inimesed seisavad tihti muutustele vastu, sest kardavad oma mugavustsoonist väljumist või idealiseerivad olemasolevat olukorda kui unikaalset.

Juhtkonna kohustus on veenda töötajaid muutuste elluviimise vajalikkuses.

Organisatsioonikultuuri muutmiseks on esmalt vajalik tuvastada, milline on olemasolev olukord. Seda on võimalik teha uuringute, intervjuude, vaatluste, küsitluste vormis. Teiseks peab selgelt formuleerima, milline on oodatav kultuur kui realistlik ootus muutusele. Pärast seda on võimalik hakata disainima tegelikku muutust.

Kuus suunist organisatsioonikultuuri muutmiseks

1) formuleeri selge visioon, milline peab olema organisatsiooni strateegia, jagatud väärtused ja käitumine;
2) kommunikeeri, milline on tippjuhtkonna seotus ja panus, sest kultuurimuutus saab alati alguse liidritest;
3) mudelda tähelepandav muutus tippjuhtkonna tasemel: nende käitumine peab olema eeskujuks, milliseid väärtusi ja käitumisviise peavad töötajad ootuspäraselt realiseerima;
4) tuvasta, millised protsessid, protseduurid jm reeglid vajavad muutmist, et saavutada kooskõla uute väärtustega ja kultuurimuutus (vastutusahel, kompensatsioonimehhanism, värbamine ja töölt vabastamine); vii muutused ellu;
5) vali ja sotsialiseeri uued töötajad, lõpeta töösuhe nendega, kes ei toeta muutusi; toeta motivatsiooni ja loo lojaalsust; kirjelda, kuidas oodatud käitumine ja organisatsiooni tulemuslikkus on omavahel seotud; korralda koolitused uute protsesside, süsteemide ja ootuste mõistmiseks ja efektiivseks omandamiseks;
6) korralda hindamisprotsess, millega regulaarselt seiratakse muutuste elluviimist ja edukust, aga ka tagasilööke ja takistusi; samuti arenda organisatsioonis välja eetiline ja juriidiline tundlikkus, et võimalikult vara tunnetada pingeid organisatsiooni ja töötajate huvide vahel, mis on oluline valdkondades, nagu ühetaoline kohtlemine, kontrollimine, töötaja ausameelsus jms.

Kahe organisatsiooni ühendamisel on vajalik luua uus organisatsioonikultuur. Olemasolevad unikaalsed kultuurid on üldjuhul erinevad ja põrkuvad, kui püüda neid jõuga kokku viia. Kahe olemasoleva kultuuriseisundi ühendamisel loodav uus seisund on tarvis disainida muutusena, kus tuvastatakse olemasolevad olukorrad, formuleeritakse uue olukorra kirjeldus ja disainitakse muutus.

Parimaid ettevõtteid iseloomustab tugev ja terve organisatsioonikultuur, st ühtsed arusaamad sellest, kuidas asjad toimivad ja kuidas tehakse otsuseid. Tugeva ja terve kultuuriga ettevõtted saavutavad paremad majandus- ja finantsnäitajad.

Organisatsioonistruktuur ja organisatsioonikultuur võivad kergesti olla omavahelises pinges, üks kirjeldab formaalselt ja teine mitteformaalselt, milline organisatsioon tegelikult on. Kui võrrelda organisatsiooni taimega, siis kultuur on tema juur, mis suunab töötajate käitumist, omavahelist tegevust ja organisatsiooni arengut tervikuna.

Organisatsioonikliima tingivad töökeskkonna omadused, mida töötajad tajuvad otse või kaudselt ja mis mõjutavad nende käitumist:

- tegevusvabadus ja –piirangud,
- delegeeritud mõjuvõimu ulatus,

- vastutus ja usaldus,
- soojus, hoolimine, sõbralikkus, toetus,
- sooritusstandardite olemasolu,
- väljakutse ehk kaalutud riskide rakendamise võimalused,
- konfliktide lahendamisviisid ja avalikustamine,
- kuuluvustunde (üks meie hulgast) arendamine.

Kliima on mõistetav õhkkonnana, mida organisatsiooniliikmed igapäevaselt kogevad: kas neist hoolitakse, kas nad on tähtsad, kas neid austatakse. See omakorda põhjustab töötajate korduvad tunded, hoiakud ja käitumismustrid. Elujõulises organisatsioonis liigub inspiratsioon ülalt alla ja energia alt üles. Soodsas organisatsioonikliimas paranevad töösaavutused, tõuseb tootlikkus ja töötajate rahulolu. Organisatsioonikliima on otseses korrelatsioonis juhi juhtimisstiili ja väärtustega ning finantstulemused on korrelatsioonis organisatsioonikliimaga.

Olulised mõisted

Organisatsiooni käsitletakse kui õppivat, intelligentset ja meeskondlikku inimeste ühendust, mis tegutseb ühiste eesmärkide saavutamiseks. Organisatsioonil on kindlad tunnused, teda iseloomustavad struktuur ja kultuur.

Organisatsioonistruktuur näitab, kuidas on organisatsioonis inimsuhted korrastatud. Struktuuri iseloomustavad keerukus, formaliseeritus ja tsentraliseeritus.

Organisatsioonikultuuri käsitletakse kui väärtuste, normide, hoiakute, ja põhimõtete kogumit, millest organisatsioon lähtub oma igapäevases tegevuses. Organisatsioonikultuur määrab igapäevase käitumise ja mõjutab reaktsioone ebamäärasusele või kaosele. Organisatsioonikultuuri mõju mõõdetakse kolme mõõdikuga: olulisus, levik ja tugevus.

Lisalugemist

- Boyatzis, R., Goleman, D., McGee, A. (2003). ***Loomulik juhtimine***. Tallinn: Väike Vanker.
- Engelbrecht, J. (2010). ***Komplekssüsteemid. Akadeemia***, 8, lk 1347-1363.
- Goffee, R., Jones, G. (2016). ***Miks peaks keegi siin töötama?*** Tallinn: Fontes OÜ.
- Ivancevich, Konopaske, and Matteson. (2008). Organizational Behavior & Management, 8th Ed. Boston: McGraw-Hill.
- Kotter, J. P., Cohen, D. S. (2004). ***Muudatuste keskmes***. Tallinn: Pegasus.
- Maxwell, J. (2017). ***Juhtimise viis taset***. Tallinn: Allika Kirjastus.
- Mikiver, K. (2012). ***Tuttav ja tundmatu personalijuhtimine.*** Tallinn: AS Äripäeva Kirjastus.
- Morgan, G. (2008). ***Organisatsiooni metafoorid.*** Tallinn: Eesti Päevaleht.
- ***Needle, D. (2004). Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment.*** London: Thomson Learning.
- The Business Dictionary. Organizational culture.
- Türk, K. (2005). ***Inimressursi juhtimine.*** Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vadi, M. (2001). ***Grupid organisatsioonis***. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vadi, M. (2004). ***Organisatsioonikäitumine.*** Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. (2008). ***Organisatsiooni käitumine.*** Tallinn: Külim OÜ.
- Üksvärav, R. (2008). ***Organisatsioon ja juhtimine***. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.

Peatükk 4. VÄÄRTUSPÕHINE JUHTIMINE

Nõukogu liikmetelt oodatakse eetilist käitumist, organisatsioonile eeskujuks olemist ning eetilise käitumise standardite edendamist kogu organisatsioonis, hoides selle eest juhatust otseselt vastutavana. Nõukogu kohustus on koostada ja paluda tegevjuhtkonnal juurutada eetikakoodeks ehk organisatsiooni käitumisjuhend, mis tugineb kokkulepitud põhiväärtustele.

Eetikakoodeks peab selgelt formuleerima ootused selle kohta, kuidas toimub eetiline otsustamine, st aus ja teisi austav tegutsemine, huvide konfliktist hoidumine, organisatsiooni vara eesmärgipärane kasutamine, ebaseaduslikust tegevusest hoidumine, info jagamine klientidelt saadud isiklike kingituste kohta jms. Eetikakoodeks peab mh kirjeldama viise ja meetodeid, kuidas nõudeid järgitakse ja kuidas tegeldakse eksimustega. Iga organisatsioon peab kommunikeerima töötajatele eetikakoodeksi nõudeid ning koolitama ootuspäraste käitumisnormide kohta.

Eesti ametniku eetikakoodeks on avalik dokument[3], mis sätestab kokku lepitud ühised väärtused ja avab nende väärtuste sisu, olles sellega käitumisjuhend. Avalikustatud on Riigi Kinnisvara AS eetikakoodeks[4].

Eetiline käitumine tugineb väärtustele ja väärtushinnangutele. Järgnev peatükk käsitleb väärtuspõhise juhtimise põhimõisteid – väärtused, hoiakud jm ning väärtuspõhise juhtimise kujunemist käitumisviisina.

Väärtused on inimeste sügavad seesmised veendumused, kuidas on õige käituda, kuidas otsustada, kust läheb hea ja halva, ausa ja vale piir. Väärtused on enamasti formaalselt teadvustamata.

Organisatsioonis võetakse omaks ainult need väärtused, millest lähtub juht. Edukas organisatsioonis ühtivad maksimaalselt individuaalsed ja organisatsiooni väärtused, näiteks loovus, innovaatilisus, saavutusvajadus, meeskonnatöö, kvaliteet.

Väärtushinnang on teatud seisundite eelistamine teistele, tegemist on püsiva veendumusega, et teatud eesmärgid ja käitumisviisid on isikule soovitatavad või sotsiaalselt eelistatavad (head, õiged).

Väärtus on ideaalstandard, mille poole püüeldakse nähtuste ja tulemuste hindamisel.

Väärtustel on 2 dimensiooni:

- muutumisvalmiduse mõõde ehk avatus <—> alalhoidlikkus: inimene kas soovib muutuda või säilitada seisundit;
- ressursimõõde: tulemuslikkuse nimel inimene eelistab kas ise pingutada või teha seda teiste arvel.

[3] https://www.fin.ee/riigihaldus-ja-avalik-teenistus-kinnisvara/avalik-teenistus/eetika

[4] https://rkas.ee/sites/default/files/inline-files/YLD.1.J2.%20RKAS%20tarnijate%20%C3%A4rieetika%20koodeks_v01.pdf

Väärtustest tuleb rääkida

- **Uue inimese valikul.** Kui töötaja valitakse ainult oskuste ja teadmiste järgi, võivad tekkida erimeelsused suhtumise ja käitumise pärast. Kui väärtused kokku ei sobi, ei saa koostöö edeneda.
- **Uue töötaja esimesel tööpäeval**. Juhi ja uue alluva tõsine jutuajamine sellest, kuidas meeskonnas töösse suhtutakse, erimeelsusi ületatakse, koostööd tehakse. Kui töösuhte algul jääb see tegemata, on seda hiljem väga keeruline teha. Inimene on kohal oma väärtustega ja eeldab, et ka teised sel moel käituvad.
- **Muudatuste ajal.** Kui muutub struktuur, muutuvad tööülesanded, omanikud jne, siis peavad püsima jääma peamised väärtused, mis annavad inimestele kindlustunde ja teadmise, et on midagi, millele toetuda. Kui omanike muutumisel muutuvad ka väärtused, laguneb tavaliselt meeskond.
- **Kui tööle tuleb uus juht.** Ta peab mõistma, milliste põhimõtete järgi seni on harjutud käituma, rääkimise algatab juht ise. Kui ta soovib midagi muuta, on vaja sellest kindlasti ka rääkida. Kui uus juht saavutab peamistes väärtustes töötajatega kokkuleppe, võetakse ta kergemini omaks ning koostöö sujub kiiremini.
- **Kui on tekkinud konfliktid.** Väärtustest rääkimine aitab suhteid korrastada, ühtset arusaama luua ning kokkuleppeid sõlmida: meil lahendatakse erimeelsusi just sellisel moel, koostööks on vaja suhelda kõikide inimestega ja kellegi alavääristamine meie meeskonda ei sobi.

Väärtustest rääkimisel ja kokkuleppimisel tuuakse näited, kuidas see väärtus käitumises väljendub. Kui öelda, et pühendumus on väärtus, siis annab igaüks sellele väärtusele oma tähenduse. Kui aga kokku leppida, kuidas pühendumine väljendub suhtlemisel kolleegide, klientide ja partneritega, muutub see arusaadavaks kõigile.

> Hoiak on püsiv hinnanguline suhtumine ja valmidus reageerida kas positiivselt või negatiivselt inimestele, olukordadele, keskkonnale.

Hoiak kujuneb kogemuste põhjal, hõlmab emotsionaalset hinnangut ning kujundab käitumisviisi. Seega koosneb hoiak protsessipõhiselt kolmest komponendist:

- kognitiivne-tunnetuslik **tajumine**, mis tugineb tõekspidamistele (kuidas maailm toimib), teadmistele, kogemustele, arvamustele;
- sisemine reaktsioon tajutud ja tõlgendatud infole on **emotsioon**: meeleolu, meeldib-ei meeldi skaala rakendamine;
- sisereaktsiooni **käitumuslik** väljendamine: milline on suhtumine ja kui intensiivne.

Näide

Analüüsi olukorda, kus sinu hoiak kolleegi või olukorda on negatiivne.

NB! Sa pead ausa siseanalüüsi teostamiseks endale kõigepealt tunnistama, et sinu hoiak on negatiivne selle konkreetse isiku või olukorra suhtes.

Selline analüüs on kasulik juba seepärast, et hinnanguliselt 20% inimestest ei meeldi teisele inimesele, seega tõenäosus, et kokku satuvad inimesed, kes vastastikku ei meeldi, on ainult 0,2 x 0,2 = 0,04 ehk 4%, mis on väga väike osa. Seetõttu on mõistlik tegelda oma hoiakute analüüsimisega, kuna enamikul juhtudest kujundab inimene ise oma negatiivse suhtumisega teises inimeses negatiivse suhtumise.

Alusta eneseanalüüsi vastuste leidmisega küsimustele:

Kas kindlasti tekitab see kolleeg sinus ebameeldivustunde? Kui tugev on see tunne?

Millistele teadmistele, kogemustele ja tõekspidamistele tugineb su hinnang? Millised on sinu ootused ja vajadused, mis rahuldati ja mis jäid rahuldamata? Kas ikka jäid?

Kuidas sa väljendad oma hinnangut oma käitumisega? Kas see käitumine tekitab su kolleegis positiivset või negatiivset reaktsiooni? Kuidas võiksid teisiti käituda, et juhtida eeldatavat negatiivset reaktsiooni positiivses suunas? Kui raske või kerge on sulle teistmoodi käitumine? Kas oskad teistmoodi käituda?

Koostöö saavutamiseks on mõistlik oma käitumist kujundada.

Töösse suhtumine ehk tööga rahulolu või rahulolematus on hoiak. Seda mõõdetakse hinnanguga töö olulistele tunnustele, nt raskus, pinge, vaheldus, tasu. Rahulolu taset mõõdab hinnangute summeerimise teel saadud indeks. Mida kõrgem on tööga rahulolu, seda parem on emotsionaalne seisund ehk vajaduste rahuldatuse tase ja suhtumine kolleegidesse ehk vajaduste intensiivsuse tase.

Personalijuhtimises on laialt kasutust leidnud töö ja pereelu tasakaalu teooria. Tööga rahulolu ja pereeluga rahulolu on kaks kõige olulisemat mõõdetavat indeksit, mis on tugevas korrelatsioonis eluea pikkusega. Inimesed, kes saavad oma eluga hästi hakkama ja kellel pole raskusi teistega suhtlemisel, saavad oma tööga paremini hakkama ja tunnevad sellest suuremat rõõmu.

Tööga rahulolu on seotud inimese sotsiaalsete vajadustega ja omaksvõetavate normidega – käskude ja keeldudega:

- inimesed, kes järgivad käsknorme, on kõrgema saavutusvajadusega ja mõõdavad töö positiivseid külgi;
- inimesed, kes järgivad keeldnorme, püüavad vältida ebaedu.

Intelligentsus on vaimne võimekus, mis eeldab võimet arutleda, planeerida, lahendada ülesandeid, mõelda abstraktselt, saada aru keerulistest ideedest, õppida kiiresti ja õppida kogemustest.

Intelligentsus tähendab võimet kohaneda keskkonnaga paindlikult. Erinevad tööülesanded nõuavad erinevaid intelligentsuse liike.

Ratsionaalne intelligentsus on võime õppida, mõelda, arutada ja lahendada probleeme. See ei korreleeru otseselt edukuse ja läbilöögivõimega.

Emotsionaalne intelligentsus on võime tunda ja juhtida oma emotsioone ning ära tunda teiste emotsioone ja nendega hakkama. Võimaldab juhtida suhet, st mõtlemist ja käitumist.

Emotsionaalne intelligentsus ehk andekus tugineb 4 alusvõimele:

- eneseteadvus:
  - võime ära tunda oma emotsioone ja nende mõju suhetele,
  - võime realistlikult hinnata oma tugevusi ja piiranguid,
  - tugev ja positiivne tunne oma väärtustest;
- eneseregulatsioon:
  - võime kontrollida oma tundeid ja impulsse,
  - pidev ausus käitumises = usaldusväärsus,
  - võime võtta tööülesanded omaks = kohusetunne,
  - võime ennast juhtida ja saavutada ootuspärane tulemus = vastutustunne,
  - oskus kohaneda muutustega ja ületada takistusi,
  - orienteeritus paremale tulemusele ja edule,
  - valmisolek haarata kinni võimalusest = initsiatiiv;
- sotsiaalne kompetentsus:
  - empaatia = võime ära tunda ja mõista teise emotsioone ning olla huvitatud,
  - organisatsiooniline teadlikkus = võime lahendada probleeme, ehitada otsustamis-võrgustikud, kujundada ja juhtida poliitikat,
  - orienteerumine teenusele = võime ära tunda, mõista ja täita kliendi soove;
- sotsiaalsed oskused:
  - võtta juhtimine ja innustada visiooniga,
  - mõjuvõim = võime kasutada mitmeid erinevaid veenvaid taktikaid,
  - võime teisi arendada tagasiside ja juhendamise teel,
  - oskus kuulata ja anda selgeid, veenvaid teateid,
  - olla osav uute ideede algatamisel ja teiste juhtimisel uuele teele,

- toimetulek konfliktiga ja võime vähendada vastuolusid, leida lahendusi,
- luua sidemeid ja hoida suhete võrku,
- soodustada koostööd ja luua sobivaid meeskondi,
- oskus osaleda meeskonnas ja luua sünergiat.

Praktiline intelligentsus on võime rakendada paindlikult oma teadmiste baasi igapäevases, pidevalt muutuvas keskkonnas. Praktiline intelligentsus võimaldab

- kohaneda kontekstiga, mis omab mõju sisule ja strateegiale;
- kujundada keskkonda vastavalt eesmärgistatud vajadustele;
- valida keskkonda, mis toetab sinu vajadusi.

Praktiline intelligentsus tugineb intuitsioonile ehk võimele saada tarkust ja teha otsuseid alateadlikult, st ilma teadliku analüütilise ja sünteetilise loogilise mõtlemiseta.

Vaimne intelligentsus on võime mõista maailma kui tervikut, tajuda seoseid sündmuste ja protsesside vahel. Vaimne intelligentsus on inimese peamine intelligentsus kui võime olla loov, painutada reegeid, muuta olukordi. Vaimne intelligentsus on võime küsida, kes ma olen ja miks ma siin olen, see võimaldab olla eetiline. Vaimse intelligentsuse 12 alusprintsiipi on järgmised:

- Eneseteadvus. Tean, mida usun, mida hindan, mis mind motiveerib.
- Spontaansus. Elan käesolevas hetkes ja reageerin sellele.
- Visioonide ja väärtuste järgimine. Juhindun põhiprintsiipidest ja sügavast usust.
- Tervikutunnetus. Näen suuremaid seoseid ja mustreid, tunnetan maailma kuuluvust.
- Kaastunne. Kannan endas empaatiat ja kaasaelamisvõimet.
- Mitmekülgsuse tunnustamine. Hindan teisi inimesi nende erinevuste tõttu.
- Iseseisvus. Suudan astuda vastu karjamentaliteedile, oman oma veendumusi.
- Alandlikkus. Mõistan oma kohta maailmas.
- Fundamentaalse miks-küsimuse esitamine. Mõistan sündmusi.
- Ümberkujundamise võime. Tajun konteksti, suurt pilti.
- Ebaõnne positiivne kasutusoskus. Õpin vigadest, kannatustest ja tagasilöökidest.
- Kutsumus. Teenimise ja andmise vajadus.

Vaimne intelligentsus näitab enesearenduse teed: kuidas seada paremini elueesmärke ja tulla eluga toime, kuidas olla parem juht.

> Juhtimine on oskus kasutada eesmärgi nimel inimeste teadmisi, oskusi, kogemusi.

Traditsiooniliselt on juhi ülesanded planeerimine, organiseerimine, eestvedamine, kontrollimine. Tänapäeva juht on liider ja visionäär, kes juhib muutusi. Juht peab suutma juhtida organisatsioonis kultuuri evolutsiooni, tajuda kultuuri funktsionaalsust ja tema elemente.

Juhtimisstiilid on kokkuvõtlikult kirjeldatud tabelis 4.1.

Tabel 4.1. Juhtimisstiilid

Stiil	Kirjeldav fraas	Emotsionaalne kompetents	Millal töötab kõige paremini	Mõju õhkkonnale
AUTORITEET koondab inimesed, rajab teed	Tule minuga!	Enesekindlus, empaatia	Kui on vaja uut visiooni, suunda	Kõige positiivsem
NÕUSTAJA arendab inimesi tuleviku jaoks	Proovi nii!	Teiste arendamine, empaatia, eneseteadlikkus	Pikaajaline töö-tulemuste parandamine	Positiivne
DEMOKRAAT loob osaluspõhise üksmeele	Mida Sina arvad?	Koostöö, meeskond, suhtlemine	Üksmeelse meeskonna loomine	Positiivne
ÜHENDAJA loob sidemeid ja harmooniat	Inimene on kõige tähtsam!	Empaatia, suhted, suhtlemine	Motiveerimine, lõhede parandamine	Positiivne
DOMINEERIJA seab kõrged standardid	Tee kohe nii nagu mina!	Initsiatiiv, saavutusvajadus, kohusetunne	Kiire tulemuslikkuse saavutamine	Negatiivne
DIKTAATOR nõuab nõustumist	Tee, nagu ma ütlen!	Saavutus, pühendumine, enesekontroll	Kriisis, probleemides, muudatustes	Negatiivne

Demokraatlik juhtimisstiil tähendab töötajast hoolimist, tema toetamist probleemide korral, autonoomia ja väljakutsete esitamist, mis võimaldab enesehinnangut säilitada ja suurendada. Vastupidisel juhul hävitab juhtimine töötaja enesehinnangut ja halvab töövõimet.

Näide

Asutusest lahkub võtmetöötaja, kokku on lepitud viimane tööpäev, välja on kuulutatud pika perioodiga (3 nädalat) konkurss. 10 päeva enne konkursi tähtaega on kahe intervjuuvooru abil leitud sobiv asendaja, hetkel temaga võrdseid konkurente ei ole. Uus töötaja võiks tulla tööle kohe. Protsessi sekkub üks keskastmejuht, kes nõuab, et uue töötaja tööle võtmise otsusega oodataks konkursi tähtaja lõpuni. Juhataja otsustab, et on demokraatlik selle nõudmisega arvestada ja oodata, kuigi võinuks alustada töösuhet uue töötajaga, et tagada võimalikult valutut üleminekut. Kõik jääb ootele. Konkursiperioodi viimasel päeval laekub avaldus kandidaadilt, kes võib samuti sobida uueks töötajaks, aga kelle sobivust on tarvis ühetaoliselt menetleda (mis võtab aega) ja kes saab tulla tööle pärast olemasoleva töötaja lahkumiskuupäeva. Personalijuht täidab juhi korraldused.

Analüüsime ja arutame:

- Keda juhataja otsustab võtta tööle ja mis on tema otsuste motivatsioon?
- Mis on selliste juhtimisotsuste mõju kõigile osapooltele – lahkujale, mõlemale uuele sobivale kandidaadile, asutusele, juhatajale, nõudlikule keskastmejuhile, personalijuhile jt.
- Kas ja millised otsused olid demokraatlikud, paratamatud, vajalikud?
- Kas nõudlik keskastmejuht käitus lojaalselt?
- Kas juhataja käitus lojaalselt?
- Kas personalijuht käitus lojaalselt?

Motivatsioon on inimese sisemised ajendid (***incentives***) ning väärtushinnangutest (***value judgement***) ja hoiakutest (***attitudes***) tulenevad põhjused, mis mõjutavad tegevust ehk käitumist.

Motivatsiooni väljundiks on eesmärgistatud, püsiv ja entusiastlik tegevus.

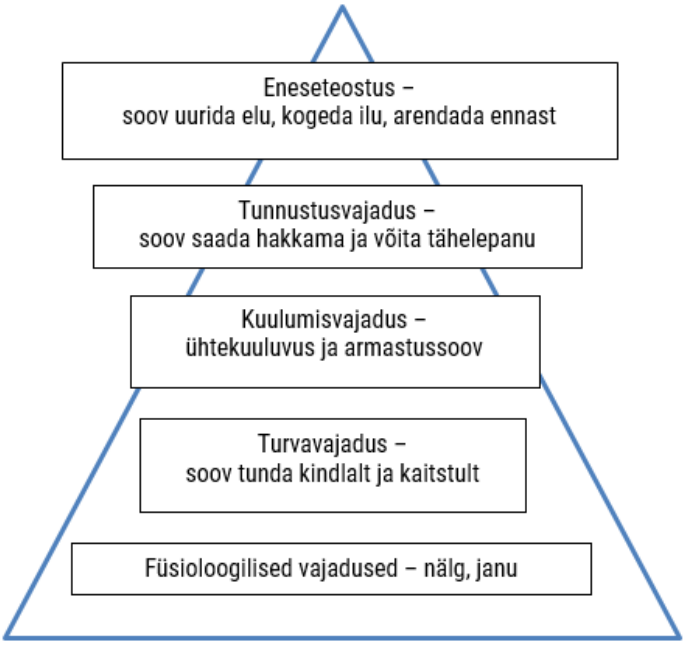
Kõige tugevamat mõju avaldavad motivatsioonile inimeste vajadused:

- kas inimesele meeldib see töö, mida ta teeb;
- kas ta saab kasutada oma võimeid ja lahendada probleeme.

Motivatsiooni mõjutavad ka välistegurid, nt palk, turvalisus, töökeskkond, vääriline tunnustus ehk see, kuidas inimeste vajadusi rahuldatakse.

Sisemist motivatsiooni toetab keskkond, sh vääriline põhitöötasu. Kui motiveerimise fookus kandub preemiale, tulemuspalgale, mitte tööle endale, siis kestvat paremat tulemust ei saavutata. Välise ühekordse (kuigi regulaarse) n-ö prääniku ga inimest motiveerida ei saa.

Vajadused on inimese aktiivsuse allikaks. Maslow eristas vajaduste viis hierarhilist kategooriat, mida esitatakse püramiidina (joonis 4.1.), kus mõni kategooria võib koosneda mitmest alamtasemest.



Joonis 4.1. Maslow' vajaduste hierarhia

Vajaduste hierarhilisus tähendab, et vähemalt osa eelmisi (alumisi) vajadusi peab olema rahuldatud selleks, et tekiks järgmise taseme vajadus. Vajaduste rahuldamine viib kõrgemate vajaduste tekkeni, mitte vajaduste kustumiseni.

Tänapäeva heaoluühiskonnas on kolm kõige olulisemat vajadust:

- olla iseseisev ehk teistest sõltumatu,
- olla seotud ehk kuuluda perekonda,
- olla meisterlik ja kompetentne ehk teha oma tööd hästi.

Herzbergi kahe faktori teooria järgi on töökeskkonnaga rahulolu või rahulolematus põhjustatud kaht liiki teguritest.

- Hügieenifaktorid (nt palk, töökultuur, juhtimiskvaliteet, töötingimused, kindlustunne) mõjutavad rahulolematust. Tingimuste rahuldamine vähendab rahulolematust, kuid ei tekita motivatsiooni ega suurenda rahulolu.
  Motivatsioonifaktorid (nt vajadus saavutada tulemusi, vastutada, arendada ennast, saada tunnustust) mõjutavad rahulolu. Tingimuste rahuldamine suurendab rahulolu.

Töö omaduste teooria väitel saab töötaja motivatsiooni ja tööga rahulolu tõsta töö omaduste kaudu:

- töö tegemiseks nõutav teadmiste ja oskuste keerukus ning mitmekesisus;
- töö lõpetatuse astme teadmine (mis on töötaja panus pikemas ahelas);
- kui oluline ja tähtis on see töö teistele;
- kui iseseisvalt saab tööd organiseerida;
- milline on tagasiside töötajale sooritusedukuse kohta.

Töö omaduste kaudu tunnetab töötaja töö tähendust ja vastutust tulemuste eest. See suurendab motiveeritust teostada tööd kõrge kvaliteediga, mis omakorda tekitab tööga rahulolu. Juhi ülesanne on tagada, et töötaja saaks teha võimalikult selgeid järeldusi töö tähenduse ja vastutuse kohta.

Võrdsuse (tasakaalu, õigluse) teooria loob seose töötasu ja tehtud jõupingutuse vahel. Inimene tahab olla tasustatud teistega võrdselt, tal ei tohi tekkida tunnet, et teda on ära kasutatud. Inimene tajub, kas tasu on jõupingutusega võrreldes suurem, väiksem või adekvaatne.

Näide

Töötaja täidab pidevalt keerulisi ja komplekseid tööülesandeid, mille eduka täitmisega saavad hakkama vaid väga vähesed. Töötaja tunneb, et saadav töötasu on väiksem kui mõnel kolleegil, kes ei pea sellise keerukusastmega tööülesandeid täitma. Töötaja annab juhile teada, et ta väärib suuremat tasu. Juht kutsub töötaja eraldi jutuajamisele, kus ta veenab töötajat ebasiirana tunduvate väidete abil, miks tasu ei saa tõsta. Töötaja avaldab oma nördimust. Juht ei otsi teisi võimalusi töötajat motiveerida, vaid vallandab töötaja ja hakkab edaspidi suurema tasu eest teenust ühekordselt sisse ostma.

Töötasud võivad olla salastatud, mis võib põhjustada valesid oletusi, mis omakorda põhjustavad pingeid. Töötaja vajab infot, millist tasu millise töö eest saab. See tekitab motivatsiooni otsida paremini tasustatavat tööd.

Euroopa riikide töökuulutustes avaldatakse selge info töötasu kohta, eriti avalikus sektoris. Eestis selle asemel nõutakse tööotsijalt, millist tasu ta küsib; ka tööintervjuudel pole tööandja esindaja nõus töötasu kohta infot avaldama.

Käitumise all mõistetakse indiviidi tajutavaid toiminguid ja kehalisi protsesse, mis võivad olla spontaansed või tahtlikud. Käitumine on seotud reageeringutega stiimulitele. Käitumine on kommunikeerimine.

Käitumine jaguneb põhiolemuselt kaheks:

- kaasasündinud ehk instinktiivne, kaasasündinud omadusi saab õppimisega arendada,
- omandatud ehk õpitud.

Inimene saab oma käitumist kohandada õppimise abil. Isiksuse väärtused on täiskasvanueaks välja kujunenud ja need ei muutu oluliselt, kuid võimalik on õppida erinevates rollides sobivat käitumist.

Käitumisviisid mõjutavad juhtimise tulemuslikkust. Inimene kasutab põhiliselt järgmisi käitumisviise:

- Altruistlik käitumine võib mõjuda soodsalt teisele inimesele, mitte endale, on põhjustatud soovist saada positiivseid tundeid teiste aitamisest ja abistamisest. Andmisvajadus on üks küpse inimese tunnuseid.
- Domineeriv käitumine on oma huvide ja vajaduste agressiivne teistele pealesurumine, teiste tunnetest ja õigustest mitte hoolimine, põhjustatud soovist alistada teist inimest oma vajadustele. Domineeriva käitumisviisi äärmuslik vorm on vägivald.
- Passiivne–alistuv käitumine on pidurdatud, oma vajadusi ja tundeid maha suruv, alluv, konflikte vältiv, võib tähendada põgenemist.
- Manipulatiivne käitumine paneb teise inimese tegema seda, mida too muidu ei teeks, surudes tema tunnetele.
- Kehtestava käitumisega inimene seisab partneriga suheldes oma õiguste ja vajaduste eest nii, et tema partner saab samal ajal ja sama asja suhtes oma õiguste ja vajaduste eest seista.

Kehtestava käitumisviisi puhul tunnevad mõlemad osapooled end väärtuslikuna ja säilitavad enesest lugupidamise. Kehtestava käitumise korral

- kasutatakse neutraalset, mitte hävitavat sõnastust;
- ollakse avatud, vastuvõtlik, koostöövalmis;
- asutakse ebameeldivaid olukordi lahendama niipea kui võimalik;
- antakse tagasisidet täpselt ja hinnanguvabalt;
- kontrollitakse oma sõnade ja mitteverbaalse suhtlemise kooskõla;
- suheldakse asjalikult ja sisuliselt, tühja juttu ei aeta.

Edukas juhtimine tähendab töötajate väärtuste, hoiakute ja käitumisviiside kujundamist, nii et koostöö toimib ja tegevus on tulemuslik.

Konflikt on tajutud vastuolu inimeste vahel. Konflikti puhul takistab ühe osapoole tegutsemine teisel osapoolel oma eesmärkide saavutamist.

Konflikt võib olla tajutud ainult ühepoolselt, st teise poole jaoks konflikti ei ole.

Konflikti põhiomadused:

- Konflikt on möödapääsmatu ja paratamatu kõigis suhetes, sest inimesed tajuvad maailma erinevalt ning tunnevad ja käituvad erinevalt.
- Ükski konflikt ei lahene iseenesest, vaid jääb olulise infona teadvusse.
- Iga lahendamata konflikt genereerib uusi konflikte ja tuleb uuesti esile teistes olukordades.

Konflikt võib tekkida olukorras, kus

- üks osapool nõuab teiselt osapoolelt tegutsemist, mis on teise huvidega vastuolus;
- üks osapool käitub viisil, mis on teisele osapoolele vastuvõtmatu;
- üks osapool nõuab oma kasutusse piiratud ressursse teise osapoole arvel;
- ühe osapoole väärtused ja hoiakud võetakse teise osapoole poolt vastu ebasobivatena.

Konfliktis on iseloomulik negatiivne käitumine: süüdistamine, solvamine, soov kahju tekitada, kaebamine, laim, boikott, loidus, ärritamine, jäine viisakus.

Konfliktide lahendamine on keerulisem olukorras, kus ühel osapoolel on vähe empaatiat – võimet mõista ja tunda teise osapoole tundeid.

Konfliktiuuringud Eestis näitavad, et konfliktide lahendamisel

1) tippjuhil on vähe empaatiat;
2) osapooled taotlevad personaalset võimu;
3) juht eirab alluva õigusi;
4) organisatsiooni kui terviku huvide ja tulevaste kasudega ei arvestata.

Konflikti tekkimise allikaks on inimeste vastastikuse sõltuvuse kestev olukord, kus avalduvad erinevad väärtused ja hoiakud. Erinevatest väärtustest ja hoiakutest tulenevalt käituvad inimesed erinevalt, mis avaldub mittekooskõlalises suhtlemises, kus ühist mõistmist ja arusaamist ei looda.

Vastastikune sõltuvus on tüüpiliselt paratamatu nt järgmistes olukordades:

- ühe osakonna töö sõltub teise osakonna tööst,
- ühe inimese majanduslik olukord sõltub teise inimese majanduslikust olukorrast,
- eksperdist alluv sõltub vähem asjatundlikust juhist.

Kui ühised väärtused ei ole kindlaks määratud ning erinevad väärtused põrkuvad vastastikuse sõltuvuse tingimustes, siis väljendub see mitmel konflikte põhjustaval viisil:

- puudulik info ja suhtlemine;
- halb õhkkond, usaldamatus, ebakindlus, hirm töökoha ja/või muutuste pärast;
- motivatsiooni ja/või tunnustuse puudumine;
- mõistetamatu eesmärk ja visioon;
- arusaamatu struktuur, töökorraldus, reeglid, rollid;
- ebaselge ressursside jaotus;
- õiguste ja kohustuste tasakaalu rikkumine;
- ebakõlad isikute, generatsioonide, staatuste vahel;
- ebakompetentsus ja autoritaarsus, võimu kuritarvitamine;
- ebavõrdne kohtlemine ja tasustamine.

Konflikt võib tekitada rahutust, ängistust ja depressiooni. Konflikt võib toimuda ka ühe inimese sisekonfliktina, kus mingit ülesannet või probleemi lahendades võivad vastuollu sattuda inimese väärtused, hoiakud, mõtted ja tunded.

Konflikti lahendamine peab algama konfliktist arusaamisega, st probleemi ja selle põhjuse väljaselgitamisega. Eduka edasitegutsemise nimel on mõistlik ja vajalik konfliktide olemust analüüsida. Konflikti olemuse mõistmine toimub 4-astmelise analüüsi käigus:

- Hinnatakse konflikti tähtsust ja mõju organisatsioonile – kas konflikt on kasulik või kahjulik, mitmele protsessile/töötajale tekib konkreetne või kaudne mõju. Konflikt võib olla kasulik, st näiteks loovat ja produktiivset töökeskkonda, kus keskmisest suurema pinge all suudavad töötajad uusi tooteid ja lahendusi genereerida (ajurünnakud). Tüüpiline kasulik konflikt on olukord, kus eri töötajad soovivad mingit sisulist ülesannet lahendada erineval viisil. Iga konflikt vajab lahendamist, et ei kerkiks uuesti esile ega genereeriks uusi konflikte.
- Määratletakse konflikti tüüp vastavalt sellele, kas konflikt toimub ühe indiviidi sisekonfliktina, kahe indiviidi vahel, rohkem kui kahe meeskonnaliikme vahel, meeskondade vahel, organisatsioonis, organisatsioonide vahel, riigis.
- Valitakse konflikti juhtimise strateegia: lõplik lahendamine või kontrolli all hoidmine.
- Valitakse konflikti leevendamise ja/või lahendamise meetod ehk käitumisviis: vältimine, kohaldumine, kompromiss, domineerimine, koostöö kahepoolselt kasuliku lahenduseni (*win-win* olukord) jõudmiseks. Neist käitumisviisidest neli esimest konflikti lahendamiseni ei vii.

Konflikti lahendamisel on neli võimalust, mida kirjeldatakse kerkinud probleemi ja osalejate suhete kaudu:

- probleem laheneb, kuid suhted halvenevad, mis on aluseks uuele konfliktile,
- probleemi ei lahendata, kuid suhteid parandatakse,
- probleem lahendatakse ja suhted paranevad,
- probleemi ei lahendata ja suhted halvenevad.

Konfliktis osalejatel on konflikti lahendamiseks tarvis esitada endale kaks küsimust:

- Kui palju soovitakse järgida oma isiklikke eesmärke?
- Kui palju soovitakse säilitada suhteid konfliktis olevate osapooltega ja kaudselt teiste seotud osapooltega?

Vastused neile küsimustele näitavad oma eesmärkide järgimise ja suhete säilitamise vahelist tasakaalu, millest tuleneb konflikti lahendamise stiil.

Olulised mõisted

Hoiak on püsiv hinnanguline suhtumine ja valmidus reageerida kas positiivselt või negatiivselt inimestele, olukordadele, keskkonnale.

Intelligentsus on vaimne võimekus, mis eeldab võimet arutleda, planeerida, lahendada ülesandeid, mõelda abstraktselt, saada aru keerulistest ideedest, õppida kiiresti ja õppida kogemustest. Eristatakse ratsionaalset, emotsionaalset, praktilist ja vaimset intelligentsust.

Juhtimine on oskus kasutada eesmärgi nimel inimeste teadmisi, oskusi, kogemusi.

Konflikt on tajutud vastuolu inimeste vahel, kus ühe osapoole tegutsemine takistab teisel osapoolel oma eesmärkide saavutamist.

Käitumise mõistetakse indiviidi tajutavaid toiminguid ja kehalisi protsesse, mis võivad olla spontaansed või tahtlikud. Käitumine on seotud reageeringutega stiimulitele.

Motivatsioon on inimese sisemised ajendid ning väärtushinnangutest ning hoiakutest tulenevad põhjused, mis mõjutavad tegevust ehk käitumist. Motivatsiooni väljundiks on eesmärgistatud, püsiv ja entusiastlik tegevus.

Väärtused on inimeste sügavad seesmised veendumused, kuidas on õige käituda, kuidas otsustada, kust läheb hea ja halva, ausa ja vale piir ehk MIDA teha ja KUIDAS teha. Organisatsioonis kujundab juht ühised tõekspidamised ja veendumused.

Väärtushinnang on teatud seisundite eelistamine teistele seisunditele

Lisalugemist

- Goleman D. (2000). ***Emotsionaalne intelligentsus.*** Tallinn: OÜ Väike Vanker.
- Goleman D. (2003). ***Loomulik juhtimine.*** Tallinn: OÜ Väike Vanker.
- Mõttus R., Allik J., Realo A. (2011). ***Intelligentsuse psühholoogia.*** Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Sternberg R. (2003). ***Praktiline intelligentsus argielus***. Tallinn: Külim OÜ.
- Zohar D.I. (2000). Spiritual Intelligence: The Ultimate Intelligence. London: Bloomsbury.
- Wigglesworth C. (2014). ***Spirituaalne intelligentsus: 21 oskust.*** Tallinn: AS Pakett.
- Virovere A., Alas R., Liigand J. (2008). ***Organisatsiooni käitumine***. Tallinn: Külim OÜ.

Peatükk 5. JUHI ISIKSUS JA STRATEEGILINE EESTVEDAMINE

> Nõukogu kui inimeste ühenduse efektiivse ja tulemusliku toimimise oluliseks allikaks on nõukogu liikmete isikuomadused – kirglikkus, kogemus, pühendumus, erialased oskused, järjepidevus, kollegiaalsus, aga ka enesekindlus ja julgus tõsta üles ning arutada nii organisatsioonile olulisi küsimusi kui ka isiklikke arenguvajadusi.

Nõukogule nagu kogu organisatsioonile seatakse ootus toimida tõhusalt ja efektiivselt. Selle eelduseks on, et nõukogu liikmeteks on isikud, kelle isikuomadused sobivad võimalikult hästi nõukogu liikme rolli täitmiseks. Siit tulenevad isikupõhised riskid, mis võivad võimenduda organisatsiooni riskideks.

Organisatsiooni omanikud peavad omama selget arusaamist, millised ootused suunatakse nõukogu liikmetele, nt kui efektiivselt peavad nõukogu (uued) liikmed endale selgeks tegema organisatsiooni toimimise eesmärgid, viisid, tulemuslikkuse ja arendamisvajadused. Hästi toimiva nõukogu liikmed on ühelt poolt erinevate erialade esindajad ja toovad sellega juhtimisse mitmekülgsust, teiselt poolt tagavad nõukogu liikmed oma isikukompetentsidega nõukogu kui meeskonna koostöö. Omanikud võivad oodata ettevõtte nõukogu liikmetelt otsesemat panustamist nt uute turgude või finantseerimisallikate leidmisel.

Käesolevas peatükis käsitletakse liidrite kui isiksuste omadusi, millele tugineb organisatsiooni eesmärkide seadmine ja saavutamine. Avatakse olulised mõisted, mis toetavad liidri rolli – võim, kompetents, eestvedamine, lojaalsus, usaldusväärsus ja juhtimisküpsus. Personaalsed omadused on aluseks nõukogu ja/või juhatuse tõhusale toimimisele.

Juht-liidri kui isiksuse kaks rolli:

- karismaatiline – parema tuleviku nägemuse loomine, enesekindluse ja energia andmine,
- ehituslik – organisatsiooni kujundamine, kontrollimine, tasustamine.

Juht kui eestvedaja ehk liider omab võimet haarata kaasa teisi inimesi positiivsete emotsioonide tekitamisega. Liidril on vabatahtlikud järgijad. Juhil on alluvad.

> Võim on võimalus vastasseisust hoolimata oma tahet teostada. Võimu iseloomustavad domineerimine ja distsipliin. Võimu omamine tähendab võimet mõjutada teiste inimeste käitumist ja otsustusi. Võim eksisteerib kellegi või millegi suhtes.

Võim on dualistlik:

- ühelt poolt inimestele ei meeldi, et kellelgi on võim nende üle;
- teiselt poolt imetletakse võimu kasutajaid ja võisteldakse ise võimu pärast.

Võimu liigid:

- karismaatilisusel tuginev võim – mitteformaalsed, värvikad, riske trotsivad, kaasa kiskuvad juhid;
- ekspertteadmistel ja kogemustel tuginev võim – juht peab delegeerima ekspertidele mõjuvõimu kasutamise õiguse;

- tasul tuginev võim – tunnustamine, tasu määramine; mida vahetum on seos soorituse ja hüvitise vahel, seda suurem mõju;
- positsioonile tuginev võim – juht korraldab, alluvad nõustuvad või seisavad vastu, juht kasutab ära töötaja vajadusi tulemuste saavutamiseks, juht otsustab info jagamist;
- karistusel põhinev võim – hirmutamine, karistamine, mittetoetamine, hüvede ära võtmine; juhid kaotavad austuse ja autoriteedi, haritud töötaja puhul ei toimi.

Edukas juht kombineerib võimu liike.

Juhid eksivad teelt, kui

- neil puudub eneseteadlikkus ja eneseväärikus,
- nad kalduvad kõrvale oma väärtushinnangutest,
- nad on motiveeritud välise maailma heakskiidust,
- neil puudub oma isiklik kodune toetussüsteem,
- neil puudub terviklikku elu toetav tagapõhi.

> Kompetents on kombinatsioon teadmistest, oskustest, hoiakutest, kogemustest ja kontaktidest. Kompetentsipõhine eestvedamine tagab organisatsiooni jätkusuutlikkuse dünaamilises keskkonnas. Kompetentsid on arendatavad.
>
> Juht-liidri kompetentse kirjeldab kompetentsipuu ehk -mudel, mille juurteks on inimese väärtused (autentne juhtimine) ja põhimõtted, isiklik visioon ja eesmärgid, isiksuseomadused, energia ja anded.

Neile juurtele tuginevad juht-liidri positiivne enesehinnang ja enesekindlus.

Viimastest omakorda arenevad välja viis kompetentsiblokki:

- erialane;
- liidriks olemine: **visionäär (võti)**, saavutusvajadus, meeskonna juhtimine, õpetamine, võimustamine, muutuste juhtimine;
- sotsiaalne: **soov anda (võti)**, kehtestamisoskus, empaatia, sidemete loomine, suhtlemine, avatus;
- vaimne ja füüsiline: **tagasihoidlikkus/alandlikkus ehk oled oma alluvate teenistuses (võti)**, vaimne, psüühiline, füüsiline ja sotsiaalne heaolu, stressi juhtimine;
- tõhusus: **maailma tajumine ehk võime näha võimalusi seal, kus teised näevad takistusi (võti)**, analüütilisus, otsustusvõime, jõulisus eesmärgi poole püüdlemises, aja juhtimine, uuendusmeelsus.

Iga kompetentsiblokk sisaldab kuus kompetentsi, millest üks on võtmekompetents, mille puudumisel pole võimalik olla suurepärane juht-liider, kuid mille olemasolu üksinda ei taga suurepäraseks liidriks saamist. Selleks on vaja kõiki kompetentse kõigis blokkides, kõiki kompetentse on tarvis arendada.
Võrdluseks: Eesti avaliku teenistuse tippjuhi põhikompetentsid[5]

- Usaldusväärsus – ausus, erapooletus, väärikus, läbipaistvus, korruptsiooniohu vältimine.
- Pühendumus – Eesti avaliku teenistuse tippjuhid töötavad Eesti riigi teenistuses riigi strateegiliste eesmärkide saavutamise nimel ja langetavad juhtimisotsuseid, lähtudes riigi prioriteetidest.
- Kodanikukeskus – õiguspärane tegutsemine ja töö korraldamine selliselt, et oleks tagatud inimeste õigus heale haldusele.
- Juhtimisvõimekus – ressursse kasutatakse vastutustundega ja tulemuslikult eesmärgiga kindlustada ühiskonna arengut.

> Visionäär ehk eestvedaja pakub visiooni: kui nägemus köidab, võivad töötajad omaks võtta juhi väärtused. Oma sõnumi pidev kordamine võimaldab ja soodustab seda.

[5] https://riigikantselei.ee/et/tippjuhtide-kompetentsimudel

Edukas liider mõistab, et kõik sõltub töötajatest. Inimesed tahavad olla lojaalsed ja pühendunud, kuid ainult sellistele juhtidele, kes nende silmis seda väärivad.

Juht-liider rakendab kompetentse paljudes erinevates tegevustes, mida grupeeritakse järgmiselt:

- kognitiivsed tegevused:
  - otsib teavet, loob teabekeskkonna,
  - kujundab kontseptsioone,
  - genereerib erinevaid alternatiive,
- motiveerivad tegevused:
  - mõistab mõtteid ja tundeid, hindab sündmusi ja tulemusi teiste vaatevinklist,
  - loob koostööd tegevaid meeskondi, julgeb võtta vastutust,
  - kujundab positiivset tugevat organisatsioonikultuuri,
- suunda näitavad tegevused:
  - rakendab võimu, st mõjutab teisi inimesi,
  - demonstreerib vastutusvõimet,
  - väljendab ennast selgelt ja mõistetavalt,
- saavutavad tegevused:
  - kujundab visiooni,
  - loob organisatsioonistruktuuri.

Liidrid suudavad koostööd teha, esitades üksteisele nende uskumuste ja eelduste kohta väljakutseid, säilitades samas austava hoiaku ja usaldusväärsuse, tugevdades sel viisil omavahelisi professionaalseid sidemeid. Tugeva ja terve kultuuriga nõukogus peetakse erimeelsuste käsitlemist kohustuslikuks, kõiki professionaalseid küsimusi peetakse diskuteeritavateks.

Lojaalsus on vastastikuste kokkulepete austamine.

Lojaalsus on vahetuskaup, mis algab ülalt alla, juhi poolt. Juhipoolse lojaalsuse puudumine tähendab, et juhtkond ei ole usaldusväärne ja nende kultiveeritud juhtimispõhimõtted ei vääri töötaja pühendumist. Juht ei tohi töötajat petta, juhil pole õigust töötaja pakutud lojaalsust mitte austada või seda ära kasutada. Lojaalsuse tekke alusteks on järgmised väärtused: ausus, õiglus, austus, lihtsus, vastutustunne, kvaliteet.

Ettevõtte ja tema juhi lojaalsus töötajate suhtes väljendub organisatsiooni strateegias, hindamis- ja tasustamissüsteemides. Hea juhtimisoskus on õpitav, põhineb emotsionaalsel intelligentsusel, st võimel tunda ning ära tunda enda ja teiste emotsioone ning juhtida neid positiivses suunas. Halvad suhted juhiga põhjustavad töötajatele negatiivseid emotsioone, mis vähendab ettevõtte edukust.

Juhid vajavad ja nõuavad töötajatelt empaatiat ja tuge, seetõttu peavad nad seda ise töötajatele pakkuma. Töötajate lojaalsuse suurendamiseks juht

- leiab ülesannete täitmiseks sobivad inimesed,
- suurendab töötajate otsustusruumi,
- vähendab autokraatiat, kaotab *keelan-käsin* juhtimismudeli,
- arendab ja koolitab,
- loob konkurentsivõimelise motivatsioonisüsteemi.

Juhi usaldusväärsuse teke tugineb juhi isikuomadustele ehk kolmele sambale:
1) võimekus, 2) ausameelsus, 3) hoolivus.

Usaldusväärsust arendavad üheksa käitumuslikku harjumust:

- ole järjekindel,
- ole aus,

- ole avatud,
- ole alandlik/tagasihoidlik,
- levita head sõnumit,
- ole vapper/julge,
- ole lahke,
- ole tulemuslik,
- ole metoodiline juhendaja ehk *coach*.

Juht on juhtimiseks küps isiksus, kui ta suudab rakendada järgmisi olulisi omadusi:

- Väärikas juhtimine arendab inimese sünnipärast õigust olla austatud, lugupeetud ja arusaama, et tema väärtused on tunnustatud.
- Motivatsioon pakub inimestele süstemaatiliselt nende vajaduste ja tegevuste põhjendusi, et leida iga töötaja jaoks sobivad.
- Võimekus juhtimisel on oma tugevate külgede tundmine ja selliste omadustega inimeste meeskonda kaasamine, milleks omal võimed ja võimalused puuduvad.
- Mõistmine juhtimisel tähendab empaatiat ehk teistest aru saamist ning oskust asetada end nende seisukohale. See võimaldab tunnetada tervikut ja arendab kontseptuaalset mõtlemist.
- Teadmised juhtimiseks peavad olema laialdased, hõlmates majandust, kultuuri, poliitikat ja valdkondlikke teadmisi. Keegi ei tea vastuseid kõigile küsimustele.
- Kogemused on teadmistepõhine ehk protseduuriline meisterlikkus, mis võimaldab kolleege juhendada ja õpetada neile jooksvate tööülesannete lahendusvõtteid. Kogemused võimaldavad anda ettevõtte juhtimisse rikkalikuma panuse, pakkudes kindlustunnet tulemuste edukaks saavutamiseks. Erialane kogemus toob kaasa eksperdi reputatsiooni.

Nende omadustega kaasneb iseenda aktsepteerimine ja lugupidamine ning suutlikkus luua konstruktiivseid suhteid teiste inimestega. Juhile on arendav ja rikastav võtta tööle inimesi, kes neist võimete ja vaadete poolest kardinaalselt erinevad.

> Ka nõukogule on arendav ja rikastav, kui liikmeteks on erinevate kompetentside ja vaadetega inimesed, see annab avarama vaate oma organisatsioonile ja alternatiivsetele ärilahendustele.

Küps inimene on suunatud eneseaktualisatsioonile, mida iseloomustab

- realistlik maailmavaade – tunned ära võltsi, saad hakkama ebakindlas keskkonnas;
- enda ja teiste aktsepteerimine – vähem süüd ja ärevust;
- spontaansus – kuid mitte tähelepanu võitmiseks;
- orienteeritus probleemide lahendamisele – mitte enesekesksus;
- vajadus privaatsuse ja üksinduse järele;
- iseseisvus – sisemine sõltumatus ja usk toimetulekusse;
- järjepidev elu kõrgelt hindamine – inspiratsioon elukogemusest;
- müstilised kogemused – ekstaas, piiritud avarused, samaaegne võimekus ja abitus;
- sotsiaalsed huvid – sümpaatia, empaatia, kiindumustunne;
- isiklikud suhted – sügavad ja püsivad suhted väheste väljavalitutega;
- huumorimeel – filosoofilised ja mittevaenulikud naljad;
- loovus – originaalsus, leidlikkus;
- demokraatlikkus – austad, õpid ja suhtled teiste inimestega, hoolimata rassist, päritolust, vanusest jms;
- orienteeritus kultuurile – harilikult rahvuskultuurile, selle igapäevatöös kasutamine;
- füsioloogiliste funktsioonide mittehäbenemine – oma keha ja vajaduste austamine.

Test iseendale

Hinda iseennast 10-pallisel skaalal:

- Kui hästi suudad mõista teiste inimeste seisukohti?
- Kui hästi saad aru, mida teised tunnevad?
- Kas saavutad teiste inimestega kergesti kontakti?
- Kas oled nõus oma tundeid väljendama?
- Kas oskad hästi konflikte lahendada?
- Kas suudad oma käitumist kohandada vastavalt muutuvale olukorrale?
- Kas Sinu käitumine kutsub esile teiste sooja suhtumise?
- Kas tajud, mis mulje jätad, kui teised otseselt ei reageeri?
- Kas suudad toime tulla kimbatusega?
- Kas saad hästi hakkama inimestega, kes küsivad midagi Sinu isikliku elu kohta?
- Kui Sa vajad abi, kas suudad leida inimesi, kes Sind aitaksid?
- Kas Sul on harjumus mõtiskleda oma tegude üle?

Hea juht suudab luua keskkonna, kus töö tundub vabatahtlik ja inimesed suudavad luua oma tööle tähenduse ning nende töö on väärtustatud.

Strateegiline eestvedamine

Strateegia kavandamine ja juurutamine sõltub eestvedajate suutlikkusest mõelda strateegiliselt.

Strateegiline mõtlemine

Tunnetusliku vaimse tegevuse käigus kogutakse meelte, mõtlemise ja kogemuse kaudu teadmist ning arusaamist äri/majandustegevuse toimimise ja võimaluste kohta, eesmärgiga luua oma organisatsioonile konkurentsieelis. Pühendunud inimeste grupi koosmõtlemine loob sünergia, mille käigus luuakse ühiselt mõistetav kava ja mis on oluline edu võti kiiresti muutuvas maailmas.

Strateegiline mõtlemine sisaldab ettenägelikkuse võimekust, mis eeldab kõigi võimalike tulevikustsenaariumide läbimõtlemist ja võimaldab edaspidi kiiresti strateegilisi otsuseid teha.

Kõige kriitilisemaks strateegiliseks küsimuseks on küsimus MIKS.

Eduka strateegilise mõtleja kompetents avaldub järgmistes olulistes kvaliteeditunnustes:

- süsteemne perspektiivitunnetus – omab vaimset mudelit ehk ülevaadet kogu väärtuse loomise süsteemist, enese rollist selles ja mõistab olemasolevaid kompetentse;
- andunud, tahtlik keskendumine – sihikindel energia võimendamine, vastuseis häirivatele teguritele, pikaajaline kontsentreerumine eesmärgi saavutamiseks;
- mõtlemine ajas liikudes – suutlikkus mõelda üheaegselt minevikus, olevikus ja tulevikus, et mõista, kuidas kavandatu arenes eilsest tänasesse ja areneb edasi tänasest homsesse kuni eesmärgi saavutamiseni;
- hüpoteesist ajendatus ehk teadusliku mõtteviisi kasutamine, kus strateegia kavandamisse ühendatakse nii loov kui kriitiline mõtlemine;
- intelligentne oportunism – paindlikkus ja vastuvõtlikkus headele võimalustele, mis aitab lahendada tekkivat dilemmat, kui on vaja selgelt sõnastatud strateegia kindlakäeliseks elluviimiseks tasakaalustada muutuvas keskkonnas paremini sobivate alternatiivlahenduste kõrvale jätmise riske.

Eestvedamine on

- võime omada kaalukat visiooni oma äri tulevikust;
- võime mõjutada teisi tegema vabatahtlikult otsuseid, mis aitavad parendada organisatsiooni väljavaateid saavutada pikaajalist edu ja säilitada finantsilist jätkusuutlikkust;

- võime juhtida organisatsiooni muutusi, saavutamaks konkurentsieelist dünaamilises keskkonnas.

Liidri isikuomadused

- inspireerivad – süütavad meie kired, suunavad meie emotsioonid õigesse suunda
- emotsionaalselt intelligentsed – on eneseteadlikud ja teiste suhtes empaatilised
- avatud meelega – paindlikud selle suhtes, kuidas visiooni realiseeritakse
- kujutlusvõimega – lapse kombel mängulised, unistavad
- säilenõtked – taastuvad tagasilöökidest kiiresti ja kindlustavad teistele selguse, taluvad kindlusetust
- vastupidavad – nad on oma tee pidevaks korrigeerimiseks valmis
- koostöölise keskkonna loojad -- teavad, et usaldus algab juhist, loovad usaldust, annavad võimalusi inimestele üksteist tundma õppida
- julged – võtavad kalkuleeritud riske, ei karda ebaedu, suunavad meeskonnaliikmeid õppima, kohanduma, kasvama, küpsema.
- külgetõmbavad – kutsuvad teisi oma visiooni omaks võtma, võimaldavad inimestel nende parimat tööd teha ja tunda uhkust tulemuste üle, oskavad tuua välja teistes parima
- optimistlikud – lootusrikkad, probleemid on ajutised, seotud konkreetse olukorraga ja mitte isikuga.

> Eestvedajad ei ole autoritaarsed ega diktaatorlikud, nad ei otsi kontrolli oma töötajate üle, vaid pakuvad vabadust leida parim tee visiooni realiseerimiseks.
>
> Autentne eestvedamine – liider on tugeva identiteeditundega, st teab, kes ta on, ning on suuteline võtma erinevaid rolle, kuid jääma iseeneseks.

Autentse eestvedaja isikuomadused on järgmised:

- Kõrge eneseteadlikkus. Mõistab iseennast ja oma kirgi (tugevusi ja nõrkusi), juhib teisi kirglikult eesmärgi poole.
- Kõrge moraalsus ja enesedistsipliin. Juhindub kindlatest isiklikest väärtustest: ausameelsus, vastutustunne; kuidas käitub surve all. Seab kõrged nõudmised iseendale ja teistele. Võtab vastutuse ebaedu eest ja paneb vastutuse teistele tulemuste saavutamise eest. Tunnistab vigu ja asub neid parandama. Juhib südamega: töösse suhtub kirega, inimestesse suhtub hoolivuse, empaatia ja kaastundega.
- Tagab järjepideva tasakaalustatud infovahetuse.
- Loob püsivaid siduvaid suhteid: inimesed soovivad olla liidrile lähemal, sest teavad, et nende usaldus ja pühendumus on üles ehitatud avatusele ja suhete sügavusele.

Eestvedaja viib ellu transformatsiooni MINU juurest MEIE juurde. Eestvedamine on suunatud sisemise motivatsiooni loomisele ja süvendamisele ning järgijate pidevale arendamisele.

Eestvedaja paneb oma töötajad tundma, et

- liider on üks meie hulgast;
- liider teeb kõike meie jaoks;
- liider võimustab “meie”-tunde;
- liider paneb tundma, et meie oleme olulised.

Eestvedamise ja juhtimise olulised erisused

Juht keskendub olevikule, lühiajaliselt püsivale, kehtestab reeglid, kontrollib alluvaid.

Juhtimine on pragmaatiliste korraldavate tegevuste kogum:

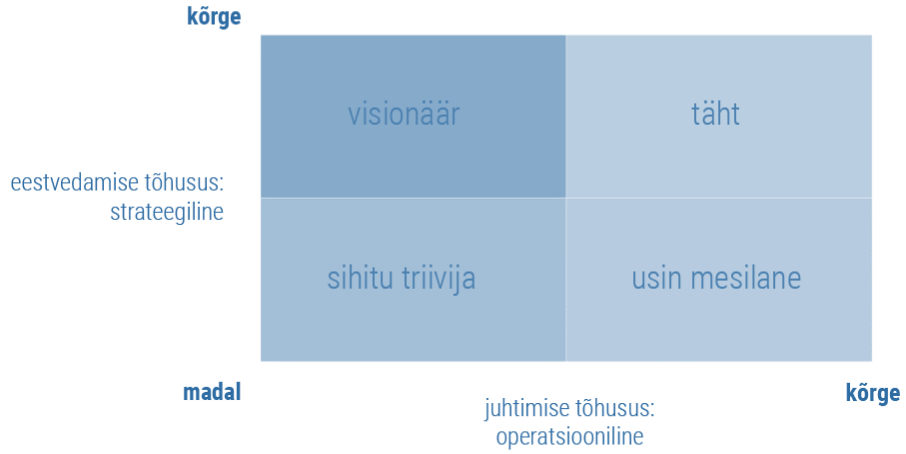
- planeerimine ja eelarvestamine;
- organiseerimine ja mehitamine;
- kontrollimine ja probleemide lahendamine, korrigeerimine.

Juhtimise väljundiks on reaalsed tulemused: müük, rahastamine, personal, tarkvara jms.

Liider pühendub tulevikule ja pikaajalistele muutustele:

- loob visiooni, miks ja kuhu suunduda, kujundab suure pildi;
- kutsub osalema, motiveerib, inspireerib, kujundab meeskonda;
- arendab pühendumust, võimestab alluvaid, rahuldab ootusi.

Liidri ja juhi kokkupuutepunkte ja erinevusi iseloomustab joonis 5.1.



Joonis 5.1. Juhi ja liidri kokkupuutepunktid ja erinevused

> Organisatsiooni kui terviku edukus tugineb liidrite väärtustele. Kestma jäävad need ettevõtted, mis ei patusta põhiväärtuste osas: missioon, mida teeme/anname ja visioon, kuhu jõuame.

Organisatsiooni ülesehituslikust seisukohast jaguneb strateegiline eestvedamine strateegiliseks mõtlemiseks (mis tugineb juht-liidri kompetentsusele) ning organisatsiooni õppimis- ja kohanemisvõimekuseks. Organisatsiooni mõlemad võimekused avalduvad juht-liidri loodavas ja arendatavas organisatsioonilises kontekstis.

Organisatsiooniline õppimine tugineb õppimisele suunatud organisatsioonikultuurile, koosneb kolmest üksteisele järgnevast sammust:

- teadmiste omandamine, et välja selgitada tööprotsessis tehtavate vigade põhjused;
- teadmiste levitamine töötajatele, kes osalevad tööprotsessis;
- teadmiste ühine rakendamine – uute protsesside juurutamine:

Organisatsiooniline adapteerumine tähendab võimekust kohaneda, st muutuda ja areneda vastavuses väliskeskkonna dünaamikaga: organisatsiooni reageerimisvõime konkurentsitingimuste muutustele tegevusharus või makrokeskkonna ja ühiskonna arengus. Oluline võime on käituda innovaatiliselt ehk võime muutuda vastavalt väliskeskkonnas valitsevatele tingimustele.

Kaasus

150-liikmelise töötajaskonnaga riigi osalusega ettevõte sai kolme aasta eest uue juhi, kes varem oli juhtinud keskmisi ja suuri äriettevõtteid. Uue juhi selge soov ja tahe oli muuta ettevõte efektiivsemaks, suurendada kliendikesksust ja parandada teenuste kvaliteeti. Selleks alustas ta kohe ettevõtte visiooni sõnastamist. Valmis paarileheküljeline dokument, kus sõnastuse toon oli rõhutatult demokraatlik, kirjeldades ettevõtte üldeesmärke ja suundumusi ning tuues välja ettevõtte põhiväärtused.

Kolme aasta sees leidsid aset mitmed olulised muutused. Need olid läbi arutatud ja ellu kutsutud tippjuhtkonna, st juhi ja tema nelja asetäitja poolt. Iga oluline algatus kajastus struktuursetes muutustes ja toetus eelnevalt välja töötatud visioonile. Sellest hoolimata vähenes aja edenedes töötajate toetus juhtidele ja kasvas ebakindlus. Enamik muutusi viidi läbi ülevalt alla ning vähe kaasati kesk- ja operatiivtasandi juhte.

Lisaks suurendas osa muutustest töötajate otsustusõigust vajadusest suuremal määral, samas kui teine osa piiras nende tegevusvabadust isegi igapäevaste ülesannete täitmisel. Samuti esines situatsioone, kus tegevuste kooskõlastamine nõudis kolme erineva juhi heakskiitu ning mõne juhi alluvate arv oli märkimisväärselt suur. Selles situatsioonis ei suutnud paljud töötajad aru saada oma vastutuse piiridest ega ka sellest, kuidas nad oma igapäevase tegevusega panustavad ettevõtte eesmärkidesse. Kõik see mõjus kokkuvõttes pärssivalt töötajate moraalile.

Uus juht ise väitis end kasutavat demokraatlikku juhtimisstiili, kuid tema käitumist iseloomustas meelevaldsus: osadele alluvatele ei andnud ta piisavalt selgeid suuniseid, teiste puhul aga rakendas juhusliku iseloomuga kontrolli. Ta soovis, et teda nähtaks kui praktiliste probleemide lahendajat, tegelikult aga delegeeris nende lahendamise teistele, tegeldes ise ettevõtteväliste suhete kujundamisega. Aeg-ajalt ilmutas ta huvi oma töötajate vastu, kuid harva kuulas tähelepanelikult, mida neil talle öelda on. Samuti ei ilmutanud ta soovi ega valmisolekut avatud dialoogiks.

Nüüdseks on organisatsioon jõudnud keerulisse situatsiooni, avalik arvamus ja usaldus ettevõtte suhtes on langenud ja tööjõuvoolavus märgatavalt suurenenud. Juht on leidnud endale uue väljakutse rahvusvahelises kontsernis.[6]

Küsimused juhtumi kohta

- Kui oleksid ettevõtte nõukogu liige, mida soovitaksid selle ettevõtte juhtkonnale eestvedamise perspektiivis?
- Kuigi ettevõttel oli olemas visioon ja väärtused, siis millest jäi vajaka?
- Milliseid soovitusi annaksid juhile, kes asub tööle lahkuva juhi asemel?

Nõukogu kui organisatsiooni juhtorgani liikmete kompetents määrab koos juhtkonna liikmete kompetentsiga organisatsiooni edukuse. Ootuspärane liider

- omab kogemust, kuidas stimuleerida loomingulist lähenemist nt sisenemisel uutele turgudele;
- omab oskusi, kuidas käsitleda tippjuhtkonnaga seotud küsimusi;
- mõistab, milline mõju on nõukogul igapäeva majandustegevusele;
- tunneb välist majanduskeskkonda, mõistab tegevuse tsüklilisust, oskab leida uusi võimalusi;
- tunneb ja oskab majandustegevuse edendamiseks ära kasutada väliseid õigusraame;
- teab hästi nõukogu liikme juriidilisi ja usaldusel põhinevaid õigusi ja kohustusi;
- teab, kuidas nõukogu funktsioneerib – struktuur, rollid, dünaamika;
- omab kasulikku suhtevõrgustikku ning on oma alal laialt teada ja tunnustatud;
- loob usalduslikke suhteid, mitte takistusi, lahendab probleeme;
- omab tahet ja ajaressurssi töö tegemiseks;
- käitub koosolekutel teiste suhtes lugupidavalt: ei hiline, ei räägi telefoniga jms;
- tunneb põhjalikult organisatsiooni strateegilise planeerimise ja järelevalve aluseid.

Olulised mõisted

Autentne eestvedaja on tugeva identiteeditundega liider, kes suudab võtta erinevaid rolle, kuid jääb iseendaks.

Eestvedamine on võime omada kaalukat visiooni, mõjutada teisi tegema vabatahtlikult otsuseid ja juhtida organisatsiooni muutusi.

Juhtimisküpsus väljendub isiku suutlikkuses rakendada järgmisi omadusi: väärikus, motiveerimine, enda ja teiste tugevate külgede tundmine, empaatia, üld- ja erialased teadmised, kogemused.

Kompetents on kombinatsioon teadmistest, oskustest, hoiakutest, kogemustest ja kontaktidest.

Lojaalsus on vastastikuste kokkulepete austamine.

[6] Kaasuse autorid on Krista Jaakson ja Kurmet Kivipõld

Võimu omamine tähendab võimet mõjutada teiste inimeste käitumist ja otsustusi. Võimu iseloomustavad domineerimine ja distsipliin.

Lisalugemist

- Bennis W. (2009*). On becoming a Leader*. New York: Basic books.
- Blakey J. (2016). *Usaldusväärne juht.* Tallinn: Estonian Business School.
- Blanchard, K., O'Connor, M. (2004). *Väärtushoiakutel põhinev juhtimine.* Tallinn: Elmatar.
- Brooks, I. (2008). Organisatsioonikäitumine: Üksikisik, rühm ja organisatsioon. Tallinn: Tänapäev.
- George B, Sims P. (2008). *Juhi kompass.* Tallinn: OÜ Väike Vanker.
- Gratton, L. (2004). Elav strateegia: Inimesed ettevõtte südames. Tallinn: Pegasus.
- Manfred Kets de Vries. (2002). *Juhtimise müstika.* Tallinn: Pegasus.
- Sydamenlaakka P. (2002). Intelligent Leadership and Leadership competencies. *Developing a leadership framework for intelligent organisations.* Thesis. Helsinki: University of Technology.
- Valk, A. (2003) *Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris.* Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
- Varendi, M., Teder, J. (2008). *Mis toimub ettevõttes? Ettevõtte hindamine ja arendamine*. Õppematerjal. SA Innove.
- Wheatley, M. J. (2001). Juhtimine ja loodusteadus: korra otsingul kaootilises maailmas. Tartu: Fontes OÜ.

Peatükk 6. STRATEEGILINE JUHTIMINE

Strateegiline juhtimine on ülesanne juhtidele, kellel on positsioonist tulenev õigus ehk võim otsustada. Nõukogu ülesanne on koostöös tegevjuhtidega ennekõike strateegia planeerimine, st

- selgete sobivate ehk saavutatavate eesmärkide seadmine,
- oodatavate tulemuste kirjeldamine,
- tegevjuhtkonna mõistmise saavutamine.

Nõukogu toimib organisatsiooni suhtes avatuna, mitte isolatsioonis. Nõukogu on ühenduslüliks äriühingu omanike ja sihtasutuse asutajate ning tegevjuhtkonna vahel. Nõukogu eesmärk on suunata organisatsiooni tegutsema eesmärkide nimel viisil, mis on majanduslikult aktsepteeritav ja jätkusuutlik. Nõukogu mitteefektiivne toimimine tähendab, et põhiülesandeid ei täideta, mis omakorda võib viia organisatsiooni jätkusuutmatusse olukorda. Mitteefektiivsus võib väljenduda mh asjolus, et organisatsioonil puudub ajakohane strateegiline plaan.

Visiooni ***(kuhu minna)***, missiooni ***(mida teha)*** ja standardid ***(kuidas teha)*** loovad omanikud/asutajad ja nende esindajad nõukogus, mitte täitevrollis tegevjuhtkond. Seetõttu kannab ka lõplikku vastutust tulemuste saavutamise eest nõukogu, mitte tegevjuhtkond, töötajaskond või lepingupartnerid. Kui nõukogu pole oma tööd teinud, peavad tegevjuhid oma eesmärke ja tegevusi kavandama sisulises vaakumis, nad peavad arvama, mida neilt oodatakse või võtma sisuliselt üle nõukogu rolli strateegilise planeerimise osas.

Strateegia vastab küsimustele

- Milline on toimimise keskkond?
- Milline on konkurentsiolukord?
- Millised on pikaajalised eesmärgid?
- Milline on kava, kuidas saavutada põhilised pikaajalised eesmärgid (sh võtmealgatused, tegevussuunad, optimaalsed ressursid)?

Strateegia võimaldab määratleda eesmärkideni jõudmiseks sobiva organisatsioonistruktuuri ning tagada organisatsiooni tegutsemise kooskõlas välis- ja sisekeskkonnaga.

Strateegiat on vaja, sest see

- annab suuna, fookuse ja motivatsioonitegurid;
- pakub infot kogu organisatsioonile ja võimaldab koordineerida partnerlussuhteid huvigruppidega;
- arendab-parendab suhteid organisatsiooni sees – eesmärgid on selged;
- võimaldab jaotada ressursse ratsionaalselt ja luua vastutamise raamistiku;
- julgustab aktsepteerima muutusi ja nendeks paremini valmistuma;
- võimaldab jälgida tegelikke muutusi ja mõjutada nende toimumist.

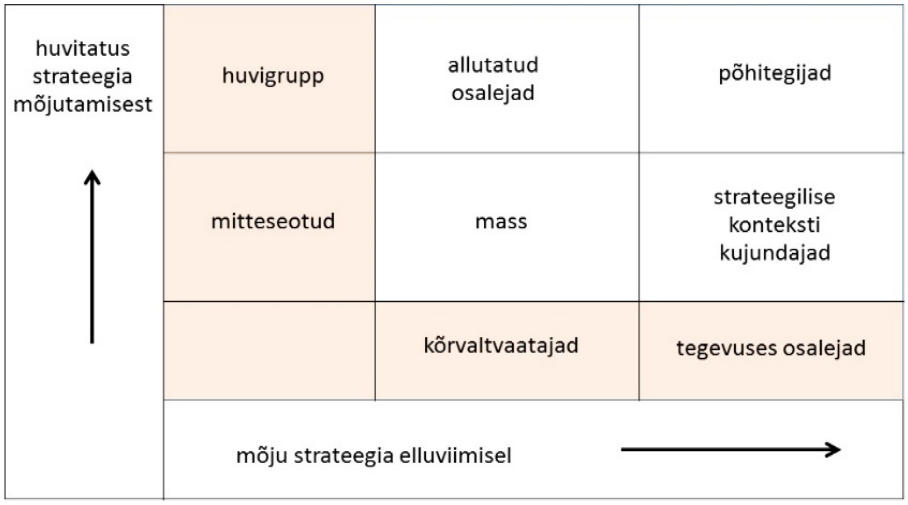
Strateegia tüübid:

- Strateegia kui plaan – kehtestatud eesmärkide saavutamiseks suunatud tegevuste kava.
- Strateegia kui muster – varasema käitumismalli põhine realiseeritud strateegia kirjeldus.
- Strateegia kui positsioon – strateegia määratletakse ettevõtteväliste tegurite aspektist: turg, kliendid, tarnijad jt sidusrühmad.
- Strateegia kui nüke – konkurendi üle kavaldamiseks.
- Strateegia kui perspektiiv – organisatsiooni ideoloogilisest perspektiivist lähtuvad eesmärgid.

Strateegia edukust saab hinnata tagantjärele, pärast juurutamist ja tulemuste saavutamist. Strateegia edukust iseloomustavad

- kohanemisvõime keskkonnas toimuvate muutustega;
- võimekus ära tunda, arendada ja kasutada oma tugevusi;
- vastavus oma huvigruppide ootustele.

Huvigrupid moodustavad kliendid, tarnijad, konkurendid, valitsusasutused, investorid jne – kõik, kes mõjutavad organisatsiooni tegevust või keda mõjutab organisatsiooni tegevus. Igal huvigrupil on omad ootused organisatsiooni suhtes, millega peab strateegia kujundamisel arvestama. Joonisel 6.1. on kirjeldatud huvigruppide jaotumist vastavalt nende mõjule strateegia loomisel ja elluviimisel.



Joonis 6.1. Huvigruppide rollid strateegia loomisel ja elluviimisel
Allikas: Eden and Ackermann 1998:122

Riik kui omanik on huvigrupp, mille roll on ajas teisendunud. Kui aastaid tagasi oli riik vähem aktiivses „konteksti kujundaja" rollis, siis tänapäeval on riik võtnud aktiivse „põhitegija" rolli. Enneköike väljendub see riigi ühingus osalemise eesmärkide määratluses: Riigivaraseaduse (vt § 9, § 10, § 78) kohaselt peab ühingu põhikiri vastama mh järgmistele küsimustele:

- millisest riiklikust arengukavast, tegevuskavast, seadusest tulenevad riigiülesanded ühingu põhikirjaliste ülesannetena;
- milline on riigi ühingus osalemise eesmärk.

> Rahandusministeerium peab väga oluliseks (vt riigi osaluspoliitika Valge Raamat, 07.07.2016) valitsevate ministeeriumide poolt oma ühingute (nii äriühingud kui sihtasutused) selget strateegilist suunamist omaniku ootuste sõnastamise teel. 2022. a lisandus riigivaraseadusesse (§ 88 lõige 1 punkt 7^1) kohustus kehtestada riigi otsustusõigusega äriühingutele omaniku ootused, kus määratletakse nii strateegilised kui ka konkreetsed majandustegevuse tulemuslikkust peegeldavad finantseesmärgid. Samuti on vajalik ootuste regulaarne ülevaatamine, et hinnata eesmärkide jätkuvat adekvaatsust ja saavutatavust. Sama lõike punkt 7^2 seab kohustuse tugineda strateegia ja eelarve koostamisel omaniku ootustele.

Omaniku ootused on ühinguspetsiifilised, kuid neid iseloomustavad järgmised tunnused:

- täita riigi kehtestatud strateegilisi ja finantseesmärke kooskõlas kehtivate õigusraamidega;
- tegelda valitud valdkonnas jätkusuutliku ja efektiivse majandustegevusega, mis võimalusel tagab riigile optimaalse ja stabiilse omanikutulu või ei tekita riigile kahju;

- olla kõigile Eesti äriühingutele eeskujuks heade juhtimistavade, sotsiaalse vastutuse ja kõrge organisatsioonikultuuri poolest.

Näide

Omaniku ootused Eesti Energiale

Eesti riigi osalemise põhjused Eesti Energia AS-s: Eesti heaolu üks olulisi tagajaid on energiamajandus, mis panustab turupõhise energiavarustuse ja -hinnaga riigi majanduse konkurentsivõime ning keskkonnaseisundi parandamisse. Riik omab osalust Eesti Energia AS-is, et tagada omanikutulu ja majanduse jätkusuutlikkust toetav energiavarustus kooskõlas Euroopa Liidu energia- ja kliimapoliitika eesmärkidega.

Strateegiline juhtimine koosneb

- strateegilisest planeerimisest, sh strateegia formuleerimisest;
- strateegia elluviimisest ehk juurutamisest;
- tulemuste hindamisest.

Strateegiline planeerimine

Strateegiline planeerimine on loomult analüütiline, strateegia formuleerimine on iseloomult sünteetiline. Strateegiline planeerimine on protsess ja omab seetõttu sisendeid, väljundeid ja tulemusi. Tüüpiliselt on ta iteratiivne, st sisaldab tagasiside ahelaid. Strateegiline planeerimine pakub sisendeid strateegilisele mõtlemisele, mis suunab strateegia formuleerimist.

Strateegilise planeerimise sisendiks on andmed paljudest allikatest: ülevaated avalikest dokumentidest, analüüsid ja uuringud väliskeskkonna kohta, intervjuud juhtide ja sidusrühmadega. Väljundiks on kokkuvõtted ja kirjeldused strateegia loomise, määratlemise ja juurutamise kohta, s. o strateegiline plaan. Lisanduvad tööriistad eesmärkide saavutamise progressi mõõtmiseks (tasakaalus tulemuskaart jms) ning finantsprognoosid (tulu-kulu, bilanss, rahavood, CAPEX).

Strateegilise planeerimise käigus määratletakse järgmised põhielemendid:

- Organisatsiooni väärtused. Uskumused, millised põhimõtted tagavad ühingule pikaajalise edu, ***nt valdkondlik ekspertiis, koostöine õppimine, töötajate heaolu.*** NB! ***Kasum*** või ***klientide rahuolu*** ei ole ettevõtte väärtused, vaid võimalik tagajärg või tulemus. Väärtuste sõnastamisel peab tooma välja sellele ettevõttele unikaalsed, mitte kõigile ettevõtetele universaalsed väärtused.
- Missioon. Organisatsiooni eksistentsi määratlus, mis mõtestab lahti, miks organisatsioon on loodud ja olemas.
- Visioon. Kirjeldab, kuhu organisatsioon tahab perspektiivis jõuda, mida saavutada või muuta.
- Eesmärgid. Tuletatakse visioonist, eesmärkide määratlemisel kirjeldatakse, millist mõju ühing soovib ühiskonnas saavutada. Strateegilisi eesmärke peavad ühingu juht ja võtmetöötajad suutma igal hetkel avalikkusele teada andma ja selgitada.

Näited

Fordi visioon (19. sajandi lõpp?): Teha mootortõld, millega pereisa viib oma pere loodusesse.
Eleringi visioon (2026): Eesti, kus energia loob kindlustunnet, kestvat heaolu ja uusi võimalusi.
Tallinna Lennujaam (2026): Kontserni missioon on ühendada Eesti maailmaga. Meie visioon on olla atraktiivseim lennujaam Euroopas ning meie väärtused on usaldusväärsus, avatus ja hoolivus.
Omniva (Eesti Post) missioon: Viime saadetised kohale hoole ja rõõmuga, et tuua maailm kõigile lähemale.
ja visioon: Vähem varasid. Rohkem nutikust. Aastaks 2030 loome tehnoloogiapõhise ja skaleeritava logistikavõrgustiku, mis seab uue standardi Baltikumis ja kaugemal.
Tallinna Sadama väärtused (2026):

- avatus;
- nutikus;
- usaldusväärsus.

Uuringud näitavad, et tugeva organisatsioonikultuuri ja selgete, kõigi poolt omaks võetud väärtustega organisatsiooni töötajate pühendumus ja rahulolu on kõrged, omavaheline koostöö ladus ja tööjõuvoolavus väike, samuti on sellisesse ühingusse kergem leida häid töötajaid. Sellisel ühingul on kõrge maine ja lojaalsed huvigrupid.

Näide

Ühingu suurklient soovib tellida toodet sünteetiliste komponentidega. Naturaalsed komponendid on samuti saadaval, kuid oluliselt kallimad ja klient ei soovi maksta rohkem. Juhtkond peab nüüd otsustama, kas ja mis tingimustel sõlmida leping? Väärtuspõhise juhtimise motiiviks on lühiajalisest kasust loobumine pikaajalise kasu nimel. Väärtused peaksid olema inspireeritud just viimasest. Juhtkonna valik väärtuspõhise juhtimise juures sõltubki väärtustest endist: kui ühing on oma väärtustena deklareerinud „naturaalsuse", „puhtuse" või „keskkonnasõbralikkuse", siis tuleks selle kliendi tellimuse täitmisest loobuda või pakkuda kliendile ühekordselt kahjulikku ent naturaalsete komponentidega toodet tema koolitamise ja pikaajalise koostöö nimel. Kui aga väärtusteks on „kliendikesksus", „efektiivsus" või „paindlikkus", siis ilmselt dilemmat ei tekigi: klient on kuningas. Probleem tekib siis, kui mõlema kategooria väärtused on põhimõtetena olulised ja tuleb leida viis, kuidas mõnda neist mitte rikkuda. Väärtuspõhisest juhtimisest on harva abi, kui valida on hea-halva või õige-vale vahel. Väärtuste juurde pöördutakse, kui valida on mitme hea või mitme halva variandi vahel.

Missioon õigustab ja selgitab ühingu olemasolu avalikkusele, huvigruppidele, oma töötajatele. Missiooni määratlemine on esimene samm ühingu tegevusprofiili määramisel. Missioon peab olema ajas püsiv, kuid vajalik on selle regulaarne ülevaatamine, eriti kui kasvuvõimalused ammenduvad, otsitakse uusi turge või tegevusvaldkondi, kui tekivad uued võimalused või hoopis on tarvis rakendada kahanemisstrateegiat. Missioon ei tohi olla segane, teistega äravahetamiseni sarnane, liiga üldine, detailidesse laskuv. Missioon peab olema

- eristuv ja sobima ainult sellele organisatsioonile,
- tuttav ja selge kõikidele töötajatele,
- innustav klientidele.

Visioon peab olema

- ambitsioonikas ja tulevikku suunatud, kirjeldab muutust, võrreldes tänase päevaga;
- kujundlik ja meeldejääv, tekitab ühise ja võimalikult üheselt mõistetava arusaama valitud suunast, innustab töötajaid; vormistamisel kasutatakse visualiseerimist – füüsilised objektid, värvid, käitumise kirjeldused (naeratav klient jms);
- lühike ja selge – üks lause;
- saavutatav ehk realistlik – usutav unistus.

Visioonid on kahjuks tihtipeale sõnastatud nn avatud lõpuga eesmärkidena, fokuseeritud pigem tegevustele kui tulemustele. Vajalik on isegi visioonile lisada tulemuslikkuse mõõdikud. Nii väljendatakse oma organisatsiooni mõju ehk kirjeldatakse, miks organisatsioon eksisteerib.

Näide

Päästeameti missioon, väärtused ja visioon: vt Päästevõrgustiku strateegia aastani 2030[7]

- Kes on sihtgrupid? Kõik EV elanikud
- Mida teeme? Missioon: Päästame elusid, ennetame õnnetusi ja korraldame elanikkonnakaitset.
- Kuidas teeme? Meie organisatsiooni väärtused on abivalmidus, julgus, koostöö.
- Kuhu soovime jõuda? Visioon: Igaühe kaasabil oleme aastaks 2035 loonud ohutuma ja kriisikindlama Eesti, kus raskete tagajärgedega õnnetusi juhtub harva.

[7] http://www.rescue.ee/et/strateegia

Eesmärke kirjeldatakse hierarhiliselt: esmalt ühingu eesmärgid ja seejärel ühingu ärisuundade ja osakondade eesmärgid ning lõpuks töötajate isiklikud eesmärgid.

Strateegilised eesmärgid tulenevad omaniku ootustest ja visioonist. Eesmärgi sõnastamine lähtub soovist olla tulemuslik ehk avaldada mõju (ühiskonnale, huvigruppidele, oma töötajatele). Eesmärgid on nii kvalitatiivsed kui kvantitatiivsed, ei tohi olla vastuolulised, kuid peavad olema optimeeritavad (tasakaalustatavad omavahel) vastuoluliste näitajate (nt kvaliteet *vs* efektiivsus) abil.

Eesmärgid võimaldavad

- keskenduda olulistele tegevustele, andes neile ratsionaalse õigustuse;
- kujundada tulemuse hindamise kriteeriumid.

Eesmärgid peavad olema **mõõdetavad, ambitsioonikad, konkreetse vastutaja ja tähtajaga**. Sageli hinnatakse töötajaid lühiajaliste eesmärkide saavutamise alusel, kuid see vähendab motivatsiooni pikaajaliste eesmärkide täitmiseks. Strateegilisi eesmärke ei tohiks olla liiga palju, muidu võib fookus põhieesmärkidelt kõrvale kalduda.

Ühingu tulemuslikkus ehk **mõju ühiskonnale** võib olla

- demograafiline (sündide, surmajuhtumite, abielude ja lahutuste, välismaale minejate ja sealt tulijate arvu muutus);
- majanduslik (majandussektorite osakaalu ja efektiivsuse muutus);
- sotsiaalne (tööhõive taseme ja struktuuri, ebavõrdsuse, vaesuse, sotsiaalse tõrjutuse muutus);
- sotsiaal-kultuuriline (tarbimisharjumuste, väärtushoiakute muutus);
- sotsiaalpsühholoogiline (muutused individuaalses käitumises, väärtustes ja hoiakutes).

Näide

Eesti Loto omaniku üks ootus on, et ühing aitab kaasa hasartmängusõltuvuse ennetamisele ja vähendamisele, teavitab avalikkust enesepiirangute seadmise võimalustest ning rakendab hasartmängudes kontrollimehhanisme liigse aktiivsuse piiramiseks. Seega ootab riik Eesti Lotolt tegevusi, mis omavad mõju ühiskonnale sotsiaalses, sotsiaal-kultuurilises ja sotsiaalpsühholoogilises dimensioonis.

Eesmärgid peavad olema selged ja varustatud tulemuse ehk **mõju hindamise kriteeriumidega**, st kas kvalitatiivsete või kvantitatiivsete mõõdikutega.

Mõju hindamiseks on vajalik

- kavandada ja välja töötada mõju hindamise süsteem: määratleda võtmeprobleemid, kaardistada huvirühmad, selgitada välja mõjutegurid, hinnata ühingu tervikmõju;
- tegelda regulaarselt tulemuste mõõtmise ja andmete süsteemse salvestamisega;
- koguda ja analüüsida andmeid;
- tõlgendada, teha järeldusi, sh süsteemi täiustamise kohta.

Strateegilised eesmärgid on üldisemad ja peavad näitama muutusi strateegilise positsiooni ja valdkonna arengu osas. Tulemust hinnatakse pigem kvalitatiivsete kriteeriumide abil. Igal strateegilisel eesmärgil võib olla alameesmärke, mis on konkreetsed ja kindlapiirilised ja mille saavutamist kirjeldatakse kvantitatiivsete ehk numbriliste näitajate abil.

Näiteks sotsiaalse mõju tulemuslikkuse indikaatorid peavad vastama järgmistele kriteeriumidele:

- seotus ühingu pikaajalise strateegiaga (kui strateegia muutub, peab indikaator muutuma);
- seotus erinevate sisemiste ja väliste huvigruppide koostööga;
- paindlikkus;
- kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed;
- võimalus hinnata (nii positiivset kui negatiivset) mõju indiviidi tasemel;
- võimalus võrrelda olukorda enne ja pärast ühingu tegevust ning võrrelda sama valdkonna ühingute mõju kokku ja omavahel.

Näide

Päästeameti eesmärgid/mõõdikud (väljavõte)

Ohutuskultuuri edendamise tulemusel on elukeskkond turvalisem ja raskete tagajärgedega õnnetusi juhtub harva.

Nr	Mõõdik	Algtase	Sihttase				
			2026	2027	2028	2029	2030
1	Tulekahjus hukkunute arv	34 (2024)	≤ 33	≤ 31	≤ 30	≤ 28	≤ 27
2	Veeõnnetuses hukkunute arv	42 (2024)	≤ 33	≤ 31	≤ 30	≤ 28	≤ 27
3	Lõhkematerjali plahvatuses hukkunute arv	0 (2024)	0	0	0	0	0

Päästevõrgustik on usaldusväärne, uuendusmeelne ja koostööd väärtustava kultuuriga, kus tegutsevad õnnelikud ja pühendunud inimesed.

Nr	Mõõdik	Algtase	Sihttase				
			2026	2027	2028	2029	2030
1	Päästeameti teenistujate tööõnn (indeks)	8,2 (2025)	≥ 8,3	≥ 8,5	≥ 8,5	≥ 8,5	≥ 8,5
2	Päästeameti kui tööandja atraktiivsus mainekamate tööandjate pingereas	7 (2024)	≤ 10	-	≤ 10	-	≤ 10
3	Päästeameti tööandja soovitusindeks	8,7 (2025)	≥ 10	≥ 11	≥ 14	≥ 17	≥ 20
4	Päästeameti innovatsiooniküpsus	2,3 (2021)	-	-	≥ 2,8	-	≥ 3,0

Oluline on eristada eesmärki ja tegevust, mis viib eesmärgini.

Eesmärgid hindamisel rakendatakse nn SMART-reeglistikku, mille kohaselt peavad eesmärgid olema

- S (*specific*) – konkreetsed,
- M (*measurable*) – mõõdetavad,
- A (*agreed*) – kokkuleppelised,
- R (*realistic*) – realistlikud,
- T (*timed*) – ajastatud.

Strateegiline planeerimine hõlmab

- eesmärkide seadmist,
- standardite (mõju tulemuse mõõdikute) seadmist,
- põhi- ja toetavate tegevuste valikut,
- ressursside kirjeldust,
- täitjate/vastutajate ja tähtaegade määramist,
- kontrolltegevusi (tulemuste andmete kogumine, analüüs, läbivaatamine, järelduste tegemine),
- uute eesmärkide seadmist.

Strateegia formuleerimine eeldab organisatsiooni toimimise keskkonna analüüsi ja otsuseid, kuidas organisatsioon hakkab konkureerima.

Keskkonnaanalüüs hõlmab

- väliskeskkonna analüüsi, sh poliitilise, majandusliku, sotsiaalse, tehnoloogilise, õigusliku ja looduskeskkonna analüüsi;
- majandusharu keskkonna analüüsi, sh konkurentide käitumine, tarnijate ja klientide käitumine, järgmiste uute sisenejate käitumine;
- organisatsiooni sisekeskkonna analüüsi, sh organisatsiooni ressursside (inimesed, protsessid, varad) tugevused ja nõrkused.

Strateegiliste otsuste aluseks on järgmiste strateegiliste küsimuste vastused, mis võimaldavad määratleda lühi- ja pikaajalisi eesmärke ning väljendada neid mõõdikute abil.

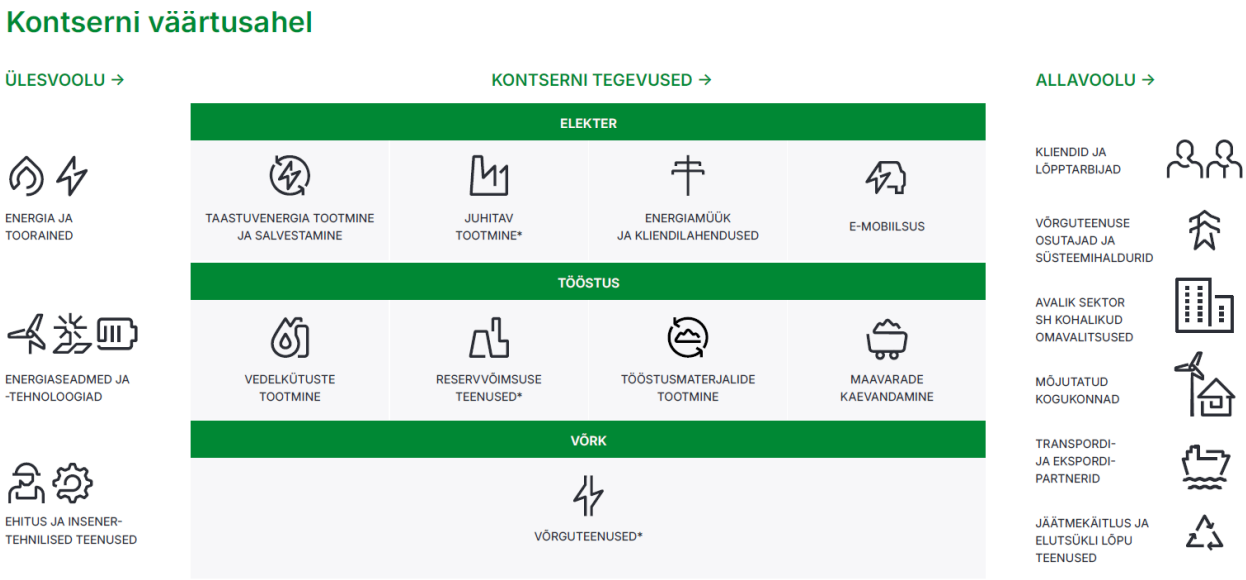
- Mis on selle organisatsiooni äri?
- Kes on sihtklient?
- Kus kliendid asuvad ja kuidas nad harilikult toodet või teenust ostavad?
- Mis on see väärtus, mida kliendile pakkuda?
- Millised tooted või teenused tuleks portfelli lülitada ja millised välja jätta?
- Milline on antud äri/majandustegevuse geograafiline ulatus?
- Mis eristab meie organisatsiooni konkurentidest kliendi ja teiste otsustajate silmis?
- Milliseid oskusi ja võimekust tuleks arendada meie organisatsioonis?
- Millised on olulisemad võimalused ja riskid organisatsiooni sees?
- Kuidas on võimalik organisatsiooni kasvatada nii põhiäri kui uute äride abil?
- Kuidas saab organisatsioon toota rohkem väärtust investoritele?
- Miks on seda organisatsiooni vaja töötajatele?

Väliskeskkonna ja tegevusharu analüüsiks saab kasutada järgmisi tööriistu:

- PEST (või PESTLE) analüüs. Annab ülevaate makrokeskkonna teguritest (poliitilised, majanduslikud, sotsiaalsed ja tehnoloogilised), mis määravad/suunavad ettevõtte turupositsiooni, ärivaldkonda ning mõju igapäevategevustele. Seda analüüsi laiendatakse ka õigus- ja looduskeskkonna analüüsiosadega.
  Stsenaariumi ehk STEEP analüüs. Genereeritakse simulatsioonimängud, mis kombineerivad erinevaid sotsiaalseid, tehnoloogilisi, majanduslikke, keskkonna ja poliitilisi trende ning tegureid. Tulemusena luuakse usutavad tulevikustsenaariumid, sest põhjuse ja tagajärje seosed on eristatud.
- Porteri viie jõu analüüs. Metoodika võimaldab analüüsida tegevusharu sisest konkurentsi ja äristrateegia arengut. Eristatakse kolme horisontaalset jõudu, mis mõjutavad konkurentsi: asendustooted/teenused, olemasolevad konkurendid, uued sisenejad. Lisaks eristatakse kaht vertikaalset jõudu: klientide ja tarnijate läbirääkimisjõud. Tegevusharu iseloomustavate majanduslike iseärasuste analüüs selgitab kapitalivajadust, turu suurust, kogemuskõvera olulisust, haru elutsükli faase ja reguleeritust jne). Selgitatakse välja kriitilised edutegurid, millised peavad ühingu ressursid ja kompetentsid olema ja ilma milleta pole võimalik konkreetsel turul edu saavutada.
- Sisekeskkonna analüüs. Kasutatakse sisemise väärtusahela analüüsi. Sobib ennekõike tootmisvaldkonna ettevõttele. Väärtusahelas eristatakse põhiprotsessid ja tugiprotsessid, määratletakse iga protsessi igas etapis kulusid mõjutavad tegurid eesmärgiga toimida maksimaalselt efektiivselt. Nt *brown-paper* meetod võimaldab visualiseerida kogu protsessi, identifitseerida otsustuskohad ja etappide omavahelised seosed. Protsessist eemaldatakse kõik tegevused, mis kliendile kasu ei too.

Näide

Eesti Energia terviklik väärtusahel on kujutatud skeemina.



Allikas: Eesti Energia AS (https://public-docs.enefit.com/ettevottest/investorile/eesti-energia-2025-final-et.pdf)

Konkurentsipositsiooni hindamine toimub kriitiliste edutegurite alusel. Analüüsi käigus võrreldakse konkurente kokkulepitud näitajate alusel, antakse hinnang nt kvaliteeditasemele, hinnale, tootevalikule jne. Võrdluses peaksid selguma ühingu tugevused ja nõrkused.

Üks võimalus analüüsida organisatsiooni **tugevusi ja nõrkusi** on nn PRIMEFACT meetod, mille käigus vastatakse järgmistele küsimustele:

- P (*people*) Millised on ühingu töötajate tugevused ja nõrkused?
- R (*reputation*) Milline on ühingu reputatsioon sihtgrupi seas?
- I (*intellectual property*) Milline on ühingu intellektuaalne omand?
- M (*market information*) Millist turu segmentide ja trendide infot ühing omab?
- E (*ethos*) Millised on ühingu vaimsus, väärtused, organisatsioonikultuur?
- F (*finances*) Milline on ühingu kasumlikkus, rahavood, varad jm?
- A (*agility*) Kas ühing on paindlik ja kiire kasutama uusi võimalusi?
- C (*collaborators*) Millised on ühingu partnerlussuhete tugevused ja nõrkused?
- T (*talents*) Mis on ühingu tuumkompetentsid, kui hästi õpitakse uusi oskusi?

Tuumkompetents on kompetents, mida ühing oskab suurepäraselt ning mis on tema strateegias ja konkurentsivõimes kesksel kohal. Tuumkompetents peab olema:

- kliendile väärtuslik ja oluline,
- suhteliselt haruldane, võrreldes konkurentidega,
- lühiajalises plaanis mitte-imiteeritav konkurentide poolt,
- toodab lisaväärtust ehk kasu ühingule,
- rutiinselt kasutatav.

Tuumkompetentsi nimetatakse ka intellektuaalseks kapitaliks või intellektuaalseks varaks, nt bränd, tehnoloogia, organisatsioonikultuur, kuulumine suhtevõrgustikku jms.

Organisatsiooni võimekused on vara, mida pole võimalik osta, müüa ega rentida, need ehitatakse üles.

Näited

Ressursside ja võimekuste vahekord. Haigla kirurgiaosakonna ressurssideks on arstid, õed, seadmed, mis on vajalik eeldus edukaks raviks, kuid võimekus on suutlikkus kasutada ressursse õigel ajal õiges kohas, nii et patsient saab terveks.

Apple'i tootearendus, Amazoni distributsioonikiirus, Procter&Gamble'i brändijuhtimine.

Santa Monica Networks on juhtiv arvutivõrkude insenerlahenduste väljatöötaja ja andmeturbetoodete edasimüüja Baltimaades. Ettevõte alustas 2005. a (18 töötajat, kehvad töötingimused). Majanduslanguse perioodil 2007—2010 toimus konkurentsi tihenemine. Ettevõte

- leidis olemasolevatele võimekustele uued rakendused: vallutas uue turusegmendi (väike- ja keskmised ettevõtted), klientide arv kasvas;
- arendas välja uued võimekused: 24-tunnine klienditugi, müügi ja turunduse funktsioon, kontserni finantsarvestus, koolituste teostamine;
- omandas uued võimekused: ostis Soome IT-firma, luues sellega rahvusvahelise kliendibaasi;
- kolis uude kaasaegsesse kontorisse, kus oli võimalus valida ise koht oma töölaua jaoks.

SWOT-analüüsil hinnatakse organisatsiooni sisemisi tugevusi, nõrkusi ning väliseid ohte ja võimalusi. Maatriksi täitmise järel hinnatakse seoseid sisemiste ja väliste mõjutegurite vahel. Kui tuvastatakse nt tugevad seosed tugevuste ja võimaluste vahel, saab kasutada agressiivset strateegiat. Kui tuvastatakse tugev seos nõrkuste ja ohtude vahel, peab kaaluma kaitsestrateegiat. SWOT-analüüs võimaldab piirata alternatiivsete strateegiate hulka.

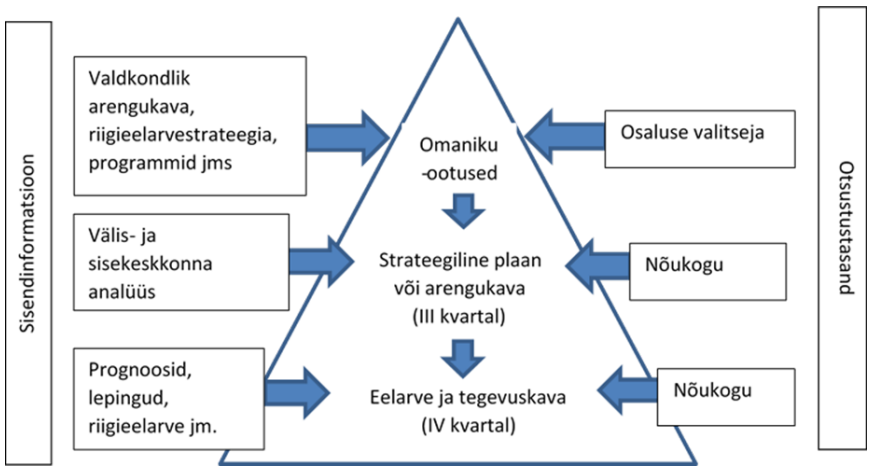
Kasvu-osakaalu maatriksanalüüs võimaldab tootmisettevõtte tootmisliini analüüsida. Teljestikule kantakse tooted nende turuosa ja turu kasvumäära järgi. Tooted liigitatakse lüpsilehmadeks (suur osa, aeglane kasv), koerteks (väike osa, aeglane kasv), küsimärkideks (väike osa, kiire kasv) ja tähtedeks (suur osa, kiire kasv). Tähed muutuvad lehmadeks, küsimärgid pigem koerteks; lehmad ka koerteks.

Tasakaalus tulemuskaart on strateegia tulemuslikkuse juhtimismudel, mille abil teisendatakse organisatsiooni missioon ja strateegia mõõdetavateks tegevusteks neljas valdkonnas:

1) finantsid – mida ootavad omanikud ja rahastajad;
2) kliendid – millist toodet/teenust ootavad sise- ja väliskliendid;
3) protsessid – mida peab tegema hästi, et huvipoolte/sidusrühmade ootusi/vajadusi rahuldada;
4) areng – milliseid valdkondi peab arendama, et säilitada konkurentsieelist.

Igas valdkonnas lepitakse kokku näitajad, mis kõik peavad olema seotud nii horisontaalselt kui vertikaalselt, st tuvastatakse põhjuse ja tagajärje ahelad. Näitajad on nii finantsilised kui mitte-finantsilised. Igale näitajale seatakse eesmärk ja standardväärtus.

Ühingu strateegia määratlemist on kujutatud joonisel 6.2.



Joonis 6.2. Ühingu strateegia määratlemine

Strateegia tuleneb olukorra (välis- ja sisekeskkonna) analüüsist ning on aluseks tegevuskava koostamisele. Strateegia ei tohi olla elukauge, üldsõnaline või sarnane teiste organisatsioonide strateegiatega.

Strateegia sisu mõjutavad mitmed erinevad tegurid. Avalikus sektoris mõjutab ühinguid avalik arvamus, huvigruppide sekkumine, tehnoloogia muutused, varasemad kogemused strateegia koostamisel, juhtide väärtused, riskitaluvus jms. Sõltuvalt ühingu väärtustest ja välistest mõjuteguritest võib strateegiate määratlemisel jaotada organisatsiooni käitumise neljaks põhitüübiks:

- Kullaotsijad lähtuvad ühingu sisemisest võimekusest ja tahavad maksimaalselt ära kasutada väliskeskkonna soodsaid arenguid. Pidevalt otsitakse võimalusi oma võimu (prestiiž, ressursid, mõju) laiendamiseks.
- Analüüsijad käituvad ettevaatlikumalt, nad on järgijad, mitte eestvedajad, soovides alati eelnevalt põhjalikult riske analüüsida, et veenduda turvalisuses ja tulutoovuses.
- Kaitsjad keskenduvad olemasoleva keskkonna kaitsmisele, pigem väldivad uuendusi ja kaitsevad end potentsiaalsete vaenulike jõudude suhtes; omane bürokraatlikele ühingutele.
- Reageerijad ei oma selget sihti, triivivad kaasa keskkonna muudatustega.

Ühingud teevad erinevaid strateegilisi valikuid strateegiate kavandamisel. Olulisemad neist on

- Konkurentsiga seotud valikud, mida rakendatakse personali värbamisel, maine ja usaldusväärsuse kujundamisel, tegevuse ulatuse määratlemisel, ressursside jagamisel, kliendi rahulolu saavutamisel.
- Koostöösuhetega seotud valikud, mida rakendatakse ühiste või vastuoluliste huvide väljaselgitamisel, koostöö reguleerimisel (lepingud, liitumised või reguleerimata), tegevuste elluviimisel (ülesannete jaotus, delegeerimine teistesse sektoritesse).
- Oma võimu laiendamisega seotud valikud avavad järgmisi küsimusi: kuidas suurendada/optimeerida avaliku teenuse kättesaadavust ja mitmekesisust, millistele huvigruppidele suunata pakutavaid teenuseid ja mis tingimustel, milliseid valdkondi hõivata ja toote/teenuserühmi arendada või millest loobuda.
- Tasakaaluga seotud valikud analüüsivad, kuidas ümber paigutada ressursse tõhusama ja efektiivsema tulemuse saavutamisel ning milline tegevusvorm on kõige õigem tõhusa ja efektiivse tulemuse saavutamisel.

Strateegiline kava määratletakse või uuendatakse tavapäraselt iga aasta kolmandas kvartalis ning selle alusel koostatakse neljandas kvartalis järgmise aasta eelarve koos tegevuskava ning tegevus- ja finantseesmärkidega.

> Nõukogu põhifunktsioonideks on omaniku ootustega kehtestatud eesmärkide alusel strateegilise arengukava loomine ning selle juurutamise kava ehk tegevuskava vastuvõtmine ja saavutamise kontrollimine.

Tegevuskava ning tegevus- ja finantseesmärgid annavad juhatusele suunised strateegia juurutamiseks. Selgesti eristuvad nõukogu ja juhatuse rollid. Juhatus valib ja otsustab vahendid, viisid ja tee, kuidas eesmärkideni jõuda.

Strateegia juurutamine

Juurutamiseks on vajalik teha strateegilisi otsuseid, kuidas oma ressursse rakendada seatud eesmärkide saavutamiseks.

Juurutamise käigus tehakse selgeks:

- kuidas ressursse struktureerida,
- kuidas juhtimist korraldada,
- kuidas kommunikatsiooni korraldada,
- kuidas teostada toimimise edenemise ja edukuse pidevat seiret.

Tüüpiliselt koostatakse erinevaid tegevusstsenaariume, mille omavaheline võrdlemine võimaldab hinnata valikute tulemusi.

Praktikas koostab tegevuskava ühingu juhatus ja kinnitab nõukogu. Juhatuse funktsiooniks on tegevuskava maksimaalselt kasumlik või kuluefektiivne täitmine. Igapäevane ärijuhtimine koosneb erinevate alategevuste juhtimisest, nt logistika, tootmine, turundus jms.

Tegevuskava sisaldab eesmärke, eesmärkidele seatud indikaatoreid koos saavutustasemega, meetmeid (laiemad abinõude kogumid eesmärgi saavutamiseks – programmid, projektid, rutiinid) ja tegevusi.

Näide

Eleringi strateegia 2026–2035[8]

Eleringi strateegia aastani 2035 kirjeldab teekonda, mille eesmärk on kujundada usaldusväärne, ühendatud ja tulevikukindel Eesti energiasüsteem. Muutuv kliima, geopoliitiline pidetus ja tehnoloogia kiire areng toovad kaasa nii uusi ootusi kui ka riske. Strateegia defineerib missiooni, visiooni ja väärtused:

- Missioon: Hoiame Eestis igas olukorras tuled põlemas ja kodud soojas
- Visioon: Eesti, kus energia loob kindlustunnet, kestvat heaolu ja uusi võimalusi
- Väärtused: Vastutustunne, pühendumus ja avatus (sisu defineeritud ja selgitatud).

Eleringi missiooni ja visiooni elluviimiseks on neli strateegilist eesmärki:

Võtmetegevused aastani 2035:

- Investeerime kriisivalmidusse ja tõstame taastevõimekust.
- Korraldame uute juhitavate elektrijaamade hanked.
- Arendame energiasüsteemi, lähtudes konkurentsivõimelisest lõpphinnast.
- Arendame elektrivõrku ennetavalt, et uusi elektrijaamu kiiremini ühendada.
- Teeme investeerimisotsuseid uute välisühenduste kohta.

Tulemused luuakse strateegia juurutamise käigus. Mida paremini on tulemused kooskõlas plaaniga, seda edukamaks plaan osutub. Kaasneda võivad mitteplaneeritud tulemused, mida tuleb põhjalikult analüüsida ja mõista (***learning by doing***).

Kaks eesmärki, mille lühiajaline saavutamine on üliloluline:

- õigusraamidele vastavus ja
- kliendilojaalsuse pidev kasvatamine.

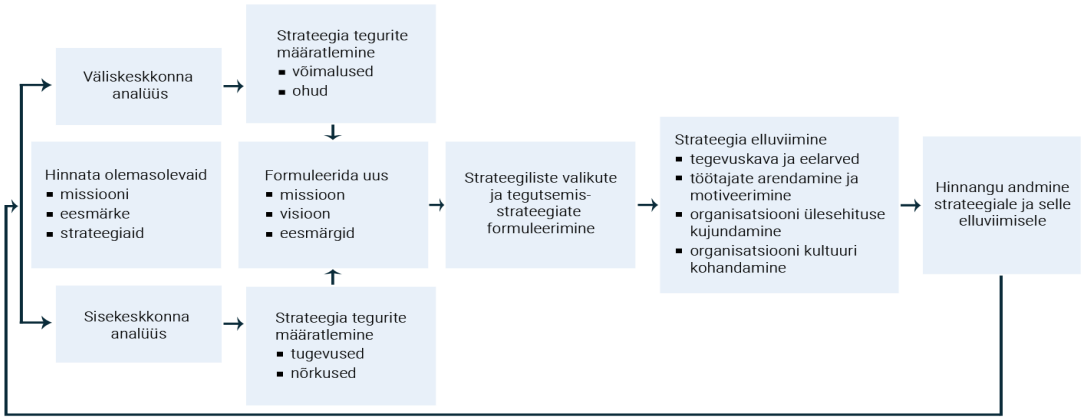
Strateegia loomiseks on võimalik kasutada järgmisi töömeetodeid:

- intervjuud väliste võtmeisikute ja ekspertidega;
- arvamusküsitlused (telefoni, e-kirja, kirja teel, internetileheküljel, vahetu), tulemuse usaldusväärsus põhineb esinduslikkusel (kriitiline mass küsitletuid ja koolitatud küsitlejad);
- modereeritud rühmavestlused (6-12 inimest), tõlgendamaks eelnevaid küsitlusi ja uudseid seisukohti, et hinnata sisulist tähendust ja esitatud väidete paikapidavust;
- ekspertide kirjalike vastuste koondamine konkreetsetele küsimustele (***Delphi***-meetod), mida tõlgendatakse, analüüsitakse ja kujundatakse konsensuseks; selguse saamiseks võib teha mitu küsitlusringi;
- konverentsimudelit kasutatakse nt eesmärkide sõnastamiseks, kus algul panustab iga liige eraldi, siis moodustatakse väiksemad rühmad, mis selgitavad välja prioriteedid; vajadusel moodustatakse uued rühmad ja määratletakse uuesti prioriteedid; ühisarutelu käigus valitakse välja 3–5 lõplikku eesmärki;

[8] https://elering.ee/sites/default/files/public/eleringist/Eleringi%20strateegia_avalik%202026-2035.pdf

- modereeritud ajurünnaku käigus (kestus *ca* 30 min) genereeritakse esialgu kõikvõimalikud ideed, pärast mida hinnatakse, rühmitatakse ja tehakse valikud;
- seminarivormis kuulatakse ettekandeid, korraldatakse arutelusid, kõik osalevad, peavad olema ette valmistatud materjalid ja päevakava;
- töökoosoleku eesmärk on eelnevalt ettevalmistatud materjalide põhjal arutleda ja otsustada, ettekandekoosolekul jagab peaesineja informatsiooni ja teadmisi, otsuseid vastu ei võeta;
- arengukonverents tugineb laial asjatundjate, ekspertide jt osaliste kaasamisel, kus esitatakse ettekandeid ja seatakse üles eesmärke või ülesandeid.

Strateegia loomise, planeerimise, formuleerimise, otsustamise, juurutamise, elluviimise ja hindamise võtab kokku tsüklilise iseloomuga protsessiskeem joonisel 6.3.



Joonis 6.3. Strateegilise planeerimise protsess

Olulisemad mõisted

Huvigrupp on iga grupp või isik, kes saab mõjutada või keda mõjutavad organisatsiooni eesmärgid ja nende saavutamine.

Missioon on ühingu eksistentsi määratlus, mis mõtestab lahti tegevuskontseptsiooni elluviimise, tuues välja ühingu tegutsemisfilosoofia ühiskonna terviku ja seal eksisteerivate erinevate huvigruppide kontekstis. Lihtsalt öeldes väljendab see organisatsiooni olemasolu põhjendust.

Organisatsioon ehk **ühing** on sotsiaalne kooslus, mis luuakse selleks, et juhtida inimeste sooritust kollektiivsete eesmärkide saavutamisel.

Organisatsioonikultuur on peamised tõekspidamised, mis on organisatsioonil kujunenud suhetes väliskeskkonnaga ning sisemises koostegevuses ja seetõttu peetakse neid antud organisatsioonis õigeks ja õpetatakse uutele liikmetele kui sobivaid tunnetus-, mõtlemis- ja käitumisviise.

Riigi osalemise eesmärgid ühingutes on muude avalike eesmärkide saavutamine, tulu saamine ja reservina säilitamine.

Sotsiaalne mõju on erinevates ühiskonnaelu valdkondades avalduvad muutused.

Strateegia on selge ja diferentseeritud vaatenurk, mis toetab jõulist ja sidusat tegutsemist praegusest seisundist tulevikuseisundisse jõudmiseks.

Strateegiline otsus on otsus, mida on raske tagasi pöörata, sellega kaasnevad pikaajalised ressursipaigutused ning mõju ühiskonnale, huvigruppidele ja kogu ühingule.

Strateegiline planeerimine on ühingu strateegiline positsioneerimine, keskkonna ohtude ja võimaluste hindamine, ühingu enda ressursside ja oskuste hindamine ning strateegiliste sõlmküsimuste määratlemine, st keskkonnas toimuvate muutuste mõju hindamine ühingule.

Visioon on mentaalne mudel protsessi, grupi või ühingu tulevikuseisundist.

Võimekused on ühingu protsessidesse salvestunud kombinatsioon ressurssidest, mille abil nad on oma sooituselt (tulemuslikkuselt) paremad võrreldes konkurentidega.

Väärtused organisatsioonis on ühised tõekspidamised ja veendumused, mis suunavad ja juhivad liikmete käitumist nende igapäevastes tegevustes. Väärtuste alusel otsustatakse, kuidas on õige käituda, tehakse valikuid ning hinnatakse ennast ja teisi.

Väärtuspõhine juhtimine on üksteisega seotud juhtimistegevused, mille eesmärgiks on tagada organisatsioonile oluliste väärtuste omaksvõtt nii sisemiste kui väliste huvigruppide poolt.

Väärtusahel on omavahel seotud tegevuste ja protsesside süsteem, mis algab ressursside hankimisega ning lõpeb kliendi poolt väärtustatud toodete või teenuste pakkumisega.

Äriprotsess on struktureeritud mõõdetavate tegevuste hulk, mis on kavandatud väljundi tootmiseks teatud kliendi või turu jaoks.

Lisalugemist

- Blanchard, K., O'Connor, M. (2004). Väärtushoiakutel põhinev juhtimine. Tallinn: Elmatar.
- Eesti kogemus: missioon kui tööriist (2012). Postimees, 23. aprill. Kasutatud 01.11.2017 http://majandus24.postimees.ee/763220/eesti-kogemus-missioon-kui-juhi-tooriist
- Eleringi strateegia 2026—2035. Kasutatud 31.08.2026 https://elering.ee/sites/default/files/public/eleringist/Eleringi%20strateegia_avalik%202026-2035.pdf
- Engelbrecht, J. (2010). Komplekssüsteemid. Akadeemia nr. 8, lk. 1347- 1363.
- Goffee, R., Jones, G. (2016). Miks peaks keegi siin töötama? Tallinn: Fontes OÜ.
- Gratton, L. (2004). Elav strateegia: Inimesed ettevõtte südames. Tallinn: Pegasus.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (2001). Võidujooks tulevikku. Tartu: Fontes OÜ.
- Maxwell, J. (2017) Juhtimise viis taset. Tallinn: Allika Kirjastus.
- Modig, N., Åhlström, P. (2016). See on lean: tõhususe paradoksi lahendamine. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Morgan, G. (2008) Organisatsiooni metafoorid. Tallinn: Eesti Päevaleht.
- Pärenson, T. (2011). Sotsiaalse mõju hindamine Eesti sotsiaalsetes ettevõtetes: vajadus, valmisolek ja praktika (eestikeelne kokkuvõte. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Valk, A. (2003). Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
- Varendi, M., Teder, J. (2008). Mis toimub ettevõttes? Ettevõtte hindamine ja arendamine. Õppematerjal. SA Innove.
- Wheatley, M. J. (2001). Juhtimine ja loodusteadus: korra otsingul kaootilises maailmas. Tartu: Fontes.

Peatükk 7. FINANTSJUHTIMISE NURGAKIVID 1

Finantsplaneerimine, eelarvestamine, majandusaasta aruanne

Riigi osalusega äriühingud (vähem ka riigi poolt asutatud sihtasutused) tegutsevad enamasti konkurentsitihedas keskkonnas kõrvuti eraettevõtetega. Kasvava konkurentsi ja globaliseeruva tegevuskeskkonna tingimustes on organisatsiooni juhtorganitele järjest enam vajalik objektiivse, tõhusa ja analüütilise informatsiooni kättesaadavus selleks, et tagada põhjendatud juhtimisotsuste langetamine.

Nõukogu ülesanne on nõuda tegevjuhtkonnalt organisatsiooni finantsseisundi ja -tulemuste kohta ausameelset ja terviklikku aruandlust, mida koostatakse ja esitatakse koos piisavate analüüside ning selgitustega regulaarselt ja tähtajaliselt.

Avaliku sektori teenuste osutamise ja selle tulemuslikkuse peamiseks mõõdupuuks jääb avalikkuse heakskiit ja vajaduste rahuldamine. Samas peab arvestama, et paralleelselt avaliku teenuse osutamise olemusliku protsessiga (nt raviteenus, haridusteenus, kultuuriteenus jne) toimub ka majanduslik protsess, sest avaliku teenuse osutamise protsessis osalevad organisatsioonide (rahalised) vahendid. Siit tuleneb vajadus teha finantsjuhtimise alaseid otsuseid.

Finantsjuhtimise üldiseks eesmärgiks on organisatsiooni väärtuse suurendamine omanike/asutajate/asutajaõiguse teostajate jaoks ning seepärast peaksid langetatavad juhtimisotsused kaasa aitama äriühingu või sihtasutuse pikaajalise jätkusuutlikkuse tagamisele.

Tulenevalt riigivaraseadusest on nõukogu ülesanneteks kavandada ja uuendada regulaarselt organisatsiooni strateegiat, millega kaasneb 4-aastase finantsplaani koostamine, ning teostada tõhusat järelevalvet.

Finantsjuhtimise võtmes tähendab see kohustust:

- kinnitada iga-aastane tegevuskava ja eelarve;
- teostada regulaarset järelevalvet organisatsiooni finantsseisundi ja -tulemuste üle;
- kiita heaks iga-aastane majandusaasta aruanne, sh raamatupidamise aruanne.

Nõukogule on oluline mõista finantsjuhtimise ja raamatupidamise korraldamise printsiipe. Nii on nõukogu igal liikmel võimalik osaleda organisatsiooni finantsseisundi ja tegevuse tulemuslikkuse hindamisel. See omakorda võimaldab langetada paremaid strateegilisi ja taktikalisi otsuseid. Käesolevas peatükis vaadeldakse majandusarvestuse komponente ja nende eesmärke, tutvustatakse äriühingute ja sihtasutuste peamisi finantsplaneerimise põhimõtted, finantsaruandeid ja olulisemaid analüüsimetoodikaid.

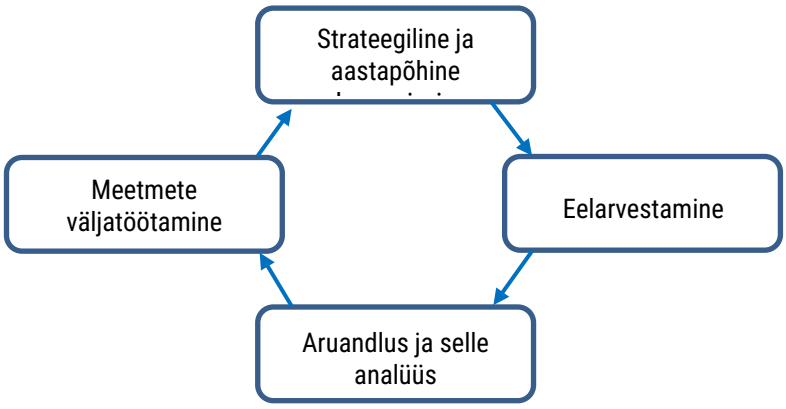
Tulemuslikkuse juhtimise elemendid ja nendevahelised seosed

Organisatsiooni eesmärkide planeerimise ja saavutatuse taseme hindamise ning nende ühendamise kaudu loodava tulemuslikkuse juhtimise teoreetiliseks raamistikuks sobib nn Demingi pideva parendamise mudel, mis on tuntud ka PDCA (*plan, do, check, act*) tsüklina. Seda võib käsitada kui organisatsiooni üldist tulemuslikkuse juhtimise mudelit, mida saab rakendada väga erinevates valdkondades.

Demingi mudel käsitleb tulemuslikkuse parendamist pideva, suletud tsüklina, mis koosneb neljast osast:

- strateegiline ja aastapõhine planeerimine (*plan*, planeeri);
- tulemuste eelarvestamine (*do*, teosta);
- tulemuslikkuse hindamine aruandluse ja selle analüüsi põhjal (*check*, kontrolli);
- meetmete väljatöötamine tegelike ja plaanitud tulemuste hälvete kõrvaldamiseks ja vastavate plaaniotsuste tegemine (*act*, mõjuta).

Tsükli kõik etapid hõlmavad tulemuslikkuse juhtimise erinevaid elemente. PDCA tsüklit saab edukalt kasutada avaliku sektori organisatsiooni pidevaks arendamiseks ja täiustamiseks.



Joonis 7.1. PDCA tsükkel

> Planeeritud ja tegeliku tulemuslikkuse informatsiooni seostatud kasutamine aitab luua organisatsiooni tõhusat järelevalve- ja kontrollimehhanismi.

Finantsplaneerimine ja eelarvestamine

Finantsplaneerimine on otsustusprotsess, kuidas võimalikke tulevasi ressursse kasutada teatud tulemuste saavutamiseks.

Finantsplaneerimise põhieesmärgid on järgmised:

- planeerida tulevaste perioodide tegevusi ja finantstulemusi;
- koordineerida organisatsiooni erinevate üksuste tegevusi;
- edastada üksuste juhtidele tegevuste eesmärgid;
- motiveerida juhte saavutama nende ette püstitatud üksuste eesmärke;
- kontrollida tegevuse käiku ja plaanide põhjendatust;
- hinnata juhtide tegevustulemusi eesmärkide täitmisel.

Ajaliselt liigitub planeerimine

- strateegiline planeerimine (pikemaks perioodiks kui 3 aastat),
- taktikaline planeerimine (1–3 aastat),
- operatiivne planeerimine (aasta, kvartalite, kuude jne kaupa).

Operatiivne ja taktikaline planeerimine lähtuvad strateegilise planeerimise tulemustest, kuid lühiajalise plaani koostamise käigus võidakse teha parandusi ka strateegilistesse plaanidesse, nagu seda eeldab PDCA tsükkel.

Näide

Riigieelarve seaduse (RES) § 12 koosmõjus RVS-i § 75 lõigetega 3^1 ja 3^3 ning § 79 lõikega 2 on riigi asutatud sihtasutustel ja riigi otsustusõigusega ärihingutel kohustus esitada iga aasta 30. juuniks finantsplaan oma jooksva eelarveaasta, sellele eelnenud eelarveaasta ja järgneva nelja eelarveaasta kohta. Järelikult saab finantsplaani vaadelda strateegilise plaanina, mis kajastab tulevasi plaane nelja aasta kohta. Seega on finantsplaani integreeritud kuue aasta – möödunud aasta, käesoleva aasta ja nelja tulevase aasta tulemused. Selline lähenemine vastab PDCA tsükli nõuetele.

Strateegilise planeerimise käigus on oluline arutleda, kas pärast viimase finantsplaani koostamist on esile kerkinud uusi strateegilise mõjuga tegureid, mis mõjutavad organisatsiooni tulevasi finantstulemusi pikema perioodi (vähemalt 2-3 aasta) jooksul.

Operatiivset ehk kuni üheaastast planeerimist nimetakse **eelarvestamiseks**. Eelarvestamine on pidev protsess, mis algab eesmärkide püstitamisega, millele järgneb nende sidumine vastavate ressurssidega. Vastavalt ressursside kättesaadavusele korrigeeritakse eesmärke. Järgneb eelarvete koostamine eesmärkide saavutamiseks ning seejärel tegutsemine püstitatud eesmärkide saavutamise nimel. Saadud tulemusi tuleb hinnata ja võrrelda planeeritutega aruandluse abil. Vajaduse korral tuleb plaane muuta, mis viib omakorda uute eesmärkide püstitamisele, mistõttu kogu protsess kordub.

- Praktikas peab vältima tihti esinevat ohtu, et PDCA-tsüklis minnakse meetmete väljatöötamiselt otse üheaastasele eelarvestamisele ehk strateegia seadmine ja strateegiline planeerimine jäetakse vahele.
- Vältima peaks ka ohtu, et igal aastal koostatakse koos üheaastase eelarvega järgnev nelja-aastane prognoos algusest peale uuesti. Eesmärk peaks olema koostada finantsplaan, st põhjendatud ja selgitatud finantsseisundi aastast aastasse muutuse kirjeldus, mitte prognoos (mis võib juhtuda, aga ei tea, kas juhtub!).

> Eelarve on finantsplaan, millega hinnatakse ja tasakaalustatakse organisatsiooni tulud ja kulud ning rahaliste vahendite laekumised ja väljamaksed kindlaks tulevaseks ajaperioodiks.

Eelarvestamise põhieesmärgid on

- kontrollida ressursside kasutamist;
- tuvastada kavandamise käigus finantseerimisega seotud riskitegureid;
- edastada seatud eesmärke juhtidele ja motiveerida neid tegutsema eesmärkide nimel;
- mõõta organisatsiooni majandustegevuse tegelikke tulemusi ja võrrelda neid seatud eesmärkidega;
- eelarvestatud kulude põhjal määrata toodete/teenuste plaanilised omahinnad ning selle alusel kujundada plaanilised müügihinnad, võrreldes viimaseid turuhinnaga;
- teha järeldusi toimimise tõhususe ehk efektiivsuse kohta;
- kavandada kasumlikku majandustegevust.

Eelarve koostatakse ühelt poolt organisatsioonile kui tervikule, kuid teisalt paralleelselt ka eraldi üksuste või tegevusvaldkondade (teenusgruppide) jaoks, et mõista, kuidas erinevad tegevusvaldkonnad panustavad tulevikus organisatsiooni kui terviku tegevuseesmärkide täitmisesse. Eelarvestamine peab võtma arvesse organisatsiooni strateegilisi eesmärke ja suundumusi ning majanduskeskkonda ja selle muutusi.

Kokkuvõttena organisatsiooni eesmärkide täitmise kavast kõigi üksuste lõikes koostatakse koondplaan ehk koondeelarve (*master budget*).

Koondplaan koosneb

1) põhitegevusplaanist, mis algab teenuste/toodete müügiplaani koostamisega ja lõpeb plaanilise kasumiaruande koostamisega;
2) finantsplaanist, mis sisaldab investeeringute plaani, rahavoogude plaani ja plaanilist bilanssi.

Põhitegevusplaan hõlmab müügiplaani, teenuste plaani (tootmisplaani), otsese materjalikulu plaani, otsese tööjõukulu plaani, tootmislike (teenuste) üldkulude plaani, varude plaani, müüdud teenuste (kaupade) kulu plaani, müügikulude plaani ja plaanilist

kasumiaruannet (tulemiaruannet), mis koondab endas eelnevate plaanide tulemused tulude ja kulude osas. Põhitegevusplaan, eriti plaaniline kasumi- ja tulemiaruanne on oluliseks sisendiks finantsplaani koostamisele.

> Riigivara seaduse (RVS) § 10 lg 2 sätestab, et riigi äriühingu tegevuse eesmärgiks on ka tulu saamine kaupade müügi või teenuste osutamise teel tasu eest, mis tagab mõistliku kasumi. See nõue lähtub eelnimetatud põhitegevusplaani loogikast.

Järgmise perioodi eelarve kinnitamiseks peab juhatus esitama nõukogule vähemalt järgmised dokumendid:

1) kasumiaruande (ÄÜ) või tulemiaruande (SA) eelarve (soovitavalt kvartali- ja aastapõhine);
2) rahavoogude eelarve (soovitavalt kvartali- ja aastapõhine);
3) bilansi prognoos (järgmise perioodi lõpu seisuga);
4) eelarve seletuskiri tegevuskava ja -eesmärkidega.

Eelarve seletuskirjas peab juhatus näitama, millised põhitegevusplaani osaplaanid (ja nende muudatused eelmiste perioodidega võrreldes) mõjutavad plaanilise kasumiaruande (tulemiaruanne) jt finantsplaanide (eelarvete) kujunemist. See võimaldab nõukogu liikmetel paremini mõista seoseid organisatsiooni igapäevaseid tegevusi kajastavate põhitegevusaruannete ja finantsplaani vahel. Samuti annab see kindlust, et arvude sisu on piisavalt põhjendatud ning kavandatu realistlik. Ka hilisemad eelarve täitmise aruanded peavad olema varustatud seletuskirjaga, kus tegelikku tulemust võrreldakse eelarvega ja selgitatakse erinevusi.

Eelarve formaat peab vastama ametlikule lõplikule väljundile ehk raamatupidamise aruannete vormile. See võimaldab kergesti tuvastada erisused plaani ja tegelike tulemuste vahel ning toetab meetmete leidmist mittesoovitavate erisuste ärahoidmiseks tulevaste eelarvete koostamisel.

Rahavoogude plaan koostatakse otsesel meetodil ning omatarbeks on võimalik koostada samas formaadis ka täitmise aruanne, mis ei vasta kaudsel meetodil koostatud rahavoogude aruandele.

Eelarvestamise meetodid

Eelarved võivad olla tekkepõhised või kassapõhised. Tekkepõhine ehk tehingujärgne eelarve ***(accrual-basis budget)*** on eelarve, milles majandustehinguid planeeritakse selles perioodis, kui need toimuvad, sõltumata sellest, kas raha laekub või tasutakse. Kassapõhine ehk laekumisjärgne eelarve ***(cash-basis budget)*** on eelarve, milles majandustehingud planeeritakse siis, kui nähakse ette raha laekumist või tasumist.

Raamatupidamise seaduse § 5 lg 3 kohaselt peetakse Eestis raamatupidamist tekkepõhiselt, mistõttu on sama lähenemine vajalik ka eelarvestamisel.

Planeerimise meetodid võib jaotada kahte gruppi: traditsioonilisteks meetoditeks ja nullbaasilisteks meetoditeks. Traditsiooniliste eelarvete puhul lähtutakse teatud väljakujunenud kasvutempodest, st iga järgmise aasta eelarve tuletatakse eelmise aasta eelarvest, kasutades põhjendatud muutusi. Nullbaasiliste eelarvete (***zero-based budget***) puhul lähtutakse nn nullpositsioonist, st iga perioodi planeeritavat tulemust vaadeldakse autonoomsena ja juhid peavad põhjendama planeeritavat tulemust. Nullbaasilise eelarve koostamisel on rida eeliseid: see loob analüütilisema atmosfääri, seob alamastme juhte paremini planeerimisprotsessiga, võimaldab tippjuhtkonnal saada paremat pilti tegelikest võimalustest ning seostab paremini võimalusi ja vajadusi ressurssidega. Nullbaasiliste eelarvete piiranguks loetakse seda, et nende koostamine eeldab aeganõudvat analüüsi, head andmebaasi, detailset kuluanalüüsi ning head koordineeritust organisatsioonis.

Kõrge sesoonsusega valdkondades (nt põllumajandus) koostatakse finantsplaanid kuu- või kvartalipõhiselt. Eelarve täitmist jälgitakse vastavate aruannete osas samasuguse perioodilisusega, kui on koostatud eelarved.

RES kehtestab rea nõudeid keskvalitsuse juriidilise isiku[9] (edaspidi KVJI) eelarvele:

1) RES § 6 lg 2 sätestab: KVJI eelarve koostatakse ja kinnitatakse selliselt, et eelarve aasta põhitegevustulude ja kulude vahe ehk põhitegevuse tulem (ingliskeelne lühend EBIT) on tasakaalus või ülejäägis.
2) RES § 6 lg 3 sätestab: KVJI kavandatav põhitegevuse tulem võib olla puudujäägis kuni 30% ulatuses eelarveaasta põhitegevuse tuludest, kui põhitegevuse tulemi puudujääk kaetakse põhitegevuse tulemi ülejäägina kogunenud likviidsetest varadest..
3) RES § 12 lg 1 sätestab KVJI kohustuse esitada igal aastal asutajaõigusi teostava või valdkonna ministeeriumi vahendusel Rahandusministeeriumile 15. juuliks oma finantsplaani, mis sisaldab möödunud eelarveaasta andmestikku, jooksva eelarveaasta ning nelja järgneva eelarveaasta finantsprognoose.
4) RES § 6 lg 5, § 10 lg 2 ja § 12 lg 2 alusel on kehtestatud Rahandusministri 17.03.2022 määrus nr 13 "Keskvalitsuse juriidilise isiku finantsplaanile esitatavad nõuded, finantsplaani esitamise kord ning põhitegevuse tulude, põhitegevuse kulude, võlakohustuste ja likviidsete varade arvestusmetoodika", kus on määratletud KVJI põhitegevuse tulude ja kulude täpsem arvestusmetoodika.

Keskvalitsuse juriidilise isiku finantsplaan

Rahandusministeerium on välja töötanud KVJI finantsplaani, mis on KVJI majandustegevuse lihtsustatud ja konsolideeritud andmete prognoos järgmiseks viieks aastaks koos eelneva perioodi tegelike andmetega. Finantsplaani sisendandmeid ehk üksuse tulusid ja kulusid ning varade, kohustuste ja netovara muutusi sisaldav finantsplaani andmik sisestatakse saldoandmike infosüsteemi (SAIS) iga aasta 30. juuniks.

Finantsplaan sisaldab ka kontrollridu, mis võimaldavad riigieelarve seaduses toodud nõuete (KVJI põhitegevuse tulem ja netovõlakoormus), täitmise kontrollimist.

Majandusarvestus (*accounting*) on majandusüksuse finantsinfo kogumise, hindamise, töötlemise ja edastamise protsess eesmärgiga võimaldada info kasutajatel langetada selle alusel juhtimisotsuseid. Majandusarvestuse info tarbijad jaotuvad

- organisatsioonivälisteks infotarbijateks (aktsionärid, asutajad, võlausaldajad, riigiametid, kliendid, tarnijad jt);
- organisatsioonisisesteks infotarbijateks (nõukogu, juhatus, töötajad jt).

Väliseid infotarbijaid huvitab organisatsiooni kui terviku kohta käiv informatsioon, mida võimaldab finantsarvestus.

Finantsarvestus ehk raamatupidamine toimub Eestis raamatupidamise seaduse alusel kokkulepitud reeglite järgi. Avaliku sektori raamatupidamist reguleerib „Avaliku sektori finantsarvestuse ja –aruandluse juhend" ehk riigi raamatupidamise üldeeskiri koos lisadega. Finantsarvestuse tulemusena koostatakse minevikuandmete põhjal kohustuslikud raamatupidamise põhiaruanded (bilanss, kasumiaruanne ehk tulemiaruanne, rahavoogude aruanne, omakapitali muutuste aruanne).

Organisatsioonisisesed infotarbijad vajavad informatsiooni organisatsioonisiseste tulevikku suunatud otsuste vastuvõtmiseks. Nad vajavad informatsiooni, mis võimaldab hinnata organisatsiooni sisemiste allüksuste ja erinevate tegevusvaldkondade tulemusi. Organisatsioonisiseste tulemuste arvestusega tegeleb juhtimisarvestus.

Kuluarvestus ühendab teatud määral finants- ja juhtimisarvestust, hõlmates

- kulude kirjendamist ja kajastamist registrites ja aruannetes;
- kulude analüüsi ja selle rakendusi – kulude planeerimist, omahinna kalkuleerimist, hinnakujundust.

[9] RES § 2 lg 2 p 3 kohaselt on keskvalitsuse juriidiline isik Euroopa Parlamendi ja nõukogu määruse (EL) nr 549/2013 kohaselt keskvalitsuse üksusena määratletud muuhulgas avalik-õiguslik juriidiline isik, riigi asutatud sihtasutus ja riigi osalusega äriühing. Üksuse kuulumisest valitsussektorisse teavitab Statistikaamet.

Majandusaasta aruanne

Vastavalt raamatupidamise seaduse § 14 on iga raamatupidamiskohustuslane (kõik era- või avalik-õiguslikud juriidilised isikud ja kohaliku omavalitsuse üksused) kohustatud lõppenud majandusaasta kohta koostama majandusaasta aruande, mis koosneb

- raamatupidamise aastaaruandest,
- tegevusaruandest.

Majandusaasta aruandele lisatakse audiitori järeldusotsus, kui audiitorkontroll on kohustuslik (riigi äriühingutele ja sihtasutustele on auditeerimine kohustuslik), ja äriühingute puhul ka majandusaasta kasumi jaotamise ettepanek.

Raamatupidamise aastaaruande eesmärgiks on anda aruande kasutajale asjakohast ja tõepärast informatsiooni raamatupidamiskohustuslase finantsseisundi, finantstulemuse ja rahavoogude kohta. Raamatupidamise aastaaruanne koosneb põhiaruannetest (bilansist, kasumiaruandest, rahavoogude aruandest ja omakapitali muutuste aruandest) ja lisadest. Raamatupidamise seaduse §-d 18-20 täpsustavad põhiaruannete sisulisi aspekte.

Bilanss on raamatupidamisaruanne, mis kajastab teatud kuupäeva seisuga üksuse finantsseisundit (vara, kohustised ja omakapital/netovara). Bilanssi kujutatakse kahepoolse tabelina (joonis 7.1). Tabeli vasakul poolel (nimetatakse ka aktivaks) kajastatakse üksuse varad, tabeli paremal poolel (nimetatakse ka passivaks) kajastatakse üksuse kohustised ja omakapital. Avaliku sektori üksustes nimetatakse omakapitali ka netovaraks. Seega aktiva poolel kajastatakse üksuse vara (kuhu raha on paigutatud) ning passiva pool näitab, milliste allikate (oma- ja võõrvahendid) arvel on aktiva poolel näidatud varad soetatud.

Tabel 7.1. Üksuse bilansi skeem

BILANSS	
Varad ehk aktiva	**Kohustised ja omakapital ehk passiva**
Raha Nõuded Varud **Kokku käibevara**	 Laenukohustised Võlad Eraldised **Kokku lühiajalised kohustised**
	Pikaajalised kohustised **Kokku kohustised**
Finantsinvesteeringud Kinnisvara Materiaalne põhivara Immateriaalne põhivara **Kokku põhivara**	Aktsia-/osa-/sihtkapital Reservid Akumuleerunud kasum/tulem Aruandeperioodi kasum/tulem **Kokku omakapital/netovara**
Kokku varad	**Kokku omakapital ja kohustised**

Bilanss on alati tasakaalus, sest üksusel saab vara olla vaid nii palju, kui tal on olnud allikaid vara soetamiseks:

VARAD = KOHUSTISED + OMAKAPITAL (NETOVARA) ehk NETOVARA = VARAD - KOHUSTISED
AKTIVA = PASSIVA

Varad esitatakse bilansis likviidsuse alanevas järjekorras. Kõige likviidsem vara – raha – esitatakse kõige esimesena, edasi nõuded, mis on vähem likviidsed kui raha (tähtajaga kuni üks aasta) ja teised käibevara liigid. Käibevara järel esitatakse põhivara, mis eelduslikult kestab pikaajaliselt. Ka kohustised jaotatakse bilansis lühiajalisteks (samuti tähtajaga kuni üks aasta) ja pikaajalisteks.

Kasumiaruanne (tulude ja kulude aruanne, tulemiaruanne) on raamatupidamisaruanne, mis kajastab üksuse aruandeperioodi finantstulemust (tulusid, kulusid ja kasumit või kahjumit).

Tulu on majandusliku kasu suurenemine aruandeperioodil, millega kaasneb varade suurenemine või kohustuste vähenemine ja mis suurendavad üksuse omakapitali (netovara). Tulu saab näiteks toodete ja teenuste müügist ja ruumide väljarentimisest.

Kulu on majandusliku kasu vähenemine aruandeperioodil, millega kaasneb varade vähenemine või kohustuste suurenemine ja mis vähendavad üksuse omakapitali (netovara). Kulu näideteks on müüdud toodete (teenuste) kulu, tööjõukulu, materjalikulu, põhivarade amortisatsioonikulu, arengu- ja uurimiskulu.

Kuna raamatupidamist peetakse tekkepõhiselt, siis kujunevad tulud ja kulud vaadeldavas perioodis toimunud majandustehingute alusel, mitte rahaliste vahendite laekumiste või väljamaksete alusel.

Kasum/kahjum/tulem on ettevõtte aruandeperioodi tulude ja kulude vahe – positiivse vahe korral kasum, negatiivse puhul kahjum.

TULUD – KULUD = KASUM (KAHJUM) või TULEM

Raamatupidamises tagatakse tulude ja kulude ajaline vastavus: kulud kajastatakse selles perioodis, millal tekivad nende kuludega seotud tulud, järelikult aruandeperioodi tuludest arvatakse maha nende tulude tekkega seotud kulud. Eestis kasutatakse kahte kasumiaruande skeemi (tabel 7.2).

Tabel 7.2. Kasumiaruande kaks erinevat skeemi

Kasumiaruanne, skeem 1	**Kasumiaruanne, skeem 2**
Müügitulu	Müügitulu
Muu äritulu	Müüdud kaupade/teenuste kulu
Toodangu varude jääkide muutus - tulu/kulu	**Brutokasum/kahjum**
Kapitaliseeritud väljaminekud oma tarbeks põhivara valmistamisel	
Kaubad, toore, materjal, teenused - kulu	Kasum/kahjum varadelt
Tööjõukulu	Turustuskulud
Põhivara kulum ja väärtuse langus	Üldhalduskulud
Käibevara allahindlused	Muud äritulud
Muud ärikulud	Muud ärikulud
Ärikasum/kahjum	**Ärikasum/kahjum**
Finantstulud	Finantstulud
Finantskulud	Finantskulud
Neto finantstulu/kulu	**Neto finantstulu/kulu**
Kasum/kahjum tütarettevõtjatelt	Kasum/kahjum tütarettevõtjatelt
Kasum/kahjum sidusettevõtjatelt	Kasum/kahjum sidusettevõtjatelt
Kasum/kahjum finantsinvesteeringutelt	Kasum/kahjum finantsinvesteeringutelt
Kasum enne tulumaksustamist	Kasum enne tulumaksustamist
Tulumaksukulu	Tulumaksukulu
Aruandeaasta kasum/kahjum	**Aruandeaasta kasum/kahjum**
sh emaettevõtja omanike/osanike osa kasumist/kahjumist	sh emaettevõtja omanike/osanike osa kasumist/kahjumist
sh vähemusosaluse osa kasumist/kahjumist	sh vähemusosaluse osa kasumist/kahjumist

Tabelis skeemis 1 on kulud esitatud kuluressursside põhiselt ja see sobib enam tootmisettevõttele. Skeemis 2 on kulud esitatud kulufunktsioonide põhiselt ja see sobib enam teenuseid või kaupu pakkuvale ettevõttele.

Rahavoogude aruanne on raamatupidamisaruanne, mis kajastab aruandeperioodis raha ning raha ekvivalentide laekumisi ja väljamakseid ning rahaliste vahendite jääkide muutusi. Tekkepõhise arvestuse korral kujunenud kasum ei võrdu raha jäägi suurenemisega. Näiteks ost ja müük toimub sageli krediiditingimustel, st raha liigub alles pärast tehingu toimumist. Võib kergesti ette tulla olukordi, kus kasumlikul ettevõttel nõuded ei laeku õigeaegselt, tekib rahapuudus ning ettevõte ei suuda tähtaegselt oma kohustusi tasuda.

Rahavoogude aruandes kajastatakse raamatupidamiskohustuslase laekumisi ja väljamakseid rühmitatuna vastavalt nende eesmärgile:

- rahavood põhi- ehk äritegevusest,
- rahavood investeerimistegevusest,
- rahavood finantseerimistegevust.

Rahavoogude tulemus põhi- ehk äritegevusest peaks reeglina olema positiivne, sest põhitegevus peaks raha sisse tooma. Põhitegevusest teenitud raha investeeritakse organisatsiooni laiendamisse, soetades nt põhivara. Kuid laienemise perioodil ei pruugi põhitegevusest teenitud rahast jätkuda plaanitud investeeringuteks. Sel juhul tuleb laenu võtta. Järgnevatel perioodidel, kui organisatsioon ei pea enam täiendavalt põhivarasid soetama, makstakse põhitegevusest laekunud rahaga laenusid tagasi.

Rahavoogude aruanne esitatakse kas otsemeetodil, kus kõigi kolme osa põhilised laekumiste ja väljamaksete liigid eristatakse brutosummadena või kaudmeetodil. Viimase puhul korrigeeritakse põhi- ehk äritegevuse netorahavoo leidmiseks puhaskasumit järgmiste komponentidega: mitterahaliste tehingute tulu/kulu; äri/põhitegevusega seotud varade ja kohustiste jääkide muutustega ning investeerimis- ja finantseerimistegevusega seotud kasumite/kahjumitega.

Otse- ja kaudmeetod (tabel 7.3.) eristuvad ainult põhitegevuse osa rahavoogude kajastamisel. Traditsiooniliselt esitatakse rahavoogude aruanne kaudmeetodil koostatuna.

Tabel 7.3. Rahavoogude aruanne otse- ja kaudmeetodil

Rahavoogude aruanne - kaudne	Rahavoogude aruanne - otsene
Puhaskasum/kahjum	
korrigeerimised	müügitulu laekumine
põhivara kulum	muu äritulu laekumine
põhivara müügikasum/kahjum	ülalpidamiskulude tasumine
põhitegevuse nõuete muutus	tööjõukulude tasumine
põhitegevuse kohustuste muutus	muude põhitegevuskulude tasumine
maksukohustuste muutus	intresside tasumine
varude muutus	maksude tasumine
eraldiste ja provisjonide kasum/kahjum	varude soetamine
Neto-rahavoog põhitegevusest	Neto-rahavoog põhitegevusest
põhivara soetus	põhivara soetus
põhivara müük	põhivara müük
laenude andmine	laenude andmine
antud laenude laekumine	antud laenude laekumine
finantsinvesteeringute soetamine	finantsinvesteeringute soetamine
finantsinvesteeringute müük	finantsinvesteeringute müük
dividendide laekumine	dividendide laekumine
Neto-rahavoog investeeringutest	Neto-rahavoog investeeringutest
finantskohustuste võtmine	finantskohustuste võtmine
finantskohustuste tasumine	finantskohustuste tasumine
omakapitali sissemaksed	omakapitali sissemaksed
dividendide väljamaksed	dividendide väljamaksed
oma aktsiate tagasiost	oma aktsiate tagasiost
Neto-rahavoog finantseeringutest	Neto-rahavoog finantseeringutest
valuutavahetus kasum/kahjum	valuutavahetus kasum/kahjum
algjääk	algjääk
neto rahavoog	neto rahavoog
lõppjääk	lõppjääk

Omakapitali muutuste aruanne on raamatupidamisaruanne, mis kajastab organisatsiooni aruandeperioodis järgmisi liikumisi:

- kapitali sissemaksed ja väljamaksed,
- uute aktsiate emissioon ja oma aktsiate tagasiost,
- aruandeperioodi kasum/kahjum, reservide muutused; omaniku huvide kaitstus tütarettevõtetes jm.

Aruanne pakub omanikule informatsiooni, kuidas on muutunud omaniku huvide kaitstus tervikuna vaadeldavas perioodis.

ÄS 276 lg 1 kohaselt võib aktsionäridele väljamakseid (dividendimakseid) teha ainult puhaskasumist või jaotamata kasumist, millest on maha arvatud eelmiste aastate katmata kahjum.

ÄS § 335 lg 1 järgi teeb üldkoosolek kasumi jaotamise otsuse kinnitatud majandusaasta aruande alusel.

Näide

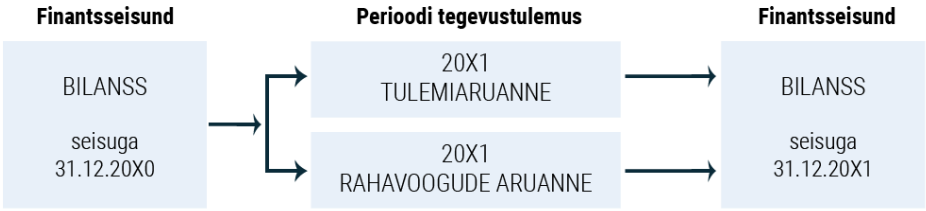
Tabel 7.4. kirjeldab omakapitali muutuste konsolideeritud aruannet, kus aruandeperioodis on omakapitali erinevate liikide lõikes toimunud muutusi, mis viivad koondalgjäägilt 6900 eurot koondlõppjäägile 7350 eurot.

Tabel 7.4. Omakapitali muutuste aruanne

	Aktsia-kapital	Ülekurss	Tresoor-aktsiad	Akumul kasum/ kahjum	Ümber-hindluse reserv	Valuuta-vahetuse reserv	Kokku	Vähemus-osalus	Kokku
Algjääk	1 000	2 000	0	2 400	600	300	6 300	600	6 900
Aruandeperioodi kasum/kahjum				300			300	30	330
Muutused reservides					40	-20	20	5	25
Aktsiaemissioon	10	500					510		510
Oma aktsiate tagasiost			-150				-150		-150
Dividendide väljamaks				-250			-250	-15	-265
Lõppjääk	1 010	2 500	-150	2 450	640	280	6 730	620	7 350

Bilansis, kasumiaruandes ja rahavoogude aruandes sisalduvat informatsiooni analüüsitakse üksustes tavaliselt kõige enam. Nimetatud aruanded on ka omavahel seotud, sest bilanss kui nn momentaruanne (mis kajastab varasid ja kapitali teatud ajahetkel) kajastab lähteseisundit, millest organisatsioon alustab tegevust teatud perioodil.

Perioodi tegevustulemused kajastuvad kasumiaruandes (tulemiaruandes), rahavoogude aruandes ja omakapitali muutuste aruandes. Need aruanded kajastavad tulusid ja kulusid, laekumisi ja väljamakseid, mis omakorda mõjutavad varasid ja kohustusi ning kasum (või kahjum) mõjutab omakapitali. Kokkuvõttes mõjutavad tegevustulemused perioodi lõpu (aruandekuupäeva) finantsseisundi kujunemist, mis kajastub bilansis. Kirjeldatud seosed bilansi, kasumiaruande ja rahavoogude aruande vahel on kujutatud joonisel 7.2.



Joonis 7.2. Bilansi, tulemiaruande ja rahavoogude aruande seosed

Majandusaasta aruande koosseisu kuuluva tegevusaruande sisulisi aspekte täpsustatakse raamatupidamise seaduse § 24.

Tegevusaruandes

- antakse ülevaade raamatupidamiskohustuslase tegevusest;
- kirjeldatakse asjaolusid, millel on määrav tähtsus raamatupidamiskohustuslase finantsseisundi ja majandustegevuse hindamisel;
- nimetatakse olulised sündmused majandusaastal ning
- tuuakse esile arengusuunad järgmiseks aastaks ja edaspidiseks.

Üksus, mille majandusaasta aruandeid auditeeritakse või seadustest lähtuvalt tuleb auditeerida, kirjeldab tegevusaruandes lisaks oma peamistele tegevusvaldkondadele, investeeringutele, uurimis- ja arendustegevuse projektidele veel järgmisi olulisi momente:

- tegevuskeskkonna üldist (makromajanduslikku) arengut ja selle mõju tema majandustulemusele;
- majandustegevuse hooajalisust või tsüklilisust;
- tegevusega kaasnevaid olulisi keskkonna- ja sotsiaalseid mõjusid;
- peamisi finantssuhtarvusid majandusaasta ning sellele eelnenud majandusaasta kohta ning nende arvutamise metoodikat.

Seadus ei määratle, milliseid suhtarve avaldada ja seepärast valib iga aruandekohuslane ise, millised on tema majandustegevuse kirjeldamiseks kõige sobivamad finantssuhtarvud.

Tegevusaruandes on mõttekas kajastada ka järgmisi momente:

- eelarve ja finantsplaani võrdlused tegelike tulemustega;
- strateegilise arengukava ja tegevusplaani täitmise aruande põhitulemused.

Suurettevõtted[10] ja börsiettevõtted (va mikroettevõtted) peavad lisaks majandusaasta aruandele koostama ja auditeerima ka **kestlikkusaruande**. See on ettevõtte poolt koostatav ülevaade, mis kajastab ametlikult ja avalikult tema tegevuse mõju keskkonnale, ühiskonnale ja töötajatele (ESG ehk ***Environmental, Social, Governance*** asjaolud) ning seda, kuidas need teemad mõjutavad ettevõtte majanduslikku käekäiku. Sellise aruande koostamise alused on kirjas Euroopa Liidu kestlikkusaruandluse direktiivis (CSRD[11]).

Olulisemad mõisted

Bilanss on raamatupidamisaruanne, mis kajastab üksuse finantsseisundit (vara, kohustisi ja omakapitali) teatud kuupäeva seisuga.

Dividendipoliitika kujutab endast äriühingus kujundatud seisukohti selle kohta, millistel tingimustel ja mil viisil teostada väljamakseid äriühingu omanikele.

Eelarve on finantsplaan, millega hinnatakse ja tasakaalustatakse üksuse sissetulekud ja väljaminekud kindlaks tulevaseks perioodiks.

Kapitali struktuur kujutab endast äriühingu rahastamisel kasutatavate erinevate finantseerimisallikate kombinatsiooni ning on kirjeldatav nende allikate osatähtsuste kaudu.

Kasumiaruanne (tulude ja kulude aruanne, tulemiaruanne) on raamatupidamisaruanne, mis kajastab üksuse finantstulemust (tulusid, kulusid ja kasumit või kahjumit) aruandeperioodil.

Keskvalitsuse juriidiline isik (KVJI) on Euroopa Parlamendi ja nõukogu määruse (EL) nr 549/2013 kohaselt avalik-õiguslik juriidiline isik, riigi asutatud sihtasutus ja riigi osalusega äriühing; üksuse valitsussektorisse kuulumisest teavitab Statistikaamet[12].

Majandusarvestus on majandusinfo määratlemise, hindamise, töötlemise ja edastamise protsess eesmärgiga võimaldada info kasutajatel langetada selle alusel juhtimisotsuseid.

Majandusaasta aruanne koosneb raamatupidamise aastaaruandest ja tegevusaruandest.

Omakapitali muutuste aruanne on raamatupidamisaruanne, mis kajastab üksuse aruandeperioodil toimunud järgmisi liikumisi: kapitali sissemaksed ja väljamaksed, uute aktsiate emissioon ja oma aktsiate tagasiost, aruandeperioodi kasum/kahjum, reservide muutused; omaniku huvide kaitstus tütarettevõtetes jm

[10] Ettevõtted, mis täidavad vähemalt kaks järgmistest kriteeriumitest: üle 250 töötaja, müügitulu üle 50 miljoni euro või varad kokku üle 25 miljoni euro
[11] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/?uri=CELEX:32022L2464 (kasutatud 31.08.2026)
[12] https://stat.ee/et/esita-andmeid/andmete-esitamisest/ettevotete-uuringud/majandusuksuste-klassifitseerimise-abiinfo (kasutatud 31.08.2026)

Raamatupidamise aastaaruande eesmärgiks on anda aruande kasutajale asjakohast ja tõepärast informatsiooni raamatupidamiskohustuslase finantsseisundi, finantstulemuse ja rahavoogude kohta. Raamatupidamise aastaaruanne koosneb põhiaruannetest (bilansist, kasumiaruandest, rahavoogude aruandest ja omakapitali muutuste aruandest) ning lisadest.

Rahavoogude aruanne on raamatupidamisaruanne, mis kajastab üksuse rahavoogusid (raha ja raha ekvivalentide laekumisi ning väljamakseid) aruandeperioodil.

Lisalugemist

- Alver, J., Reinberg, L. (2002). ***Juhtimisarvestuse alused.*** Tallinn: Deebet.
- Avaliku sektori finantsarvestuse ja –aruandluse juhend ehk raamatupidamise üldeeskiri koos lisadega. Kasutatud 31.08.2026 https://www.riigiteataja.ee/et/akt/122122015033?leiaKehtiv
- Bragg, S. M. (2005). ***Uus finantsjuhtimise käsiraamat***. Tallinn: Fontese Kirjastus.
- Haldma, T., Listra, E., Mullaste, M. (2003). ***Aastaaruande analüüs ja ettevõttesisene aruandlussüsteem.*** Tallinn: raamatupidaja.ee
- Kallas, K. (2002). ***Finantsarvestuse alused.*** Tallinn: Kirjastus K. Kallas.
- Raamatupidamise seadus. Kasutatud 31.08.2026 https://www.riigiteataja.ee/et/akt/RPS
- Tikk, J. ***Finantsarvestus*** (2009). Täiendatud trükk. Tallinn.

Peatükk 8. FINANTSJUHTIMISE NURGAKIVID 2

Finantsaruandluse analüüs ning investeerimis- ja finantseerimisotsuste kujundamine

> Nõukogu ülesanne on langetada otsuseid igapäevasest majandustegevusest väljuvate majandustehingute teostamiseks.
>
> Klassikaliselt puudutavad need kahte teemat: investeeringud ja rahastamine.

Nii investeeringute teostamine kui nende rahastamine on pikaajalise mõjuga majandustehingud, mis peavad olema korralikult põhjendatud. Nõukogu peab tagama organisatsiooni jätkusuutliku toimimise, mida võivad oluliselt ohustada kas liiga suurte või ka liialt väiksemahuliste investeeringute teostamine ning liiga suuremahuline võõrkapitali kaasamine. Nõukogu kohustus on aru saada, milline on organisatsiooni optimaalne kapitalistruktuur.

Oluliste otsuste tegemiseks peab juhatus varustama nõukogu organisatsiooni finantsseisundi ja tegevustulemuslikkuse põhjaliku analüüsiga. Lisaks on vajalik koostada rahavoogude finantsplaanid vähemalt nõutud keskpikas vaates (s.o jooksev aasta + 4 aastat), kuid investeeringute ja nende rahastamise võimaluste adekvaatseks analüüsimiseks koostatakse ka pikemaajalisi prognoose, nt klassikaliselt soetatava põhivara majanduslikult kasuliku eluea perioodiks (nt seadmete puhul 15 aastat) ja/või investeeringu rahastamiseks võetud laenu tagasimakseperioodiks (nt 10–20 aastat).

Finantsaruandluse analüüs (finantsanalüüs) on organisatsiooni möödunud, käesoleva ja tulevikus oodatava finantsseisundi ning tegevustulemuste hindamise protsess. Finantsanalüüs tugineb raamatupidamise aruannetele ning ettevõtte majanduskeskkonda ja partnerite ning konkurentide tegevust iseloomustavatele finantsandmetele. Regulaarne finantsseisundi ja tegevustulemuslikkuse jälgimine võimaldab juhtkonnal saada objektiivset infot, et selle alusel parandada juhtimise kvaliteeti ning hoida ära võimalikud makseraskused.

Finantsanalüüsi teostades tuleb analüütikul endale selgeks teha, milline on uurimise eesmärk, kas on olemas vajalikud andmed ja milliseid meetodeid kasutada oma eesmärkide täitmiseks.

Finantsaruannete analüüsi kui otsustusprotsessi aluse ja lähtebaasi peamised ülesanded on:

- muutuste väljatoomine, võrreldes möödunud perioodi ja püstitatud eesmärkidega (plaanidega/eelarvetega);
- muutuste põhjuste leidmine.

Analüüsi etappidena võib välja tuua järgmised sammud:

1) Analüüsi eesmärkide määratlemine
    a. Kuidas on organisatsioonil läinud ja miks just nii?
    b. Millised valdkonnad on olnud edukad, millised mitte?
    c. Millised on hetke finantsseisundi tugevad ja nõrgad küljed?

   d. Millised muutused on tarvis teostada, et olla tulevikus edukas või veelgi edukam?
2) Eesmärkidele vastavate sobivate analüüsitavate näitajate valik
3) Näitajate arvutamine ja interpreteerimine
4) Analüüsi tulemuste üldistamine ja soovituste väljatöötamine

Finantsaruandluse analüüsi peamised meetodid on

- horisontaalanalüüs,
- vertikaalanalüüs,
- suhtarvuanalüüs.

Eri analüüsid annavad erinevad vaated organisatsiooni finantsseisundile.

> Horisontaalanalüüs näitab eri aruandekirjete muutuste dünaamikat erinevate aastate lõikes. Võrdluse aluseks võivad olla nii absoluutmuutused kui ka protsentuaalsed muutused:
> - absoluutmuutused näitavad finantsseisundit või tegevustulemust mõjutavaid võtmetegureid,
> - protsentuaalmuutused võimaldavad tajuda perspektiivi ja konkreetse muutuse määra.

Horisontaalanalüüs annab hea võimaluse võrrelda organisatsiooni tegelikke tulemusi plaanituga (prognoosituga), mille olulisust rõhutavad RVS § 9, ÄS § 317 lg 1, SAS § 24. Tüüpilised küsimused, millele otsitakse bilansi horisontaalanalüüsi käigus vastuseid on näiteks:

1) Millised olulised muutused on toimunud organisatsiooni bilansis ja mis põhjustel?
2) Millised olulisemad muutused on toimunud järgmistel ridadel ehk kirjetes:
   a. käibevarad,
   b. põhivarad,
   c. lühiajalised kohustised,
   d. pikaajalised kohustised,
   e. omakapital.

Näiteks bilansi horisontaalanalüüs võimaldab jälgida nii käibevarade mahtude muutusi eri perioodidel kui investeeringute suurenemist või vähenemist erinevatesse põhivaradesse. Kasumiaruande horisontaalanalüüs juhib tähelepanu

1) tulude suurenemisele või vähenemisele,
2) kulude suurenemisele või vähenemisele,
3) kasumi/kahjumi/tulemi suurenemisele või vähenemisele, võrreldes eelmise perioodiga.

Iga konkreetse bilansikirje muutuse põhjuste kohta leiab teavet raamatupidamise aastaaruande lisadest.

> Vertikaalanalüüs uurib aruannete sisemise struktuuri muutuste dünaamikat ja näitab muutusi tulude ja kulude vahelises seoses, varade struktuuris ja kohustiste struktuuris.

Vertikaalanalüüsi korral arvutatakse finantsaruannete absoluutnäitajad ümber protsentnäitajateks mingi baasnäitaja suhtes. Bilansis võetakse baasnäitajaks vastavalt aktiva või passiva kogusumma (või ka nende mingi osa), kasumiaruandes võetakse baasnäitajaks müügitulu (või tulud kokku) või tegevuskulud ning rahavoogude aruandes kasutatakse baasnäitajana põhitegevuse rahavoogusid, kuid informatiivne on ka kogu rahavoo, investeerimis- või finantseerimisrahavoo baasil muutuste leidmine. Andmete teisendamine protsentnäitajateks muudab analüüsi tulemused paremini jälgitavaks. Vertikaalanalüüsi saab kasutada erinevate firmade finantsaruannete võrdlemisel, see võimaldab jälgida aruande struktuuri, mis absoluutsummade puhul võib jääda märkamata. Bilansi ja kasumiaruande horisontaalanalüüsi ja vertikaalanalüüsi näited on toodud vastavalt tabelites 8.1. ja 8.2.

Tabel 8.1. Äriühingu bilansi horisontaal- ja vertikaalanalüüs

ÄRIÜHING, tuh EUR			Horisontaalanalüüs		Vertikaalanalüüs		
BILANSS	31.12.20X6	31.12.20X5	MUUTUS		31.12.20X6	31.12.20X5	20X6 vs 20X5
KÄIBEVARA			absoluut	protsent	protsent	protsent	PP
Raha ja pangakontod	1 745	1 657	88	5,3%	6,8%	6,5%	0,3
Nõuded ostjate vastu	1 245	897	348	38,8%	4,9%	3,5%	1,4
Finantsinvesteering	32	32	0	0,0%	0,1%	0,1%	0,0
Varud	84	91	-7	-7,7%	0,4%	0,4%	0,0
KÄIBEVARA KOKKU	**3 106**	**2 677**	**429**	**16,0%**	**12,2%**	**10,5%**	**1,7**
PÕHIVARA							
Finantsinvesteering	5 000	6 500	-1 500	-23,1%	19,6%	25,6%	-6,0
Kinnisvarainvesteering	504	512	-8	-1,6%	2,0%	2,0%	0,0
Materiaalne põhivara	16 509	15 290	1 219	8,0%	64,7%	60,1%	4,6
Immateriaalne põhivara	392	451	-59	-13,1%	1,5%	1,8%	-0,3
PÕHIVARA KOKKU	**22 405**	**22 753**	**-348**	**-1,5%**	**87,8%**	**89,5%**	**-1,7**
VARAD KOKKU	25 511	25 430	81	0,3%	100,0%	100,0%	
LÜHIAJALISED KOHUSTISED							
Laenukohustised	136	0	136	-	0,5%	0,0%	0,5
Võlad tarnijatele	1 073	2 313	-1 240	-53,6%	4,2%	9,1%	-4,9
Eraldised, viitvõlad	0	305	-305	-100,0%	0,0%	1,2%	-1,2
LÜHIAJALISED KOHUSTISED KOKKU	**1 209**	**2 618**	**-1 409**	**-53,8%**	**4,7%**	**10,3%**	**-5,6**
PIKAAJALISED KOHUSTISED							
Pikaajaline laenukohustis	1 416	0	1 416	-	5,6%	0,0%	5,6
Sihtfinantseerimine	4 780	5 000	-220	-4,4%	18,7%	19,7%	-1,0
PIKAAJALISED KOHUSTISED KOKKU	**6 196**	**5 000**	**1 196**	**23,9%**	**24,3%**	**19,7%**	**4,6**
KOHUSTISED KOKKU	**7 405**	**7 618**	**-212**	**-2,8%**	**29,0%**	**30,0%**	**-1,0**
OMAKAPITAL							
Aktsiakapital	9 587	9 587	0	0,0%	37,6%	37,7%	-0,1
Reserv	959	959	0	0,0%	3,8%	3,8%	0,0
Akumuleeritud tulem	7 266	7 484	-218	-2,9%	28,5%	29,4%	-0,9
Aruandeaasta tulem	294	-218	512	-234,9%	1,2%	-0,9%	2,0
OMAKAPITAL KOKKU	**18 106**	**17 812**	**294**	**1,7%**	**71,0%**	**70,0%**	**1,0**
KOHUSTISED ja OMAKAPITAL KOKKU	25 511	25 430	81	0,3%	100,0%	100,0%	

Horisontaalanalüüs võrdleb kirjete kahe aasta lõpuseisude alusel aastast muutust. Analüüs näitab järgmisi olulisi momente:

- bilansimaht (ehk varad) on aasta lõikes stabiilne;
- aktiva poolel on käibevara aastaga kasvanud 16%, (sh raha hulk on kasvanud 5,3% ja nõuded 38,8%) ja põhivara maht on vähenenud 1,5%,
- passiva poolel on kohustised ja omakapitali maht püsinud stabiilsed, kuid muutunud on kohustiste struktuur – lühiajalised kohustised on vähenenud 53,8% ja pikaajalised kohustised on kasvanud 23,9%.

Vertikaalanalüüsis võrreldakse varakirjete väärtusi „Varad kokku" summaga, kohustiste kirjeid „Kohustised ja omakapital kokku" summaga. Lisaks on arvutatud kohustiste ja omakapitali/netovara osakaalud kogu passiva mahust.

Vertikaalanalüüs näitab järgmisi olulisi muutusi:

- käibevara ja põhivara proportsioonid on ca 12% : 88%; aastaga on käibevara osakaal suurenenud ja põhivara osakaal vähenenud 1,7 protsendipunkti (PP);
- kohustiste ja omakapitali osakaalud on püsinud stabiilsed, kuid muutunud on kohustiste struktuur – lühiajaliste kohustiste osatähtsus on vähenenud 5,6 PP ja pikaajaliste kohustiste osatähtsus on suurenenud 4,6 PP.

Äriühing peab aruande seletuskirjas esitama mõlemas analüüsis toodud muutuste põhjendused/selgitused.

Tabel 8.2. Äriühingu kasumiaruande horisontaal- ja vertikaalanalüüs

ÄRIÜHING, tuh EUR			Horisontaalanalüüs		Vertikaalanalüüs		
KASUMIARUANNE	20X6	20X5	MUUTUS		20X6	20X5	20X6 vs 20X5
TEGEVUSTULU			absoluut	protsent	protsent	protsent	PP
Müügitulu	10 616	8 373	2 243	26,8%	97,6%	99,9%	-2,3
Muu äritulu	264	7	257	3671,4%	2,4%	0,1%	2,3
TEGEVUSTULU KOKKU	**10 880**	**8 380**	**2 500**	**29,8%**	**100,0%**	**100,0%**	
TEGEVUSKULU							
Müüdud toodangu kulu	-5 440	-3 968	-1 472	37,1%	51,8%	47,6%	4,2
BRUTOKASUM	**5 176**	**4 405**	**771**	**17,5%**	47,6%	52,6%	-5,8
Turustuskulu	-770	-551	-219	39,7%	7,3%	6,6%	0,7
Üldhalduskulu	-3 612	-3 440	-172	5,0%	34,4%	41,3%	-6,9
sh kulum ja allahindlus	*-2 225*	*-1 945*	*-280*	*14,4%*	*21,2%*	*23,3%*	*-2,1*
Muu ärikulu	-672	-376	-296	78,7%	6,4%	4,5%	1,9
TEGEVUSKULU KOKKU	**-10 494**	**-8 335**	**-2 159**	**25,9%**	**100,0%**	**100,0%**	
Rahalised kulud kokku	**-8 269**	**-6 390**	**-1 879**	**29,4%**			
Rahaline kasum (EBITDA)	**2 611**	**1 990**	**621**	**31,2%**	**24,0%**	**23,7%**	**0,3**
TEGEVUS- ehk ÄRIKASUM	**386**	**45**	**341**	**757,8%**	**3,5%**	**0,5%**	**3,0**
Finantskulud (-)-	-2	-3	1	-33,3%			
Tulumaksukulu	-90	-260	170	-65,4%			
PUHASKASUM	**294**	**-218**	**512**	**234,9%**	**2,7%**	**-2,6%**	**5,3**

Kasumi- ehk tulemiaruande horisontaalanalüüs võrdleb kahe aasta tulusid, kulusid ja tulemit ridade lõikes. Analüüs (vt tabel 8.2) näitab kõige olulisema muudatusena, et tulud on kasvanud aastaga 29,8% võrra ja tegevuskulud on kasvanud 25,9% võrra, sh müüdud toodangu kulu kasvas 37,1% võrra. Nende muutuste tulemusena on brutokasum kasvanud 17,5% võrra ja ärikasum kasvas 757,8% võrra. Kokkuvõttes on puhaskasum kasvanud 234,9% võrra.

Tulemiaruande vertikaalanalüüsis (vt tabel 8.2) leitakse tulude ja kulude osakaalud ridade lõikes koondsummadest. Analüüs näitab kõige olulisema tähelepanekuna, et rahalise kasumlikkuse määr on püsinud stabiilsena, muutudes aastaga ainult 0,3 protsendipunkti (PP), kuid ärikasumi põhine käiberentaablus on kasvanud 3,0 PP.

> Suhtarvude analüüsi eesmärgiks on välja tuua olulisi suhteid finantsaruannete komponentide vahel. Finantssuhtarvud võimaldavad võrrelda organisatsiooni finantsnäitajate väärtusi eri ajahetkedel ja võrrelda neid teiste sarnaste organisatsioonidega.

Suhtarvuanalüüs on finantsaruandluse analüüsi peamiseks instrumendiks, võimaldades esile tuua finantsnäitajate vahelisi seoseid. Suhtarvumeetod võimaldab teostada võrdlevanalüüsi ettevõtete, majandusharude ja erinevate ajaperioodide vahel. Suhtarvuanalüüs on üks enam levinud ja lihtsamaid analüüsimeetodeid. Samas ei piisa ettevõtte finantsolukorra hindamiseks ainult suhtarvudest. Sellele peab eelnema nii horisontaal- kui ka vertikaalanalüüs, mille abil saab esmalt üldise ettekujutuse aruannetes kajastatud andmete struktuurist ja selle muutustest.

Finantssuhtarvud võimaldavad analüüsida organisatsiooni toimimise edukust järgmistes valdkondades:

- finantsmajandusliku tegevuse efektiivsus (esmase efektiivsuse analüüs, rentaabluse ehk kasumlikkuse analüüs);
- maksevõimelisus (lühiajaline maksevõimelisus ehk likviidsus, kapitali struktuuri analüüs ehk pikaajaline maksevõimelisus).

Esmane efektiivsus hindab, kuidas organisatsioon on kasutanud oma varasid tulu ja kulu loomisel.

- nõuete laekumise välde ehk keskmine nõuete laekumise aeg päevades (***average collection period*** või ***days sales outstanding*** = DSO) ehk

keskmine nõuete laekumise aeg päevades = (keskmine müüginõuete maksumus x 360) / müügitulu

Ootus: mida väiksem päevade arv, seda kiiremini raha laekub, seda efektiivsemalt kogutakse nõudeid. Teisalt võib pikem maksetähtaeg olla üks müügiargument, kuid pikema laekumisega suureneb finantsrisk.

- varude ringlusvälde ehk keskmine varude kasutamise periood päevades (***average age of inventory*** või ***days inventory outstanding*** = DIO) ehk

keskmine varude kasutamise periood päevades = (keskmine laovaru x 360) / müüdud toodangu kulu (COGS[13])

Ootus: mida väiksem päevade arv, seda efektiivsemalt laovaru kasutatakse tootmises ja valmistoodangut müüakse tarbijatele.

- talitlustsükkel

talitlustsükkel = nõuete laekumise välde + varude ringlusvälde = DSO + DIO

Ootus: mida kiiremini varud müüakse ja nõuded laekuvad, seda väiksema päevade arvuga laekub raha.

- lühiajaliste kohustiste tasumise välde (aeg) (***average payment period*** või ***days payables outstanding*** = DPO) ehk

keskmine hankijatele tasumise välde = (keskmine võlg tarnijatele x 360) / keskmine müüdud toodangu kulu

Ootus: mida suurem päevade arv, seda aeglasemalt kohustisi tasutakse.

- finantseerimistsükkel

finantseerimistsükkel = talitlustsükkel – hankijatele tasumise välde = DSO + DIO– DPO

Mida lühem finantseerimistsükkel on, seda lühema perioodi tegevuse jätkamise jaoks peab organisatsioon otsima täiendavaid rahalisi vahendeid. Kui nõuete laekumise välde on lühem kui lühiajaliste kohustiste tasumise välde, siis laekub raha nõuetest kiiremini, kui on tarvis kohustisi tasuda.

- koguvara käibekordaja hindab varade kasutamise üldist efektiivsust – mitu müügitulu eurot tuleb ühe varasse investeeritud euro kohta

koguvarade käibekordaja = müügitulu / keskmine koguvara

- efektiivsuskordaja (seda näitajat kasutatakse eelkõige avalikus sektoris, sh sihtasutustes)

efektiivsuskordaja = tegevuskulud / tegevustulud

Ootus: mida väiksem efektiivsuskordaja, seda väiksema osa moodustavad tegevuskulud tegevustuludest, st seda suurem on tulem/kasum.

[13] COGS = cost of goods sold

Tabel 8.3. Esmase efektiivsuse näitajate leidmine äriühingu bilansi ja kasumiaruande andmete alusel

	Äriühing tuh EUR	**20X6**	**20X5**	arvutusreegel
R1	Keskmine koguvara	25 471	25 430	
R2	Keskmine müüginõue	1 071	897	
R3	Keskmine laovaru	88	91	
R4	Keskmine lühikohustis	1 914	2 618	
R5	Müügitulu	10 616	8 373	
R6	Keskmine müüdud toodangu kulu	-5 440	-3 968	
R7	Tegevuskulu	-10 494	-8 335	
R8	Nõuete laekumise välde (DSO)	36	39	R8=360xR2/R5
R9	Varude ringluse välde (DIO)	6	8	R9=360xR3/R6
R10	Lühiajaliste kohustiste tasumise välde (DPO)	127	238	R10=360xR4/R5
R11	Talitlustsükkel DSO+DIO	42	47	R11=R8+R9
R12	Finantseerimistsükkel DSO+DIO-DPO	-85	-191	R12=R8+R9-R10
R13	Koguvarade käibekordaja	0,4	0,3	R13=R5/R1
R14	Efektiivsuskordaja	1,0	1,0	R14=R7/R5

Lähtudes printsiibist, et perioodinäitajaid võrreldakse perioodi alguse ja lõpu hetkeseisundite keskmise väärtusega, oleks toodud näites esitatud võrdlused arvutuslikult korrektsed juhul, kui 20X5. a lõpuseisundi andmete asemel oleks kasutatud 20X5. a alguse ja lõpuseisundite keskmisi väärtusi (vrd tabelitega 8.1. ja 8.2.).

Analüüs näitab, et nõuete laekumise ja varude ringlusvälted püsivad stabiilsed, kuid lühiajaliste kohustiste tasumise välde on lühenenud 238 päevalt 127 päevale e 46,6%, mille tulemusena on finantseerimistsükkel (mille väärtus on negatiivne ehk organisatsioonil on juba praegu piisavalt vahendeid tegevuse jätkamiseks) muutunud ajaliselt 2,2 korda lühemaks.

Rentaablus ehk kasumlikkus näitab, milline on ettevõtte suutlikkus genereerida kasumit; mõõdetakse kasumi mingi taseme suhtena teatavasse teise näitajasse – müügitulusse, varasse, omakapitali jt.

Põhilised kasumlikkust kirjeldavad finantsnäitajad ja suhtarvud on järgmised:

- brutokasum

brutokasum = müügitulu – müüdud toodangu või teenuse kulu (COGS)

Ootus: mida suurem väärtus, seda rohkem jääb katet (raha) mittetootmislike- ja finantskulude rahastamiseks.

- brutokasumimäär

brutokasumimäär = brutokasum / müügitulu

Ootus: mida kõrgem määr, seda efektiivsemalt on tootmine/teenuse pakkumine korraldatud.

- äritegevuse kasumlikkus ehk käiberentaablus

äritegevuse (ehk põhitegevuse) kasumlikkus = ärikasum / müügitulu

Ootus: mida suurem ärikasumi ja müügitulu suhe, seda efektiivsemalt genereerib ettevõte müügitulu abil ärikasumit.

RES § 6 lg 3 sätestab, et KVJI kavandatav põhitegevuse tulem võib olla puudujäägis kuni 30% ulatuses eelarveaasta põhitegevuse tuludest, kui põhitegevuse tulemi puudujääk kaetakse varem põhitegevuse tulemi ülejäägina kogunenud

likviidsetest varadest. Järelikult lubatakse KVJI põhitegevuse tulemi põhjal leitud käiberentaablust ka negatiivsena kuni –30%.

- käibepuhasrentaablus

puhasrentaablus (*return on sales* ehk ROS) = puhaskasum / müügitulu

Näitab müügitulu iga euro tasuvust pärast kõikide kulude ja maksude mahaarvamist.

Kõik käiberentaabluse näitajad iseloomustavad müügitulu poolt kasumi genereerimise võimet.

- varade puhaskasumlikkus ehk vararentaablus

varade puhaskasumlikkus (*return on assets* ehk ROA) = puhaskasum / keskmine koguvara

Näitab varadesse tehtud investeeringute tasuvust.

Ootus: mida kõrgem määr, seda efektiivsemalt kasutab ettevõte oma investeeringuid kasumi genereerimiseks.

ROA = ROS x koguvarade käibekordaja

- omakapitali puhaskasumlikkus ehk omakapitali rentaablus

omakapitali puhaskasumlikkus (*return on equity* ehk ROE) =
(puhaskasum – garanteeritud dividendid) / keskmine omakapital

Näitab aktsionäride investeeringute tasuvust.

Ootus: mida kõrgem määr, seda rohkem teenib ettevõte kasumit aktsionäride väärtusele lisaks. Omakapitali tootlust võrreldakse omakapitali hinnaga – kui omakapitali tootlus ületab omakapitali hinda, siis toodab ettevõte omanikele majanduslikku lisaväärtust. Vastasel juhul on omanikel võimalus riskiga väärtpaberitesse investeerides turult rohkem teenida kui konkreetsest ettevõttest ehk nende investeering ei ole hetkel piisavalt tulus.

Tabel 8.4. Äriühingu rentaabluse ehk kasumlikkuse näitajate leidmine bilansi ja kasumiaruande andmete alusel

	Äriühing tuh EUR	**20X6**	**20X5**	arvutusreegel
R1	Müügitulu	10 616	8 373	
R2	Brutokasum	5 176	4 405	
R3	Brutokasumimäär	48,8%	52,6%	R3=R2/R1
R4	Ärikasum (EBIT)	386	45	
R5	Ärikasumimäär	3,6%	0,5%	R5=R4/R1
R6	Puhaskasum	294	-218	
R7	Käibe puhaskasumlikkus (ROS)	2,8%	-2,6%	R7=R6/R1
R8	Keskmine koguvara	25 471	25 430	
R9	Varade puhaskasumlikkus (ROA)	1,2%	-0,9%	R9=R6/R8
R10	Keskmine omakapital	35 918	17 812	
R11	Omakapitali puhaskasumlikkus (ROE)	0,8%	-1,2%	R11=R6/R10

Analüüs näitab, millised on 20X6. aasta jooksul kujunenud kasumlikkuse määrad, ja kuidas on need määrad aastaga muutunud.

Likviidsus ehk lühiajaline maksevõimelisus näitab, milline on ettevõtte/asutuse võime tasuda õigeaegselt ettenähtud kohustisi. Likviidsus iseloomustab ettevõtte võimet muuta oma varad maksevahenditeks (rahaks), et tasuda kaupade ja teenuste eest.

Ettevõttel peab olema piisavalt likviidseid ressursse, tagamaks saabuvate lühiajaliste kohustiste täitmist. Vara loetakse likviidseks, kui seda on võimalik konverteerida rahaks kiiresti ja võimalikult väikeste kuludega.

Maksevõimelisuse langus võib viia maksejõuetuse ehk pankrotini. Pankrotiseadus seab pankrotihalduri tegevuses olulisele kohale ettevõtte majandustegevuse analüüsi ja planeerimise.

Põhilised ettevõtte likviidsust kirjeldavad finantsnäitajad ja suhtarvud on

- käibekapital

käibekapital = käibevara – lühiajalised kohustised

Ootus: väärtus on positiivne.

- lühiajalise võlgnevuse kattekordaja

lühiajalise võlgnevuse kattekordaja = käibevara / lühiajalised kohustised

Näitab, kas organisatsioon suudab katta kreeditoride lühiajalised nõuded (st ettevõtte lühiajalised kohustised) oma käibevaraga.

Ootus: väärtus on vähemalt 1, heaks hinnatakse väärtust 2 lähedal.

Kattekordaja väärtus sõltub organisatsiooni talitlus(tegevus)tsükli pikkusest. Mida pikem on talitlustsükkel, seda suurem peaks üldjuhul olema kattekordaja. Tootmisettevõtted on üldjuhul pikema talitlustsükliga (kuna peavad omama ka tegevuse jätkamiseks suuremaid varusid) kui teenindusettevõtted.

- maksevõime kordaja

maksevõime kordaja = (käibevara - varud – ettemaksed) / lühiajalised kohustised

Näitab ettevõtte n-ö otsest likviidsust ainult raha ja müüginõuete baasil.

Ootus: ka see väärtus võiks olla vähemalt 1.

- maksevalmiduse kordaja

maksevalmiduse kordaja = (raha + lühiajalised finantsinvesteeringud) / lühiajalised kohustised

Näitab, millise osa lühiajalistest kohustustest on ettevõte võimeline kohe tasuma.

Ootus: väärtus võib olla väiksem kui 1, sest organisatsioonil ei pea olema raha hetkel kõigi eeloleval aastal tasumisele kuuluvate lühiajaliste kohustiste täitmiseks/katmiseks.

Organisatsiooni likviidsus sõltub oluliselt finantseerimistsükli pikkusest, sh nõuete laekumise välte, varude ringluse välte ja lühiajaliste kohustuste tasumise välte pikkustest.

Tabel 8.5. Likviidsuse näitajate leidmine äriühingu bilansi ja kasumiaruande andmete alusel

	Äriühing tuh EUR	**20X6**	**20X5**	arvutusreegel
R1	Käibevara	3 106	2 677	
R2	Raha	1 745	1 657	
R3	Varud	84	91	
R4	Ettemaksed	0	0	
R5	Lühiajalised finantsinvesteeringud	32	32	
R6	Lühiajalised kohustised	1 209	2 618	
R7	Käibekapital	1 897	59	R7=R1-R6
R8	Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja	2,6	1,0	R8=R1/R6
R9	Maksevõime kordaja	2,5	1,0	R9=(R1-R3-R4)/R6
R10	Maksevalmiduse kordaja	1,5	0,6	R10=(R2+R5)/R6

Analüüs näitab, et aastaga on kõik likviidsusnäitajad kasvanud, mis üldjuhul tähendab, et ettevõtte maksevõimelisus on paranenud ja ta kogub rahalisi vahendeid nt pikaealise kasutusega investeeringuteks.

Kapitalistruktuuri ehk pikaajalise maksevõime analüüsi eesmärgiks on aru saada, kuidas kapitalistruktuur on kujundanud ettevõtte majandustulemusi. Ettevõtte jaoks sobiva kapitalistruktuuri otsimine on omakapitali ja võõrkapitali kasutamise tasakaalu ülesanne.

> Laenuga soetatakse põhivara, mille kasutamine tekitab kulu, mis võimaldab teenida tulu, ning kui tulu – kulu = kasum, siis kasvab omakapital. Mida suurem on võõrkapitali osatähtsus finantseerimisel, seda intensiivsemalt tuleb võlgnevust tagasi teenida.

Põhilised kapitali struktuuri kirjeldavad finantsnäitajad ja -suhtarvud on

- võlakordaja

> võlakordaja = kohustised / varad

Näitab, kui suurt osa ettevõtte varadest finantseeritakse laenuvahenditega (võõrkapitaliga).

Ootus: võlakordaja määr võib olla vahemikus 30–70%, sõltuvalt tegevusvaldkonnast; mida kõrgem kordaja, seda kõrgem finantsrisk.

- laenuvõlakordaja arvutatakse finantskohustiste kaudu nagu kogu võlakordaja

> laenuvõlakordaja = kogu finantskohustis / varad

Ootus: laenuvõlakordaja määr on vahemikus 30–50%, sõltuvalt tegevusvaldkonnast.

Kui laenuvõlakordaja analüüsib ainult finantskohustiste alusel tekkivat pikaajalist maksevõimet, siis võlakordaja võtab maksevõime määramisel arvesse kõik bilansis kirjeldatud lühi- ja pikaajalised kohustised.

- finantsvõimendus ehk kapitaliseerituse kordaja

> finantsvõimendus ehk kapitaliseerituse kordaja = pikaajaline finantskohustis / (pikaajaline finantskohustis + omakapital)

Näitab pikaajaliste finantskohustuste osakaalu pikaajalises kapitalis.

Ootus: leida optimaalne ettevõtte jaoks; mida kõrgem on määr, seda suurem on pikaajaline finantsrisk (pankrotioht).

- intresside kattekordaja

intresside kattekordaja = rahaline kasum (EBITDA) / finantskulud

Mõõdab ettevõtte võimet tasuda rahalise kasumi (EBITDA) arvelt finantskulusid.

Ootus: väärtus peaks olema suurem kui 1; tegelikult peab teenitava rahalise kasumiga katma mitte ainult intressikulu, vaid ka võetud finantskohustiste põhiosamaksed.

- omakapitalimäär

omakapitalimäär = omakapital / varad

Näitab omakapitali ehk netovara osakaalu kapitalis (ka varade kogusumma suhtes), on vastandiks võlakordajale.

Ootus: leida optimaalne ettevõtte jaoks; mida kõrgem on määr, seda madalam on finantsrisk.

Tabel 8.6. Kapitali struktuuri näitajate leidmine äriühingu bilansi ja kasumiaruande andmete alusel

	Äriühing tuh EUR	20X6	20X5	arvutusreegel
R1	Varad	25 511	25 430	
R2	Kohustised	7 405	7 618	
R3	Omakapital	18 106	17 812	
R4	Finantskohustis	1 552	0	
R5	Pikaajaline finantskohustis	1 416	0	
R6	Rahaline kasum (EBITDA)	2 611	1 990	
R7	Finantskulu	-2	-3	
R8	Võlakordaja	0,3	0,3	R8=R2/R1
R9	Laenuvõlakordaja	0,1	0,0	R9=R4/R1
R10	Finantsvõimendus	0,1	0,0	R10=R5/(R5+R3)
R11	Intresside kattekordaja	1 305,5	663,3	R11=R6/R7
R12	Omakapitalimäär	0,7	0,7	R12=R3/R1

Analüüs näitab, et äriühingu finantsrisk pole kõrge, st pikaajaline finantskohustiste tasumise risk on madal – ettevõte võib omavahenditest vajadusel teha olulisi investeeringuid, tasuda dividende ning olla pangale atraktiivne laenutaotleja.

Erinevate finantsjuhtimise alaste otsuste langetamisel tuleb lähtuda äriühingu ja selle omanike või sihtasutuse ja selle asutajate eesmärkidest. Äriühingu ja sihtasutuse põhieesmärgiks on pikaajaline jätkusuutlik põhikirjaline toimimine, mille tulemuslikkus väljendub äriühingus finantsiliselt omanike rikkuse suurenemises ja sihtasutuses huvipoolte (huvigrupi) liikmete rahulolu kasvus või nende parema hakkamasaamise kaudu.

Omanikud peavad silmas pidama, et nende osalus konkreetse ettevõtte aktsiakapitalis ei pruugi olla kõige parem investeering. Mõnel juhul võib ettevõte olla olukorras, kus tasub tema tegevus lõpetada ning olemasolevaid ressursse kasutada kusagil mujal, kus nende kasumlikkus on suurem. Nii jõuame alternatiivkulu (*opportunity cost*) mõisteni.

Erinevate investeeringute kasumlikkuse võrdlemisel jõutakse ootuspärase kasumlikkuse määra mõisteni. Potentsiaalne kasum, millest loobutakse, kannab nimetust alternatiivkulu.

alternatiivkulu = kõige tulusama investeeringu kasum – loobutud investeeringu kasum

Kapitalistruktuuri otsus

Alternatiivkulu mõiste omab võtmerolli nt ettevõtte kapitalistruktuuri määramisel. Nii aktsia- kui võõrkapitali kaasamine tähendab vahendite kasutamise eest tasumist, mida mõistetakse rahastajatele riskivõtmise kompenseerimisena. Kuna vahendeid, mida kasutatakse nt laenude tagasimaksmiseks, pole võimalik kasutada nt finantsinvesteeringuteks (mis pakuvad potentsiaalset tulu), siis peab ettevõte kaalutlema, kas finantsvõimendusega rahastatud investeering toodab paremat kasumit kui potentsiaalne finantsinvesteering.

Suurtest majandusotsustest mängivad ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamisel ja omanike väärtuse suurendamisel võtmerolli **investeerimisotsused**. Investeerimisprojekt on konkreetse majandusliku või tehnilise eesmärgi saavutamiseks tehtavate investeeringute ja tegevuste terviklik kogum. Erasektoris lähtutakse investeerimisprojektide tasuvuse hindamisel projektist tekkivatest oodatavatest lisanduvatest rahavoogudest ning ellu tuleks viia vaid eeldatavasti rahaliselt tasuvad projektid.

Kui on identifitseeritud erinevad projektid, mis viivad oodatud tulemuseni, võrreldakse nende projektide rahalist tasuvust. Selleks kasutatakse kolme meetodit, mille käigus arvutatakse

- tasuvusperiood (***payback period***)
- puhasnüüdisväärtus (***net present value***)
- sisemine tulumäär (internal rate of return).

Tasuvusperiood on periood, mille jooksul teenitakse algne investeering tagasi. Kui teha lihtsustav eeldus, et aastased netorahavood (sissetulek – väljaminek) on võrdsed, siis arvutatakse tasuvusperiood järgmiselt:

tasuvusperiood = investeeringukulu / aastane netorahavoog

Näide

Kui teha investeering maksumusega 100 000 eurot ja aastane netorahavoog on 20 000 eurot, siis on tasuvusperioodi pikkus 100 000/20 000 = 5 aastat.

Näide

Kui aastased rahavood ei ole võrdsed, siis arvutatakse tasuvusperiood järgmisel viisil.

Kui teha investeering 1 500 eurot ja aastased rahavood muutuvad aastate lõikes, siis kalkuleeritakse kumulatiivne voog. Tasuvusperioodi leidmiseks vaadatakse, mitmendal aastal on kumulatiivne väärtus viimast korda negatiivne (praegu 4. aastal), millele lisatakse järgmisel (5. aastal) lisanduv see netotulu osa, mis viib kumulatiivse summa 0-ni kogu lisanduvast netotulust (näites 400/900), st tasuvusperioodi pikkus on 4 + 400/900 = 4,44.

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Netorahavoog	-1500,00	150,00	150,00	200,00	600,00	900,00
Kumulatiivne	-1500,00	-1350,00	-1200,00	-1000,00	-400,00	500,00
					4,44	

Muudel võrdsetel tingimustel on investeering seda riskantsem, mida pikem on tasuvusperiood. Investor võrdleb erinevaid projekte ja eelistab seda projekti, mille tasuvusperiood on lühem. Kui ettevõtte jaoks on likviidsus murekohaks, siis teostatakse projekte üksteise järel, et mitte langeda jätkusuutmatusse finantsseisundisse.

Tegemist on lihtsustava arvutusega, mis ei võta arvesse raha väärtuse muutumist ajas, samuti jäetakse tähelepanuta rahavood, mis laekuvad pärast tasuvusaja ületamist ning rahavoogude jaotumine ajas enne tasuvusajahetke saabumist.

Rahandusteoreetiliselt on tegemist sageli ainult kaudselt investeeringut iseloomustava näitajaga, mis võib viia vale otsuseni. EL struktuurifondidest rahastatavate projektide tasuvusanalüüside puhul piisab puhasnüüdisväärtuse (NPV) ja sisemise tulumäära (IRR) arvutamisest.

Puhasnüüdisväärtuse (NPV) arvutusmetoodika tugineb raha väärtuse muutumisele ajas, lähtuvalt printsiibist, et tänane 1 euro on rohkem väärt kui tulevikus, sest see raha võib teenida intressi. Tulumäär on oluliselt seotud inflatsiooni ja majandusriskidega.

Raha väärtuse võrdlemiseks erinevatel ajahetkedel kalkuleeritakse tulevaste rahavoogude tänane väärtus ehk diskonteeritakse tuleviku rahavood tänasesse päeva.

Näide

Tulevikuväärtus ja tänane väärtus on teineteise pöördväärtused. Kui investeerida käesoleva aasta algul 1000 eurot ja oodata intressitulu 5-aastases perioodis igal aastal 5%, saab kergesti arvutada, milliseks kujuneb järgnevate aastate lõpuks 1000 euro tulevikuväärtus ja pöördteguriga diskonteerida:

Tulevikuväärtus ja nüüdisväärtus		2017	2018	2019	2020	2021	
Ühe aasta intressitegur	5%	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	
Investeeringusumma		1 000	1 050	1 103	1 158	1 216	
Tulevikuväärtus		1 050	1 103	1 158	1 216	1 276	**5 802**
Mitme aasta intressitegur		1,05	1,10	1,16	1,22	1,28	
Diskontotegur = intressiteguri pöördväärtus		0,95	0,91	0,86	0,82	0,78	
Nüüdisväärtus		1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	**5 000**

1050=1000*1,05

1103=1050*1,05=1000*1,05*1,05=1000*$(1,05)^2$=1000*1,10

1158=1000*$(1,05)^3$=1000*1,16

1216=1000*$(1,05)^4$*1,22

1276=1000*$(1,05)^5$=1000*1,28

Mida rohkem raha projekt tagasi teenib, seda suuremaks kujuneb rahavoogude NPV. Investeerimiseks eelistatakse kõige suurema NPVga projekti, negatiivse NPVga projekt heidetakse kõrvale.

NPV arvutamiseks võetakse alginvesteering kui väljaminev rahavoog R_0 miinusmärgiga ning lisatakse igal järgneval aastal ainult selle investeeringuga lisanduvate sissetulevate ja väljaminevate rahavoogude vahe ehk netorahavoo $R_1, R_2, \dots, R_n$ tänasesse päeva diskonteeritud väärtus

$$NPV = -R_0 + \frac{R_1}{(1+i)^1} + \frac{R_2}{(1+i)^2} + \frac{R_3}{(1+i)^3} + \cdots + \frac{R_n}{(1+i)^n},$$

kus n on investeeringu majanduslikult kasuliku eluea pikkus aastates, nt n =10.

Kaaluma peab, kas lisanduvate rahavoogude hulka tohib arvata pöördumatuid kulusid (*sunk costs*), st kulusid, mis on tasuvusanalüüsi hetkeks kas juba tehtud või mida tuleb teha sõltumatult sellest, kas investeering tehakse või mitte.

Diskontomäära mõiste tekkis ajalooliselt keskpanga poolt kommertspankadele antavatelt laenudelt küsitavast intressimäärast. Kuna üldjuhul on võõrkapitali tulumäär madalam omakapitali tulumäärast, siis selle printsiibi otsene ülevõtmine äriühingu poolt võib tekitada olukorra, kus ettevõte eelistab riskantsemaid projekte.

Diskontomäär i NPV valemis peab vastama projekti riskiprofiilile. Uue ettevõtte investeeringu analüüsimisel on vajalik leida võrdlusmaterjali teiste ettevõtetega.

Kui projekti riskiprofiil on sarnane äriühingu riskiprofiilile, siis võib diskontomääraks valida vähemalt kapitali kaalutud keskmise kulukuse (***weighted average cost of capital*** ehk ***WACC***) määra:

$$WACC = \frac{D}{D+E}K_D + \frac{E}{D+E}K_E$$

Sarnaselt võõrkapitali pakkujatega määravad aktsionärid ettevõttele antava kapitali tulumäära, seega on vajalik, et ettevõte suudaks oma tulevaste rahavoogudega katta nii aktsionäride kui ka võõrkapitali laenajate tasud.

WACC valemis D on ettevõtte koguvõlg, E on kogu omakapital, K_D on laenukapitali kulukuse määr, K_E on omakapitali kulukuse määr.

Eesti tulumaksusüsteemi tingimustes maksustatakse nii intressitulusid kui ka dividende ühekordselt ja laenukapitalil puudub maksueelis. Juhul, kui mõnes teises riigis laenukapital tekitab ettevõttele ja tema omanikele maksueelise, siis arvestatakse seda laenukapitali kulukuse määra arvutamisel, nt täieliku topeltmaksustamise puhul korrigeeritakse K_D teguriga $1 - T_c$, kus T_c on ettevõtte maksumäär.

WACC on mõistetav kui ettevõtte tasuvuslävi (***hurdle rate***), sest sisuliselt peab ettevõte suutma kasumlikuks toimimiseks teenida rohkem kui ainult kapitalikulu katmiseks.

Ettevõtetel on võimalik kasutada WACC asemel diskontomäärana ka aktsiakapitalipõhist tulumäära (justkui ettevõte oleks rahastatud ainult aktsiakapitaliga). Lihtsam on seda lähenemist rakendada juhul, kui laenukapitalil maksueelis puudub (nt Eestis).

Kuna diskontomäär on ennekõike seotud projekti riskitasemega ja investor ootab üldjuhul riskantsemalt projektilt kõrgemat tulusust, siis võib järeldada, et diskontomäära ja projekti tulususe vahel on olemas seos. Samas võib kõrge diskontomääraga investeering olla madala või lausa negatiivse tulususega, st tulevased rahavood ei kata aktsionäride ja laenajate ootusi.

Näide

Investeering 1000 eurot toob järgnevatel aastatel Y1 – Y5 tabelis näidatud netorahavoo. Kui investorid hindavad projekti kõrge riskitasemega investeeringuks, siis ollakse nõus rahastama kõrgema tuluootusega, mis tähendab kõrgemat diskontomäära. Mida kõrgema diskontomääraga investeerida, seda väiksem on tulevaste rahavoogude tänane väärtus. Tabelist selgub, et NPV = 0, kui diskontomäär on 10% ja kõrgemate tulususe määrade korral muutub investeering kahjulikuks.

		Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Disk-määr	NPV	-1 000,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	1 100,00 €
8,00%	73,94 €						
9,00%	35,68 €						
10,00%	-0,00 €						
11,00%	-33,30 €						
12,00%	-64,37 €						
13,00%	-93,38 €						

WACCi kasutatakse diskonteerimisel üldjuhul minimaalse lähtemäärana, mõistlikuks võib osutuda kõrgema määra kasutamine.

Lisaks tasuvusanalüüsile koostatakse suuremahuliste investeeringute puhul ka riskianalüüs. Riskianalüüsi eesmärgiks on hinnata

- millistele riskidele ollakse avatud;
- kui tõenäoline on, et need riskid realiseeruvad;
- mis juhtub riskide realiseerumisel;
- milliste instrumentide või meetoditega projektiga kaasnevaid riske juhtida.

Enamasti kiputakse investeeringutega seonduvaid riske alahindama ja sellest tulenevalt kujuneb paljude projektide elluviimine tegelikult aeganõudvamaks ning kulukamaks, kui algselt planeeriti. Riigi enamusosalusega äriühingutes ja riigi asutatud sihtasutustes võivad investeeringute venimist põhjustada ka riigihangetega seonduvad (kohtu)vaidlused.

> Mida riskantsem on kavandatav investeerimisprojekt, võrreldes ettevõtte põhimajandustegevust iseloomustavate riskidega, seda enam on põhjendatud kõrgem tuluootus.

Näiteks olemasoleva tootmisseadme asendamine uuema ja efektiivsemaga on tavaliselt väiksema riskitasemega investeering kui uue toote väljatöötamine või välisturule sisenemine. Sellist erinevust peaks kajastama ka projektidelt nõutavad tulumäärad.

Kui investeerimisprojekti riskide tase erineb oluliselt ettevõtte seniste varadega seotud riskide tasemest, rakendatakse finantsvarade kasutamisega seotud riskide põhist tulususe määra hindamise mudelit (*capital asset pricing model ehk CAPM*), mis kirjeldab seost investeeringuriski ja oodatava kasumimäära vahel. Omakapitali oodatav tulusus $E(r_e)$ arvutatakse valemiga

$$E(r_e) = r_f + \beta_e * [E(r_m) - r_f],$$

kus r_f on riskivaba intressimäär, mis esindab raha ajaväärtuse muutumist; tüüpiliselt esindavad riskivaba tulumäära valitsuse võlakirjad. Kordaja β_e on tururiski koefitsient (st β kirjeldab finantsvara süstemaatilise riski suhtelist suurust, nt kui β = 1, siis on finantsvara süstemaatiline risk sama suur, kui turu keskmine). $E(r_m)$ on turuportfelli oodatav tulusus.

CAPM mudel võimaldab eristada investorile raha kompenseerimist ajaväärtuse ja riski põhiselt, st sisuliselt kirjeldab valemi teine liidetav riskipreemiamäära.

Sisemine tulumäär (*internal rate of return* ehk IRR) peegeldab minimaalset oodatavat tulusust, mille korral rahastajad oleksid huvitatud projekti finantseerimisest. IRR on selline diskontomäär i (vt NPV arvutusvalemit), mille puhul investeerimisprojekti rahavoogude NPV = 0.

> Kui investeerimisprojekti IRR > WACC (ettevõtte tasuvuslävi), võib investor otsustada selle projekti rahastamise kasuks.

Kui rahavoogudesse lisatakse ka laenu teenindamise maksed ja kui IRR osutub suuremaks, kui on aktsionäride poolt nõutav norm, jääb ettevõttel raha üle reinvesteerimiseks. IRR täiendab NPV-d, näidates investeeritud raha tootlust.

Investeerimisprojekti tasuvusanalüüs on hädavajalik ka siis, kui soovitakse erinevatest Euroopa Liidu struktuurifondidest projektile kaasfinantseerimist leida.

Ettevõtte väärtusloome hindamine

> Nõukogu ülesandeks on tagada oma otsustega ettevõtte väärtusloome suutlikkust.
>
> Väärtust luuakse juurde siis, kui ettevõttesse investeeritud kapitali väärtuse kasv ületab investorite poolt nõutavat tulunormi.

Ettevõtte väärtuse hindamiseks on loodud mitmeid mudeleid ja lähenemisi. Kui hinnatav vara on vabalt kaubeldav efektiivsel turul, siis võib vara väärtuseks võtta selle turuväärtuse. Kui sellist võimalust pole, on vaja kasutada mõnda vara hindamise meetodit. Kuigi erinevaid väärtuse hindamise mudeleid on palju, tugineb enamik neist kvalitatiivsetele andmetele, seega on iga mudeli sisendid vähem või rohkem subjektiivselt valitavad.

Ettevõtted avaldavad laiemale üldsusele tavaliselt käibe, kasumi ja bilansimahu näitajad. Investori jaoks on tähtsam rahavoog, sest investorile saab väljamakseid teha ainult raha olemasolu korral. Ettevõtte väärtus tuleneb suuresti tema bilansi aktiva poolel olevatest varadest, täpsemalt nende varade võimest genereerida tulevikus raha. Sellepärast peetakse kõige täpsemaks tulevaste rahavoogude nüüdisväärtuse leidmisele tuginevaid hindamismeetodeid. Nende eelis eelnevate perioodide raamatupidamisaruannetele tuginevate meetodite ees on see, et nad vaatavad tulevikku.

Ettevõtte väärtusloome hindamise meetodid

Diskonteeritud rahavoogudel ehk tulevase tulu hindamisel põhinevaid meetodeid on sobiv kasutada, kui ettevõtte tulevikus genereeritavaid rahavoogusid on võimalik teatud kindlusega määrata. Ettevõtte väärtuse hindamiseks diskonteeritakse ettevõtte tulevased rahavood, kasutades diskontomäärana vähemalt kapitali keskmist kaalutud hinda (WACC).

Lisaväärtuse loomisel põhinevate meetodite järgi sõltub ettevõtte väärtus ettevõttesse investeeritud kapitali suurusest ja majanduslikust lisaväärtusest, mida ettevõte tulevikus loob.

> Kui ettevõte teenib kasumit raamatupidamise mõttes, siis on tema tulud olnud suuremad kui kulud. Majandusliku lisaväärtuse leidmiseks tuleb kasumist lahutada kapitaliomanike nõutav tulu.
>
> Kui majanduslik lisaväärtus on positiivne, on ettevõte suutnud luua kapitaliomanikele rikkust. Kui majanduslik lisaväärtus on negatiivne, on ettevõte kapitaliomanike rikkust hävitanud. Viimasel juhul oleks kapitaliomanikel olnud mõttekam investeerida oma raha mujale.

Lisaväärtuse loomisel põhinevate mudelite eelis diskonteeritud rahavoogudele rajatud mudelite ees on see, et nad aitavad mõista ettevõtte väärtuse kujunemist aastate kaupa.

Varade puhasväärtusel põhineva lähenemise puhul leitakse omakapitali väärtus, lahutades varade bilansilisest maksumusest bilansilised kohustised. Oluline on, et varade bilansiline maksumus vastaks ka varade turuväärtusele. Varade puhasväärtusel põhinev meetod on sobiv, kui rahavood sõltuvad vara müügist.

Dividendidel põhinev lähenemine sobib eelkõige vähemusosaluse hindamisel. See tugineb asjaolule, et börsil noteerimata ettevõtte puhul on dividendid (vm samaväärsed maksed) praktiliselt ainus rahavoog, mida vähemusaktsionär saab. Hindamine seisneb sellisel juhul dividendidena saadava rahavoo diskonteerimises.

Võrdlusmeetodite puhul kõrvutatakse hinnatava ettevõtte ja sarnase börsil noteeritud ettevõtte näitajaid ning leitakse nende põhjal hinnatava ettevõtte väärtus. Levinuimad suhtarvud, mida võrdlemisel kasutatakse, on aktsia hind / kasum aktsia kohta ja ettevõtte väärtus / EBITDA.

> Ettevõtte väärtus sõltub ennekõike sellest, kuidas ettevõte oma varasid rakendab, mitte varade enda väärtusest. Väärtuse kasvu tagamiseks on oluline järjepidevalt analüüsida väärtuse kasvu ja kahanemise tegureid ettevõtte väärtusahelas.
>
> Kõige olulisem on pidada meeles põhimõtet: organisatsioon peaks investeerima ainult sellistesse projektidesse, mis kasvatavad ettevõtte väärtust.

Finantseerimisotsused

Investeeringute tegemiseks võib olla vaja kaasata organisatsiooni täiendavat kapitali. Äriühingus langetatavad finantseerimisotsused peavad võimalikult madalate finantseerimiskuludega tagama piisavate rahaliste ressursside olemasolu kõigi tasuvate projektide elluviimiseks ja igapäevase majandustegevuse sujuvaks kulgemiseks.

Kapitali saab kaasata nii täiendava omakapitali kui ka laenukapitali vormis.

Kapitali kaasamisel tuleb mh arvestada järgmiste kriteeriumidega:

- rahavajaduse ajaline iseloom – perioodilisus, projektipõhisus, tasuvusaeg;
- kaasatava kapitali kulukuse määr;
- tehingukulud;
- ettevõtte krediidivõimelisus;
- mõju kontrolliõiguse jaotumisele;
- seadustest ning lepingutest tulenevad piirangud;
- mõju organisatsiooni riskitasemele.

> Riigi osalusega äriühingute ja riigi asutatud sihtasutuste rahastamisel tuleb kindlasti jälgida, et ei mindaks vastuollu Euroopa Liidus kehtivate riigiabi reeglitega.
>
> KVJI-de rahastamisel tuleb lisaks arvestada, et laenude võtmine ja kapitalirendilepingute sõlmimine mõjutab valitsussektori kui terviku eelarvepositsiooni.

Välise kapitali kaasamisel tuleb langetada teadlik valik nii kasutatavate instrumentide (pangalaen, võlakiri, konverteeritav võlakiri, eelis- või lihtaktsia jm) kui ka rahastajate osas.

Mõned finantseerimisotsused (aktsia- või osakapitali suurendamine, vahetusvõlakirjade emiteerimine) peavad olema langetatud üldkoosolekul.

> Finantseerimisotsuste kaudu kujundatakse ettevõtte kapitali struktuuri, kapitali struktuur mõjutab aga ettevõtte pikaajalist maksevõimet ja omanike poolt võetavat riskitaset ning seeläbi ka omakapitali kulukuse määra.

Oluline on jälgida, et ettevõtte laenukoormus ei ületaks mõistlikku taset. Kuigi üldjuhul on laenukapitali kulukuse määr madalam omakapitali kulukuse määrast, tuleb laenude põhiosa- ja intressimaksed teostada sõltumatult ettevõtte hetkelisest finantsseisukorrast, sest tegemist on lepinguliste kohustustega.

Seega täiendava laenu võtmine

- suurendab riskitaset omanike jaoks (kui laenuga rahastatav põhivara ei teeni plaanitud kasumit);
- suurendab olemasoleva või tulevikus hangitava omakapitali kulukuse määra;
- vähendab finantsilist paindlikkust;
- võib seada ohtu finantsilise jätkusuutlikkuse.

> Mida väiksem on kapitali kulukus, seda suuremas mahus on ettevõttel võimalik investeerida ja kasvatada ettevõtte väärtust.

Makromajanduslikult mõjutavad kapitali kulukuse määra keskpankade rahapoliitika, investorite riskikartlikkus, maksusüsteem.

Kasumijaotusotsused

Omanik teenib ettevõttesse paigutatud kapitalilt tulu kas osalust soetusmaksumusest kõrgema hinnaga müües või siis erinevate väljamaksete näol, mida ettevõte omanikele teeb. Omanikule tehtavad väljamaksed sõltuvad eelkõige omaniku dividendiootusest, kuid arvestada tuleb ka

- ettevõtte jätkusuutlikkust,
- investeerimis- ja finantseerimisvõimalusi,
- juriidilisi ja lepingutest tulenevaid piiranguid.

Kui ettevõttel puudub võimalus investeerida vaba raha vähemalt kapitali kulukuse määrale vastava tulususega ja pole näha ka sellise võimaluse tekkimist lähitulevikus (ehk ettevõttel pole positiivse NPV investeerimisprojekte), tuleks teenitud kasum maksta välja omanikele.

Dividendipoliitika kujundamisel tuleb arvestada kõigi ülalmainitud aspektidega ning otsustada, millises vormis väljamakseid omanikele tehakse: kas makstakse rahalisi dividende, teostatakse omaaktsiate tagasiost või vähendatakse aktsia- või osakapitali rahaliste väljamaksetega. Eestis kehtiva tulumaksusüsteemi korral mõjutavad kasumijaotusotsused otseselt ettevõtte maksukohustust ja seeläbi puhaskasumit või –tulemit. Finantsanalüüsi läbi viies tuleb arvestada, et tulemuslikkust mõõtvad kasumlikkuse suhtarvud (ROE, ROA, puhaskasumi marginaal) sõltuvad ettevõttes langetatud kasumijaotusotsustest.

Investeerimis-, finantseerimis- ja kasumijaotusotsused on praktikas omavahel tihedalt seotud ning mõjutavad ettevõtte finantsseisundit, kasvu- ja arenguvõimalusi ning väärtusloomet. Nende otsuste eeldatavat mõju ettevõtte finantsseisundile ja tulemuslikkusele saab prognoosida *pro-forma* aruannete finantskavandamisel ning tegelikku mõju analüüsida ***ex post,*** kasutades erinevaid finantsanalüüsi meetodeid.

Kasumijaotusotsus seondub tihedasti kapitalistruktuuriotsusega – kas äriühing rahastab oma järgmisi investeeringuid omakapitalist või võõrkapitalist, mis võimaldab samaaegselt laenu tasuda ja omanikule dividende maksta.

Olulisemad mõisted

Diskonteerimine on tulevaste rahavoogude tänase väärtuse arvutamine.

Efektiivsus hindab, kuidas organisatsioon on kasutanud oma varasid tulu ja kulu loomisel.

Horisontaalanalüüs näitab erinevate aruandekirjete muutuste dünaamikat erinevate aastate lõikes.

Investeeringute rahaline tasuvus mõõdab investeeringust saadava rahalise kasu nüüdisväärtust ning on erasektoris üks peamisi kriteeriume otsustamaks, millised investeerimisprojektid käivitatakse ja millised mitte.

Investeeringute sotsiaalmajanduslik tasuvus mõõdab investeeringust saadava rahalise ja mitterahalise kasu nüüdisväärtust ühiskonnale tervikuna ning on üheks peamiseks kriteeriumiks avaliku sektori investeerimisprojektide või avaliku sektori raha kaasavate erainvesteeringute üle otsustamisel.

Kapitali kulukuse määr (WACC) näitab, millist tulusust (kasumlikkust) peab äriühing teenima investeeringutelt, et investorid oleksid nõus seda rahastama ehk kui kallis on ettevõttese kaasatav kapital.

Kapitalistruktuuri analüüsi eesmärgiks on aru saada, kuidas ettevõtte kapitalistruktuur (sh finantsvõimendus) kujundab ettevõtte majandustulemusi.

Likviidsus on maksevalmidus ehk võime täita olemasolevaid ja uusi kohustusi ning võime muuta olemasolevaid varasid rahaks.

Majanduslik lisaväärtus on ettevõtte teenitud kasum, millest lahutatakse kapitaliomanike nõutav tulu.

Puhasnüüdisväärtuse (NPV) arvutamine tähendab raha väärtuse võrdlemist erinevatel ajahetkedel.

Rentaablus ehk kasumlikkus analüüsib, milline on ettevõtte suutlikkus genereerida kasumit.

Sisemine tulumäär (IRR) peegeldab minimaalset oodatavat tulusust, mille korral rahastajad oleksid huvitatud projekti finantseerimisest.

Suhtarvuanalüüs on finantsaruandluse analüüsi peamiseks instrumendiks, võimaldades esile tuua finantsnäitajate vahelisi seoseid. Suhtarvud aitavad määrata eelkõige organisatsiooni tegevustõhusust (käibivust ja rentaablust) ning finantsriski suurust (lühi- ja pikaajalist maksevõimelisust).

Tasuvusperiood on algse investeeringu tagasiteenimise periood.

Vertikaalanalüüs uurib aruannete sisemise struktuuri muutuste dünaamikat ning näitab muutusi tulude ja kulude vahelises seoses, varadpe struktuuris ja kohustuste struktuuris.

Lisalugemist

- Alver, J., Reinberg, L. (2002). ***Juhtimisarvestuse alused.*** Tallinn: Deebet.
- Bragg, S. M. (2005). ***Uus finantsjuhtimise käsiraamat***. Tallinn: Fontese Kirjastus.
- Haldma, T., Listra, E., Mullaste, M. (2003). ***Aastaaruande analüüs ja ettevõttesisene aruandlussüsteem.*** Tallinn: raamatupidaja.ee
- Kallas, K. (2002). ***Finantsarvestuse alused.*** Tallinn: Kirjastus K. Kallas.
- Tikk, J. ***Finantsarvestus*** (2009). Täiendatud trükk. Tallinn.

Peatükk 9. KULUARVESTUS JA ORGANISATSIOONISISENE ARUANDLUS

Selles peatükis käsitletakse

- kuidas jälgida organisatsioonisisest tulemuste kujunemise loogikat ja
- kuidas saavutada eesmärke kuluarvestuse ja tulemuslikkuse juhtimise süsteemide abil.

Tulemuslikkuse tagamine on äriühingu omanike, sihtasutuse asutajate ning neid esindava nõukogu ja juhatuse ühiseks prioriteediks.

Avalikus sektoris hinnatakse tulemuslikkust järgmiste kriteeriumidega:

- kokkuhoid (*economy*) ehk sisendi minimeerimine,
- tõhusus ehk efektiivsus (*efficiency*) ehk väljundi-sisendi seos,
- mõjusus (*effectiveness*) ehk eesmärkide ja tulemuste ühildumine.

RVS § 8 lg 1 sätestab, et riigi osalusega äriühingud ja riigi poolt asutatud sihtasutused kasutavad riigivara eesmärgipäraselt, otstarbekalt, säästlikult ja heaperemehelikult. Selle kohustuse järgimiseks äriühingutes osalemisel kinnitab Vabariigi Valitsus osaluspoliitika põhimõtted, mida uuendatakse vähemalt igal viiendal aastal. Avaliku sektori äriühingud toimivad ka tuluteenimise eesmärgil ja taotlevad kasumit. Sihtasutused ei taotle positiivset tulemit, kuid võivad seda teenida – RES § 6 lg 2 sätestab, et keskvalitsuse juriidilise isiku (KVJI) eelarve koostatakse ja kinnitatakse selliselt, et eelarveaasta põhitegevustulude ja kulude vahe ehk põhitegevuse tulem on tasakaalus või ülejäägis.

Majandustegevuse tulemuslikkuse hindamiseks ja tegevuse finantseerimise objektiivsuse tagamiseks on vajalik mõista tulude ja kulude tekkimise ning ressursside kasutamise mehhanismi. See mehhanism peab olema mõistetav nii ressursi kasutajale (äriühing, sihtasutus) kui ka eraldajale (nt ministeerium, Haigekassa).

Organisatsioonisisese tulemuslikkuse juhtimine tugineb infole, mida saadakse kuluarvestusest, eelarvestamisest ja sisemisest aruandlusest. Organisatsioonisisese tulemuslikkuse juhtimise põhimõtteid on oluline jälgida nii riigi äriühingu kui ka riigi poolt asutatud sihtasutuste nõukogudel.

Tulemuslikkuse hindamise (TH) süsteem peab olema dünaamiline ja tasakaalustatud.

Dünaamiline TH süsteem jälgib arenguid ja reageerib muutustele organisatsiooni erinevates keskkondades.

Välised tegevuskeskkonnad on nt

- turusituatsioon ja kliendi vajadused, huvipoolte vajadused,
- õigusregulatsioonid ja
- tehnoloogia areng.

Sisemised tegevuskeskkonnad on nt

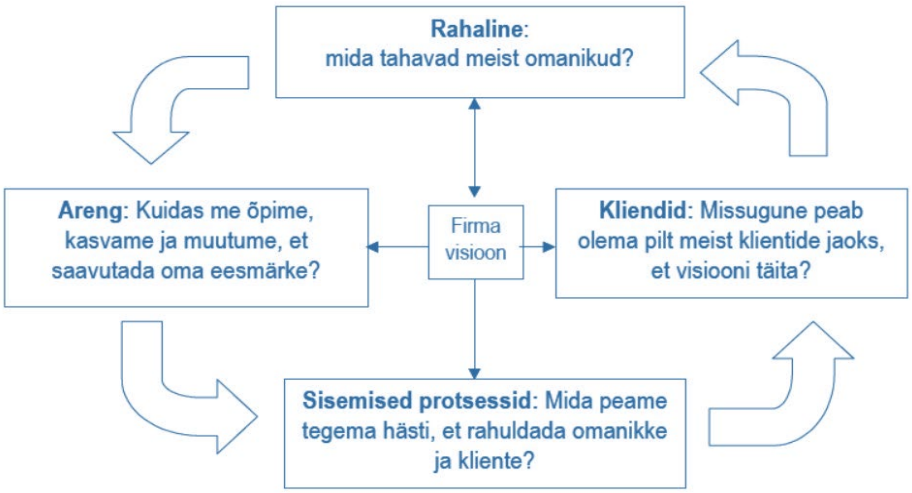
- töötajate kvalifikatsioon,
- täienduskoolitusvajadus,
- ettevõttes kasutatav tehnoloogia ja
- teostatavad protsessid.

Tasakaalustatud TH süsteem rakendab erinevaid tulemuslikkuse analüüsi aspekte ja tagab nende seoste koordineerituse.

Eristatakse nelja aspekti, mis kirjeldavad tulemuslikkuse juhtimist:

- rahalised näitajad, mis annavad vastuse küsimusele – kuidas me paistame aktsionäridele ja huvipooltele, nt rahavood, müügitulu kasv, omatulude kasv, põhitegevustulem (ärikasum), omakapitali kasumlikkus;
- klienti või huvipoolt iseloomustavad näitajad, mis annavad vastuse küsimusele – mis on meie kliendi või huvipoolte jaoks oluline, nt uute toodete/teenuste osakaal, kliendi/huvipoole rahulolu, VIP-klientide ostude osakaal koguostudes, teenuste kättesaadavus huvipooltele, kliendiklassidele suunatud hinnastamise süsteem;
- tegevuse kvaliteeti iseloomustavad näitajad, mis annavad vastuse küsimusele – mida me oskame teha silmapaistvalt hästi, nt protsessi tsükli pikkus, toote omahind, uute toodete ja teenuste juurutamine, tarne tähtaegsus, huvipoolte ettepanekute elluviimine;
- arengut ja väärtusloomet iseloomustavad näitajad, mis annavad vastuse küsimusele – kuidas saame toimetada üha paremini, et luua rohkem väärtust, nt uue toote väljaarendamise aeg, toote elutsükli pikkus, töötajate kvalifikatsiooni tõus, täienduskoolitused arenguks.

Nelja aspekti küsimusi varieerib iga organisatsioon oma eesmärkide ja tegevuste kohaselt (vt joonis 9.1.)



Joonis 9.1. Tulemuslikkuse analüüsi neli aspekti

Tulemuslikkuse hindamise rahaliste näitajate kategooriad on esmane efektiivsus (varade käibivus), kasumlikkus, likviidsus ning pikaajaline maksevõime (vt ptk 8). Nt sihtasutuste puhul piirdutakse tihti lihtsate ja kõigile arusaadavate näitajatega, nt muuseumi halduskulude tase võrreldes eelmise aastaga, omatulude ja toetuste proportsionaalsuse dünaamika või tegevusvaldkondade eelarvete osakaalude dünaamika (vt 1. aspekt).

Mitterahalised tulemuslikkuse näitajad liigitatakse järgmiste valdkondade lõikes (vt aspektid 2.-4.):

- huvipooled (nt kliendid),
- sisemised protsessid,
- arengueeldused.

Näide

Muuseumis kasutatakse järgmisi mitterahalisi valdkondlikke näitajaid:

- Huvigruppide valdkonnas:
  - püsinäituse külastajate arvu kasv (baasiperioodi või plaaniperioodi sihttaseme suhtes),
  - ajutiste näituste külastajate arvu kasv,
  - ekskursioonidel osalejate arvu kasv,
  - külastajate poolt kasutatud infotrükiste arvu kasv,
  - toimunud üritustel osalejate arvu kasv,
  - rahulolevate külastajate osakaalu suurenemine küsitletute koguarvust jt.
- Sisemiste protsesside valdkonnas:
  - muuseumi kogude põhjal koostatud näituste arvu kasv,
  - koostatud rändnäituste arvu kasv,
  - muuseumis korraldatud ürituste arvu kasv,
  - töögrupis osalevate töötajate osakaalu tõus.
- Arengueelduste valdkonnas:
  - läbiviidud täienduskoolituste arvu kasv,
  - teaduskraadiga töötajate osakaalu tõus töötajate koguarvus jt.

Eelkirjeldatud tasakaalustatud lähenemine on seotud **tasakaalus tulemuskaardi** (TTK) (***balanced scorecard*** ehk ***BSC***) kontseptsiooniga.

> TTK eesmärk on tõlkida organisatsiooni visioon, missioon ja strateegilised eesmärgid terviklikuks tulemuslikkuse mõõdikute kompleksiks, mis loob aluse tulemuslikkuse juhtimise süsteemile.

Traditsiooniline lähenemine (erasektoris) strateegia täitmisele on eelkõige keskendumine finantsvaatele, kus organisatsiooni ja selle liikmete tulemuslikkuse pea ainsaks näitajaks on ettevõtte müügitulu, kasumlikkuse ja rahavoogudega seotud näitajad. Selline lähenemine on liialt ühekülgne ega arvesta teiste sisemiste ja väliste teguritega, mis mõjutavad organisatsiooni finantsilist tulemuslikkust. Seetõttu on vajalikud täiendavad vaated organisatsioonile, mille kaudu strateegiat tõlgendada ja rakendada: arengueelduste vaade, sisemiste protsesside vaade, klientide või huvipoolte vaade. Neid võib käsitleda ka finantsvaate teguritena ja on olulised nii äriühingu kui ka sihtasutuse tegevuse kavandamisel ja tegevustulemuste hindamisel.

TTK rakendamine hõlmab seega neli sammu:

- visiooni ja missiooni tõlkimine tegevuseesmärkideks;
- visiooniga seotud tegevuseesmärkide sidumine töötajate individuaalsete eesmärkidega;
- info kogumise ja töötlemise süsteemi disainimine ja juurutamine;
- aruannete koostamine, tõlgendamine, tagasiside andmine, selle põhjal strateegia kohandamine.

Tänapäevasele TTK-le on iseloomulikud järgmised elemendid:

- visiooni, missiooni ehk arengusuundade kirjeldused;
- strateegiliste eesmärkide seadmine;
- strateegiliste eesmärkide seoste mudel ja erinevad vaated nendele – strateegia kaart;
- mõõdikute kujundamine (valimine) ja nende sihtväärtuste määratlemine;
- strateegiliste tegevuste (initsiatiivide) kujundamine sihtväärtuste saavutamiseks.

TTK disain algab teatud (mitte liiga suurest) arvust finants- ja mittefinantsmõõdikute tuvastamisest ja nende sidumisest eesmärkidega selliselt, et järgnevalt oleks võimalik nende mõõdikutega eesmärkide täitmist mõõta ja otsustada, kas seatud eesmärgid on saavutatud. Kui eesmärke ei täideta, on juhtidel tarvis aru saada põhjustest, mis takistavad eesmärkide saavutamist ja tegelda nende põhjuste kõrvaldamisega.

Tasakaalus tulemuskaart annab väiksematele otsustele strateegilise raamistiku ja juhtindikaatorid, mis ütlevad, kui hästi täidetakse strateegilisi eesmärke. Tasakaalus tulemuskaarti on rakendanud paljud Eesti äriettevõtted ja ka avaliku sektori organisatsioonid, nt Haigekassa, Tartu Ülikool, Keskkonnainvesteeringute Keskus.

Kombinatsioon finantsilistest ja mittefinantsilistest tulemuslikkuse näitajatest on TH süsteemi oluline osa, mis annab hea ülevaate organisatsiooni strateegilisest tulemuslikkuse juhtimisest ja võimaldab kajastada organisatsioonide erinevate huvirühmade ja klientide ootusi ning nõudeid.

Tulemuslikkuse juhtimise „nurgakivideks" on soovitava tulemuse määratlemine eesmärgina ja eesmärgile jõudmise tegevuste analüüs tulemuslikkuse näitajate abil. Vt ka Demingi tsüklit ptk 7.

Kõrge organisatsioonikultuuriga asutustes hinnatakse ja juhitakse tulemuslikkust kolmel erineval juhtimistasandil:

- strateegilisel organisatsiooni kui terviku tasandil;
- grupiviisilisel ehk struktuuriüksuste tasandil;
- töötajate individuaalsel tasandil.

Viimastel aastatel on tulemuslikkuse juhtimises oluliseks suunaks strateegilise ja individuaalse tulemuslikkuse juhtimise integreerimine. Organisatsiooni kui terviku eesmärkide saavutamine on tihedalt seotud töötajate individuaalsete eesmärkide saavutamisega ja mõõdetav organisatsiooni tulemuslikkuse näitajatega. Seejuures on äärmiselt oluline tõsta kõigi töötajate vastutust organisatsiooni eesmärkide saavutamisel ning strateegia elluviimisel. Siit tuleneb vajadus tegelda tulemuslikkuse juhtimisega kõigil kolmel tasandil.

> Juhatuse ülesanne on anda nõukogule kindlustunne, et erinevate tasandite tulemuslikkuse juhtimine on integreeritud ja toimib parimal viisil.

Tulemuslikkuse juhtimine ehk töötajate individuaalsete ning organisatsiooni operatiivsete ja strateegiliste eesmärkide samaaegne täitmine on otseses vastavuses organisatsioonile sobiva ja õiglase töösoorituse hindamise ja töötasustamise süsteemiga. Töötaja tööd peab tasustama vastavalt tema panusele organisatsiooni eesmärkide saavutamisse ehk tegevusele ja töötulemustele. Hindamine peab toimuma usaldusväärsete hindamiskriteeriumide alusel. Hindamise tulemused peavad olema töötajale arusaadavad. Tulemuslikkuse juhtimise kaudsemad, kuid tugevad mõjutegurid on organisatsioonikultuur (vt ptk 3) ja väärtuspõhine juhtimine (vt ptk 4).

Organisatsioonisisene aruandlussüsteem

> Juhatus ja finantsjuhtkond kujundavad organisatsioonisisese aruandlussüsteemi, mis näitab, kuidas kujuneb organisatsiooni kui terviku majandustulemus struktuuriüksuste kaudu.

Sisemise aruandlussüsteemi kujundamise kolm peamist põhimõtet:

Esiteks, organisatsioonisisene aruandlussüsteem peab võimaldama integreerida tulemusi

- teenuste (toodete) ja teenusgruppide (tootegruppide) lõikes,
- organisatsioonisiseste tegevusvaldkondade/struktuuriüksuste lõikes,
- organisatsiooni kui terviku tasandil.

Teiseks, aruandlussüsteem peab olema kirjeldatud järgmiste nõuete lõikes:

- milliseid aruandeid koostatakse,
- milliseid näitajaid ja nende selgitusi aruanded sisaldavad,
- milline on iga aruande formaat,
- millised on aruandeperioodid (nt päev, nädal, dekaad, kuu, kvartal, aasta),
- millisteks tähtaegadeks aruanded koostatakse,
- millistele juhtimistasanditele aruanded esitatakse.

Põhimõte on lihtne: iga taseme juht peab saama ainult ja eelkõige sellist informatsiooni, mis on vajalik talle juhtimisotsuste langetamiseks.

Kolmandaks, organisatsiooni planeerimissüsteem ja aruandlussüsteem peavad moodustama ühtse terviku. Planeerimissüsteem eeldab, et kõigi ettevõttesiseste aruannete lõikes koostatakse alustuseks plaanid, mis on aruannetega samas formaadis. Ettevõtte juhtkond peab mõistma nii ettevõtte konkreetset majandus- või finantsseisundit kui ka peamisi põhjuseid, mis tingivad konkreetsed tulemused.

> Nõukogu liikmed peavad teadma sisemise aruandlussüsteemi toimimise põhimõtteid.
>
> Juhatus peab nõukogu liikmeid regulaarselt varustama juhtimisotsuste langetamiseks vajaliku informatsiooniga nõukogu taseme jaoks sobivate arvestusobjektide (toote/teenusgrupid, tegevusvaldkonnad, müügipiirkonnad, tegevuspiirkonnad, kliendigrupid jms) lõikes.

Kuluarvestuse eesmärgid ja komponendid

Äriettevõtte või sihtasutuse (meditsiiniasutuse, etendusasutuse, muuseumi jt) tulemuslikuks juhtimiseks on vaja selget ülevaadet organisatsiooni kulude tekkemehhanismidest ja mõjudest tulemi (kasumi) kujunemisele.

Näiteks sihtasutustena tegutsevaid raviasutusi, etendusasutusi jt organisatsioone iseloomustatakse suurte ja keeruliste tootmis-teenindusorganisatsioonidena. Tüüpilises tootmisettevõttes on tootmine või teenuste osutamine ja tarbimine ajaliselt eraldatud, kuid näiteks raviteenuste osutamisel ja teatrietenduste mängimisel toimub pakkumine ja tarbimine samaaegselt.

Ravi- ja kultuuriteenuseid (v. a plaadid, filmid jt salvestused) ei saa kapitaliseerida, varudesse kanda ega transportida. Seetõttu on haiglate ja kultuuriasutuste tegevus vähem paindlik ja tegevusriskid on suuremad. Näiteks raviasutuses peab patsiente ravima vastavalt diagnoosile, sõltumata nende haiglasse saabumise ajast. Ka etendus toimub vastavalt mängukavale, sõltumata vaatajate arvust saalis. See nõuab pidevat tegevuslikku (nt ravialast) valmisolekut, selle tagamiseks vastavaid ressursse ja sisemisi teenuseid osutavate protsesside analüüsimist. Praktika näitab, et uute tervisetehnoloogiate (ravimid, seadmed, meditsiinilised protseduurid jt), õppe- ja visualiseerimistehnoloogiate (näiteks muuseumides) arendamine ja rakendamine tekitab vajaduse detailsema kuluinformatsiooni järele ja selle kaudu omakorda avaldab mõju kuluarvestussüsteemide arendamisele.

Tulemuslikku juhtimist toetab ja võimaldab organisatsiooni kuluarvestuse süsteem.

Kuluarvestuse süsteemi peamised eesmärgid on

- mitmesuguste materiaalsete ressursside (seadmed, materjalid, instrumendid) soetamise ja kasutamisega seotud kuluressursside kindlakstegemine ja kajastamine;
- seadmete, materjalide ja instrumentide kasutamise efektiivsuse hindamine;
- kulude planeerimine;
- kuludega seotud eesmärkide (nt kulude vähendamine) saavutamise kontroll;
- teenuste või toodete omahinna ning sellest lähtuva müügihinna kalkuleerimine;
- kulude mõju tulude ja kasumi kujunemisele analüüsimine;
- eelnimetatud informatsiooni edastamine juhtimisotsuste vastuvõtjatele.

Organisatsiooni kuluarvestuse süsteem hõlmab kolme komponenti:

- kululiikide arvestus selgitab, millised kulud organisatsioonis esinevad vastavalt nende olemusele ja käitumisele;
- kulukohtade arvestus selgitab, millistes struktuuriüksustes või protsessi osades kulud tekivad;
- kulukandjate arvestus selgitab, millises mahus tehakse kulusid erinevate kuluobjektide lõikes (nt toote omahind).

Kululiikide arvestus peab toetama finantsarvestust ja organisatsiooni erinevate tehnoloogilis-funktsionaalsete etappide arvestust.

Finantsarvestust peetakse selleks, et tagantjärele näha organisatsiooni kasumi (tulud – kulud) kujunemist. Finantsarvestuse reeglistik tuleneb õigusraamidest (raamatupidamise seadus, rahandusministri määrused, toimkonna juhendid, üldeeskiri), (vt ptk 7, kasumiaruande skeemid 1 ja 2).

Klassikaliselt jaotatakse kulusid liikideks organisatsiooni- või üksuseüleselt:

- tootmis-/teenustegurite lõikes: personali-, materjali-, energiakulud jt;
- tegevusvaldkondade lõikes: varustus-, tootmis-, turundus-, üldjuhtimiskulud jt;
- kulud osakondade lõikes;
- kulud erialade lõikes.

Tehnoloogilis-funktsionaalsete etappide arvestust peetakse selleks, et saada teavet toote/teenuse omahinna kujunemise kohta (nt ravitehnoloogiliste etappide lõikes meditsiiniasutuses), mis võimaldab teha juhtimisotsuseid põhitegevuse efektiivsemaks muutmiseks, k. a tegevuste ja tegevusmahtude muutmine. Arvestuse reeglistik tuleneb organisatsiooni eesmärkidest ja tegevustest.

Kulude liigitamine

Peamine lähtekoht kulude liigitamiseks on tegevuspõhine kulude jaotamine kaheks:

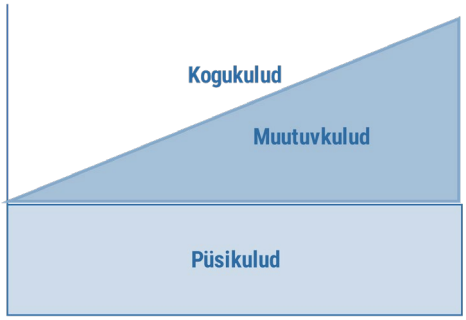
- põhitegevusega seotud kulud,
- mittepõhitegevusega seotud kulud.

Näide

Haigla kulud jaotuvad meditsiinilisteks kuludeks (nt kirurgi töötasu) ja mittemeditsiinilisteks kuludeks (nt kinnistu maamaks, üldjuhtimiskulud).

Kulusid jaotatakse ka tegevusmahtude alusel, kuid see ei ole ühene jaotus. Sama kululiik võib osutuda olukorrast sõltuvalt kas ühte või teist liiki kuluks:

- püsikulud, mis ei sõltu tegevusmahtudest;
- muutuvkulud, mis sõltuvad tegevusmahtudest, tüüpiliselt lineaarselt.



Joonis 9.2. Kulude liigitamine

Näited

- Kui teatris on näitlejad tööl töölepinguga ja osalevad etendustes, siis on töötasu püsikulu; kvaliteetpaberikulu, millele trükitakse piletid, sõltub vaatajate arvust, seega on paberikulu muutuvkulu.
- Projektipõhist töötasu teatris (näitleja on tööl käsunduslepinguga) võib pigem mõista muutuvkuluna, sest tasu suurus sõltub etenduste arvust; etenduse jaoks vajaliku lavaseade ja kostüümide valmistamise kulu on pigem püsikulu, sest seda vara võib kasutada kogu tema majanduslikult kasuliku eluea jooksul.

- Kui toodetakse müügiks konkreetset kaupa või pakutakse konkreetset teenust, mida on võimalik jaotada ühikobjektidele (1 kWh energiale, 1 pagaritootele, 1 riideesemele, 1 raviteenusele, 1 voodikohale), siis materjalikulu ja töötasukulu iga ühiku tootmiseks / teenuse pakkumiseks on muutuvkulu. Kui ühtegi ühikut toodet ei toodetaks või ühtegi ühikut teenust ei pakutaks, siis neid muutuvkulusid ei tekiks.

Kulusid liigitatakse otsekuludeks ja kaudseteks kuludeks

- Otsekulu (***direct costs***) on seotav täies ulatuses teatava kuluobjektiga, nt konkreetne projekt, toode, teenus jne. Sageli on otsekulu muutuvkulu (nt toote materjalikulu, eriarstiabiteenuse laboratoorse analüüsikulu, kirurgi töötasu jms). Otsekulu võib olla ka püsikulu, nt seadme rendikulu on perioodipõhine, mitte ainult kasutuspõhine.

Mitte kõik muutuvkulud pole otsekulud, nt abimaterjalide (pesuvahendite) kulu kui tootmisprotsessi nn tugikulu võib olla muutuvkulu, kuid on seotud kõigi (enamiku) toodete tootmisega.

- Kaudne kulu (***indirect costs***) ei ole vastupidiselt otsesele kulule seotav konkreetse kuluobjektiga. Kaudne kulu võib olla nii püsikulu (nt töötajate transpordikulu töökohale) kui ka muutuvkulu (nt projektiga kaudselt seonduv töötasu arvestamine ja väljamaksmine).

Kulukohtade arvestus

Kulukohana (***cost centre***) vaadeldakse organisatsiooni struktuuriüksust (või ka selgelt defineeritavat protsessi osa), millele positsioneeritakse teatud kindlate kululiikide teke. Kulukohaks võib olla nt ka selline mittepõhitegevusüksus, mis ei tooda kaupa või ei paku teenust ise, kuid võimaldab seda põhitegevusüksusel teha. Mittepõhitegevusüksused ei vastuta põhitegevusega seotud investeeringu-otsuste ja kasumlikkuse eest, kuid vastutavad teatud kululiikide eest.

Kulukoha ülesandeks on tuvastada ja jälgida kõiki tema funktsiooniga seotud kululiikide kujunemist (nt töötasukulu, seadmetega seotud kulu, materjalikulu).

Näited

- Haigla vastuvõtuosakond, operatsiooniblokk või üldhaldusosakond on erinevad kulukohad, milliste lõikes jälgitakse vastava tegevusvaldkonna kulude (vastuvõtukulud, operatsioonikulud jt) teket.
- Teatri draamatrupp, balletitrupp, orkester, koor on erinevad kulukohad, mille lõikes jälgitakse teatud kululiikide (nt töötasukulude, materjalikulude) teket.

Kulukoha analüüs võimaldab jälgida tegevuse efektiivsust: vältida mittevajalikke kulusid, määratleda vastutajad.

Praktikas valitseb oht, et kulukohti eristatakse liiga laiaulatuslikena. Näiteks teatris või haiglas peaks teatud seadmeid või aparatuurikomplekte käsitlema omaette kulukohana, sest nii on võimalik kululiike siduda erinevate kulukandjatega.

Kulukandjate ehk kuluobjektide arvestus

Kuluobjektiks ehk kulukandjaks on asi, ese, füüsiline isik või firma, kelle või millega seoses soovitakse tekkivaid kulusid eristada ja mõõta.

Näited

- Äriühingus on kulukandjaks toode või teenus, mille omahinda soovitakse teada, või ka toote- või teenusgrupp, mille kulude mahtu on vajalik teada.
- Teatris on kulukandjaks etendus, lavastus või žanr (ooper, draama, ballett).
- Haiglas on kulukandjaks kindel meditsiiniteenus või ravijuht. Eesti haiglates rakendatakse DRG-metoodikat ***(diagnosis related groups of hospital cases)***, mille kohaselt sarnase kliinilise pildi ja raviks vajaliku ressursiga juhtumid grupeeritakse kokku, diagnoosid ja protseduurid kodeeritakse.

Kulukandjatega seotakse otsekulud ja kaudsed kulud. Otsekulud saab vahetult seostada kindla kulukandjaga, kaudsetel kuludel puudub vahetu seos kulukandjaga. Kaudkulude jaotamiseks kulukandjate vahel määratletakse esmalt võimalikult adekvaatsed ja objektiivsed jaotusprintsiibid. Nt küttekulusid jaotatakse köetava ruumala järgi ja koristuskulusid jaotatakse ruumide pindala järgi. Aktsepteeritav võimalus on jaotada kaudkulusid vastavalt kulukandjate otsekulude osakaalule kõigist otsekuludest.

> Juhatus peab andma nõukogu liikmetele regulaarselt kindlustunde, et kuluarvestus on organisatsioonis (eriti toodet tootvas või teenust pakkuvas organisatsioonis) korraldatud terviklikult, st on objektiivseks aluseks omahinna arvestusele, kujundamisele ning müügihinna kujundamisele.

Eesti ettevõtete kuluarvestussüsteemide analüüs on näidanud, et otseste—kaudsete kulude analüüsi tehakse eelkõige allüksuste (vabrikute, tsehhide) lõikes ja muutuvaid—püsivaid kulusid seostatakse enam tooterühmadega, kuid süsteem pole arendatud terviklikuks.

Kulu käitumine (*cost behaviour*) seondub teadasaamisega, kuidas kulud muutuvad, kui toimub mingi muutus mingis tegevuses. Kulud, mis muutuvad proportsionaalselt muutusega tegevuses, on muutuvkulud selle tegevuse suhtes. Kulud, mida tegevuse muutus ei mõjuta, on püsikulud selle tegevuse suhtes. Kulu käitumine tähendab kogu muutust kuludes, kui toimub mingi tegevuse muutus.

Kulukäitur (*cost driver*) on mahu- või tegevuspõhine juurpõhjus, mis tekitab kulu. Iga mahumuutus või tegevus tekitab mingi kulu. Kui tegevus muutub, siis võivad mingid kulud liigiti muutuda. Kulukäiturina mõistetakse mingit ühiktegevust, mis põhjustab kulumuutuse.

Näited

1) Olgu kuluobjektiks auto ja kulukäitur on läbitud vahemaa (kilomeetrites). Mida rohkem kilomeetreid auto läbib, seda suuremad on kütuse ja rehvikulud kui muutuvkulud, kuid kindlustuskulu on püsikulu, sest ei sõltu läbitud kilomeetrite arvust.

2) Olgu kuluobjektiks konkreetne osakond haiglas ja kulukäitur on täidetud voodikohtade arv. Mida rohkem patsiente haiglas ravitakse, seda suurem on ravimi- ja meditsiinilise materjali kulu ning toitlustuskulu kui muutuvkulud, kuid osakonnale kui kulukandjale omistatav vastava osakonna aparatuuri amortisatsioonikulu või kütteperioodil tekkiv küttekulu ei sõltu ravitud patsientide arvust. Kui nt haiglale tehakse juurdeehitus, suurenevad küttekulud hüppeliselt.

3) Otsekulu muutust on kerge tuvastada ja jälgida. Toote tootmisprotsessis on materjalikulu, energiakulu või tootmisega seotud töötaja töötasukulu otsene kulu, mis sõltub otseselt tootmismahust – mida rohkem toodetakse, seda suurem kulu (nii otsekulu kui ka muutuvkulu). Tootmismaht on kulukäitur.

4) Kaudkulu muutust on keerulisem jälgida. Näiteks tootmisseadme töötamise aeg (tundides) on kulukäitur, millega saab siduda seadme hoolduse ühikkulu kas seadme kasutusjuhendi või oma kogutud statistilise andmestiku põhjal. Tellimuste arv on kulukäitur, millega saab siduda toormaterjali koguste käitlemise. Tootmisprotsessi kestus (tundides) on kulukäitur hoolduseks ja vastava kulu tekkeks.

5) Muuseumis on klienditeenindaja, kes pakub mitmeid erinevaid teenuseid: piletimüük, asjade letimüük, nõuandmine museaalide kohta jms. Iga eraldi teenuseliigi kui tegevuse kestus on kulukäitur, mida saab mõõta ja siduda töötasukuluga. Nii saab teada, milliste tegevustega on tööjõukulu tekitatud ja millised käiturid võimaldavad tervikteenust võimalikult optimaalse efektiivsusega pakkuda.

6) Lühikeses ajaperioodis on kaudsete muutuvkulude kulukäituriks tegevustulemuste maht. Kõigi toodete tootmise juhtimiskulu jaotub suuremas mahus neile toodetele, mida toodetakse rohkem.

7) Tootmise kaudseid kulusid mõjutavad veel nt järgmised mitterahalised tegurid: mitu korda on tootmisprotsessi kestel seadet vaja uuesti käivitada, mitu korda on tarvis toodet tootmisprotsessi ajal inspekteerida, vastavalt kliendi nõudele (nt eritellimusel valmistatud auto), mitu korda vaadeldavas ajaperioodis raviteenust vastuvõtuosakonnas pakutakse, mitu tundi konkreetne seade operatsiooniblokis töötab vaadeldavas ajaperioodis.

Avaliku sektori äriühingute ja äriühingutele sarnaselt toimivate sihtasutuste juhtimissüsteemide täiustamisel peab tulemuslikkuse juhtimise fookus suunduma ressursi jaotamiselt üle ressursi efektiivsemale kasutamisele.

Väärtusahela analüüs ja tegevuspõhine kuluarvestus

Iga organisatsioon, mis toodab ja pakub kliendile väärtuslikku toodet või teenust, kirjeldab oma unikaalse tegevusprotsessi terviksüsteemina, mis koosneb alamsüsteemidest. Terviksüsteem koosneb põhitegevustest ja toetavatest tegevustest, millest igaüks loob väärtust. Igal alamsüsteemil on oma sisendid, tegevusprotsess ja väljundid, mis omakorda tähendab kulusid ja mõju lõpptulemusele ehk kasumile/tulemile. Nii kirjeldatakse organisatsiooni väärtusahel (***value chain***), kus iga tegevus on mõistetav sõltumatu kulukohana (millele võib lisanduda selle tegevusega seonduv tulu). Iga kulukohta iseloomustavad kulukäiturid, mis võimaldavad siduda selles kulukohas tekkivaid kuluobjektiga (nt toode või teenus) seotud kulusid.

Tegevuspõhine kuluarvestus (***activity-based costing*** ehk ***ABC***) on metodoloogia, mille abil

- saab hinnata, kuidas organisatsiooni tegevused või protsessid jaotuvad sõltumatuteks osadeks kulutekkepõhiselt ja
- vastavate tegevustega seotud kulukäiturite alusel saab omistada tegevuste poolt mõjutatud kulusid kulukandjatele (kuluobjektidele) - teenustele, toodetele, teenuspiirkondadele.

Kuluressursse vaadeldakse ABC-metoodika puhul kui vajalikke vahendeid teatud tegevuste teostamiseks, mille abil luuakse (toodetakse) kuluobjektid (kulukandjad) või osutatakse teenust.

ABC-metoodika kohaselt on teatud kulude esmasteks põhjustajateks tegevused, mitte lõpptulemused – tooted/teenused, st toodete tootmiseks/teenuste osutamiseks teostatakse tegevusi. Seega tegevuspõhine kuluarvestus käsitleb kulukäiturite ja tegevuste põhjuslikke seoseid kulude kujunemisel.

Kokkuvõttes võimaldab ABC-metoodika jälgida ja siduda kasutatud ressurssi võimalikult adekvaatselt ja objektiivselt kuluobjektiga (kulukandjaga) ehk tegevuste väljunditega.

Juhatus peab nõukogu varustama adekvaatsete põhjendustega selle kohta, kuidas on juhtimisotsuste vastuvõtmine analüütiliselt toetatud. Selleks koostatakse eelarved ja eelarvete täitmise aruanded, tuginedes organisatsioonile sobiva kuluarvestusele, ning varustatakse seletuskirjaga.

ABC-metoodikat on kasulik ja otstarbekas rakendada järgmiste juhtimisotsuste tegemisel:

- iga toote/teenuse omahinna kalkuleerimine ja müügihinnaga võrdlemine;
- kahjumlike toodete/teenuste tuvastamine ja elimineerimine;
- protsessi ümberkujundamine:
  - asendada liiga kulukaid (kahjumlikke) tegevusi efektiivsemate tegevustega,
  - elimineerida tegevusi, mida pole vaja teha.

Tegevuspõhise kuluarvestuse kasutamine juhtimisotsuste alusena on Eesti ettevõtetes järk-järgult kasvanud. ABC-metoodika praktilisel rakendamisel jaotatakse kulukäituritest lähtuvalt erinevad kululiigid erinevatele kulukandjatele.

Kulukäiturite väljatöötamisel peaks arvesse võtma protsesside eripära, üksikute seadmete või tehnoloogiliste protsesside võimsust, erinevate kulude määratlemise ja mõõtmise võimalusi vastavates kulukohtades. Saadud tulemused on mõttekas integreerida mitmetasandilise jääktulu kontseptsiooniga.

Jääktulupõhise kasumiaruande analüüs

Finantsotsuste langetamisel organisatsioonis on oluline jälgida tegevustulemuste ja tulemuslikkuse muutumist erinevate tegevusmahtude tingimustes. Nimetatud seoste jälgimine võimaldab leida optimaalseid lahendusi alternatiivide hulgast. Organisatsiooni tegevusmahtude ja majandustulemuste vaheliste seoste analüüs on aluseks jääktulupõhise arvestuse ja tulemuslikkuse hindamise kujundamisele. Jääktulu nimetatakse sageli ka piirkasumiks või kulukatteks. Jääktulupõhisel arvestusel rajanevad lisaks finantsotsustele ka paljud tootmise või teeninduse organiseerimise (tootmisvõimsuste optimaalne kasutamine, allhanketööde kasutamine jt), turunduse (tootearendus ja turgude arendus), müügialased (hinnakujundus) otsused.

Lisaks võimaldab jääktulupõhise tulemi (kasumi) kujunemise analüüs hinnata finantstulemuslikkust erinevatel juhtimistasanditel – raviasutuses näiteks raviteenuse, ravijuhu (kui protsessi), osakonna ja raviasutuse kui terviku tasanditel. Etendusasutuses aga näiteks etenduse, lavastuse, žanri või valdkonna (draama, ooperi, balleti) ja etendusasutuse tasanditel.

Jääktulupõhine kasumiaruanne ühendab vähemalt kolm juhtimistasandit, millele lisatakse vajadusel ka neljas tasand:

- organisatsioon kui tervik,
- osakond,
- toote- või teenusegrupp,
- vajadusel toote- või teenusetasand.

Näide

Kasumiaruandeskeemi 2 põhjal koostatud koondkasumiaruanne (vt ptk 7) on jaotatud vaadeldaval aastal (2016. a) vastavalt olukorrale, kus tootmise eest vastutavad kaks allüksust. Esimene allüksus vastutab kahe tootegrupi A ja B (kummaski kaks toodet, vastavalt A1 ja A2 ning B1 ja B2) eest ja teine allüksus alustas aasta algusest tegevust ühe tootega C1.

Jääktulu erinevad tasemed arvutatakse lähtudes müügitulust, millest lahutatakse järgemööda

- müüdud toodangu otsesed muutuvkulud,
- müüdud toodangu otsesed püsikulud,
- tootegrupi püsikulud
- allüksuste püsikulud.

Lisaks arvutatakse iga tasemega kaasnev kasumi ehk jääktulu määr.

Aruanne näitab, kuidas kasum kujuneb allüksuste, tootegruppide ja toodete lõikes. Iga alamkasumi ehk jääktulu tase näitab, millise katte tekitab antud jääktulu tase allapoole jäävatele püsikuludele.

Jääktulumäärad võimaldavad võrrelda toodete, tootegruppide ja allüksuste omavahelist kasumlikkust ja otsustada, kas edasi toota ja müüa või lõpetada tootmine.

Tabel 9.1. Jääktulupõhine kasumiaruanne

ÄRIÜHING, tuh EUR	2016	allüksus	Allüksus 1				Allüksus 2
Jääktulupõhine KASUMIARUANNE		tootegrupp	Grupp A		Grupp B		Grupp C
		tooted	A1	A2	B1	B2	C1
Müügitulu	10 616	10 616	2 224	3 456	267	2 888	1 781
Müüdud toodangu otsesed muutuvkulud	-3 808	-3 808	-789	-1 080	-57	-888	-994
JÄÄKTULU I	**6 808**	**6 808**	**1 435**	**2 376**	**210**	**2 000**	**787**
Müüdud toodangu otsesed püsikulud	-1 088	-1 088	-170	-378	-228	-200	-112
JÄÄKTULU II = TOOTE TASAND	**5 720**	**5 720**	**1 265**	**1 998**	**-18**	**1 800**	**675**
Toodete jääktulumäär			56,9%	57,8%	-6,7%	62,3%	37,9%
Tootegrupi püsikulud	-544	-544	-170		-184		-190
JÄÄKTULU III – Tootegrupi tase - BRUTOKASUM	**5 176**	**5 176**	**3 093**		**1 598**		**485**
Jääktulumäär – Tootegrupi tase			54,5%		50,6%		27,2%
Allüksuse püsikulud (turustuskulu)	-200	-200	-170				-30
JÄÄKTULU IV – Allüksuse tase	**4 976**	**4 976**	**4 521**				**455**
Jääktulumäär – Allüksuse tase			51,2%				25,5%
Turustuskulu -- Ettevõtte tase	-570	-570	-570				
Üldhalduskulu - Ettevõtte tase	-3 612	-3 612	-3 612				
Muu ärikulu	-672						
Muu äritulu	264						
Äri/tegevuskasum	**386**						
Äri/tegevuskasumimäär	3,6%						

Toote kasumlikkust hindame pärast otsekulude (nii muutuvate kui püsivate) mahaarvamist müügitulust. Grupi A tooted toodavad mõlemad kasumit, A2 on kasumlikum kui A1 (vt toodete jääktulumäära Jääktulu II tasandilt). Tootegrupi B raames teenib B2 kõigist toodetest enam kasumit (jääktulumäär 62,3%), kuid B1 toodab paraku kahjumit. Toote B1 Jääktulu I ei kata ära toote otseseid püsikulusid. Selle põhjuseid tuleb eraldi analüüsida. Mitmel puhul on toote püsikulud nn tehnoloogilised kulud, mis kaasnevad varem tehtud tehnoloogiliste investeeringutega. Positiivse Jääktulu II saavutamiseks on vajalik vastavate toodete müügimahtu suurendada või kaaluda toote B1 tootmise lõpetamist. Kuid toodete B1 ja B2 summaarne Jääktulu II katab siiski tootegrupi B püsikulud ja selle tulemusena on tootegrupp B Jääktulu III tasandil kasumit tootev (1598 tuh eurot). Grupi C toote (C1) kasumlikkus on oluliselt tagasihoidlikum, mille põhjus tuleb tuvastada, arvestades, et selle toote otsesed püsikulud on teiste toodete püsikuludest oluliselt suuremad.

Seega kõik tootegrupid kui ka allüksused teenivad kasumit, kuid allüksuse 1 kasumlikkus (51,2%) on oluliselt kõrgem allüksuse 2 omast (25,5%). Kokkuvõttes on ettevõte küll väikses kasumis, kuid suured ettevõtte üldhalduskulud "söövad" sisuliselt ära kogu allüksuste ja tootegruppide poolt teenitud kasumi.

Kui tegevuspõhise kuluarvestuse printsiibid integreerida mitmetasandilise jääktulu kasumiaruande kontseptsiooniga, on võimalik kulukandjate lõikes kujundada toodete ja teenuste (ja/või gruppide) kulude ja omahinna juhtimise tööriist, mida saab edukalt kasutada ka ettevõtte kulude finantsplaneerimisel.

Rahalisi ja mitterahalisi mõõdikuid kasutav organisatsioonisisene tulemuslikkuse hindamisel, mis tugineb olulisel määral organisatsiooni sisemise aruandluse ja kuluarvestuse süsteemidel, on täita oluline roll riskijuhtimise esimese kaitseliini toimimise tagamisel.

Näide

Haigla muutuv- ja püsikulude mõju kogukulude kujunemisele, sõltuvalt tegevusmahust

Vaatleme perioodi 1 kuu, mil püsikulu teatud ravivaldkonnas on 60 000 eurot (2000 eurot päevas) ja muutuvkulu on 30 eurot päevas ühe patsiendi kohta. Analüüsime, milliseks kujunevad kogukulud selles valdkonnas ja ühikkulud, kui patsientide arv kuus muutub vahemikus 200—260 inimest ja keskmiselt viibib patsient haiglas 6 päeva. Arvutuste adekvaatsuse eelduseks on, et haigete arvu ei piira leping Haigekassaga.

1	2	3	4	5	6 = 3 * 5	7 = 4 + 6	8 = 4 / 3	9 = 5 + 8
Patsiente kuus	Päevi haiglas keskmiselt	Ravimaht voodipäevades	Kogu püsikulu	Voodipäeva muutuvkulu	Kogu muutuvkulu	Kogukulu kuus	Voodipäeva püsikulu	Voodipäeva ühikkulu
INIM	ARV	ARV	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
200	6	1 200	60 000	30	36 000	96 000	50	80
240	6	1 440	60 000	30	43 200	103 200	42	72
260	6	1 560	60 000	30	46 800	106 800	38	68

Kriitiliselt tuleb hinnata iga püsikululiigi osas, kas see tõepoolest ei sõltu voodipäevade arvust ehk asjaolust, mitu patsienti on korraga palatis. Nt ruume köetakse ühetaoliselt, kuid tänapäevased normid ja tehnoloogilised lahendused määravad küttekulude sõltuvuse ruumi kubatuurist ja nõutavast temperatuurist. Seega püsikulusid voodipäeva kohta on võimalik alandada, kui ravitakse korraga rohkem haigeid. Rohkem haigeid tekitab samas rohkem muutuvkulusid, kuid kokkuvõttes näeme, et voodipäevade maksumus (veerg 9) alaneb 80 eurolt 68 eurole tänu sellele, et samade püsikulude eest suudeti ravida rohkem haigeid (200 asemel 260). Siin on kaks eetikapõhist eeldust, mis peavad olema täidetud: 1) kas leping Haigekassaga piirab haigete arvu, 2) kas kulude optimeerimine tohib olla tähtsam haigete ravimisest.

Olulised mõisted

Kuluarvestus on kuludega seotud info määratlemise, hindamise, töötlemise ja edastamise protsess, selleks et materiaalsete ressursside (seadmed, materjalid, instrumendid) soetamise ja kasutamise rahalised näitajad kindlaks teha ja kajastada, kulusid planeerida, kuludega seotud eesmärkide (nt kulude vähendamine) saavutamist kontrollida ning kulude mõju tulude kujunemisele ning kasumile mõista, eesmärgiga anda objektiivset infot kulude kohta juhtimisotsuste ettevalmistamisel. Kuluarvestus hõlmab kululiikide arvestust, kulukohtade arvestust ja kulukandjate arvestust.

Muutuvkulud on kulud, mis muutuvad koos kulukäituri mahu muutumisega.

Püsikulud on kulud, mille kogusummale kulukäituri muutumine teatud perioodil mõju ei avalda, st nad jäävad teatud ajaks konstantseks tegevusmahust sõltumata.

Otsekulud on kulud, mida saab vahetult seostada teatud kindla kulukandja või arvestusobjektiga.

Kaudkulud on kulud, millel puudub vahetu seos kulukandjaga (arvestusobjektiga) ja seetõttu ei ole põhjendatud nende otsene kandmine objektile.

Tasakaalus tulemuskaart (TTK) (*balanced scorecard ehk BSC*) on strateegiliste eesmärkide saavutamisele fokuseeritud juhtimismudel, mille abil teisendatakse organisatsiooni visioon, missioon ja strateegia mõõdetavateks tegevusteks neljas perspektiivis: finants-, kliendi-, protsessi- ja arenguperspektiivis.

Tegevuspõhine kuluarvestus (*activity based costing, ABC*) on metodoloogia, mis mõõdab tegevustega seotud kulusid ja tulemusi, kasutatud ressursse ja protsesside tulemusena saadud kulukandjate (kuluobjektide) kulude mahtusid. ABC-meetodi kohaselt on kulude põhjustajateks tegevused, mitte otseselt osutatud teenused.

Lisalugemist

- Alver, J., Reinberg, L. (2002). Juhtimisarvestuse alused. Tallinn, Deebet
- Bragg, S. M. (2005). Uus finantsjuhtimise käsiraamat. Tallinn, Fontese Kirjastus
- Haldma, T. (2002). ***Controlling*** ettevõtte riskijuhtimissüsteemis. – Riskid ettevõtetes ja riskijuhtimine. Tartu, TÜ Kirjastus
- Haldma, T., Listra, E., Mullaste, M. (2003). Aastaaruande analüüs ja ettevõttesisene aruandlussüsteem. Tallinn, Raamatupidaja.ee
- Haldma, T., Karu, S. (1999). Kuluarvestuse süsteemi loomine ettevõttes. Tartu, Rafiko
- Kaplan, R., Cooper, R. (2002). Kulu ja tulemus: kuidas integreeritud kulusüsteemidega suurendada kasumlikkust ja tulemust. Tallinn, Fontese Kirjastus
- Kaplan, R., Norton D. (2003). Tasakaalus tulemuskaart: strateegialt tegudele. Tallinn, Pegasus
- Kaplan, R., Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Meiesaar, K., Metsa, A., Haldma, T. (2010) Terviseökonoomika: Teooria ja praktika. Tartu, Elmatar
- Rillo, M. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise lühijuhend (***balanced scorecard***) Kasutatud 31.08.2026 http://rillo.ee/tasakaalus-tulemuskaardi-rakendamise-juhend-balanced-scorecard/

Peatükk 10. AUDITEERIMINE JA JÄRELEVALVE

Organisatsiooni igapäevases töös on plaanide elluviimise vastutus eri tasandi juhtidel, kes mõtlevad võimalikele riskidele iga otsuse juures. Iga üksuse juht annab oma vastutusalas tegevussuuna, loob meeskonna oma ülesannetega ning seab abinõud selleks, et tegevus toimiks ka ilma juhi pideva järelevalve ja sekkumiseta. Enamasti piisabki sellest, et kõik töötajad teevad oma tööd kohusetundlikult, kuid järelevalve võimaldab märgata teisi aspekte ning juhtida tähelepanu asjaoludele, mis esmavastutaja poolt tähelepanuta võivad jääda. Sisuline järelevalve toetab ka strateegilises juhtimises eesmärkide seadmist ja korrigeerimist.

Oma tegevuse analüüsimine on omane igale küpsele juhile ja üksusele. Enesehindamise kõrval annab olulist tuge sõltumatu hindaja tagasiside. Nii sise- kui välisaudit annavad organisatsiooni juhtkonnale, nõukogule ja teistele huvigruppidele kindlustunde, et organisatsiooni tegevus ning aruandlus on korraldatud mõistlikult ning õiguspäraselt.

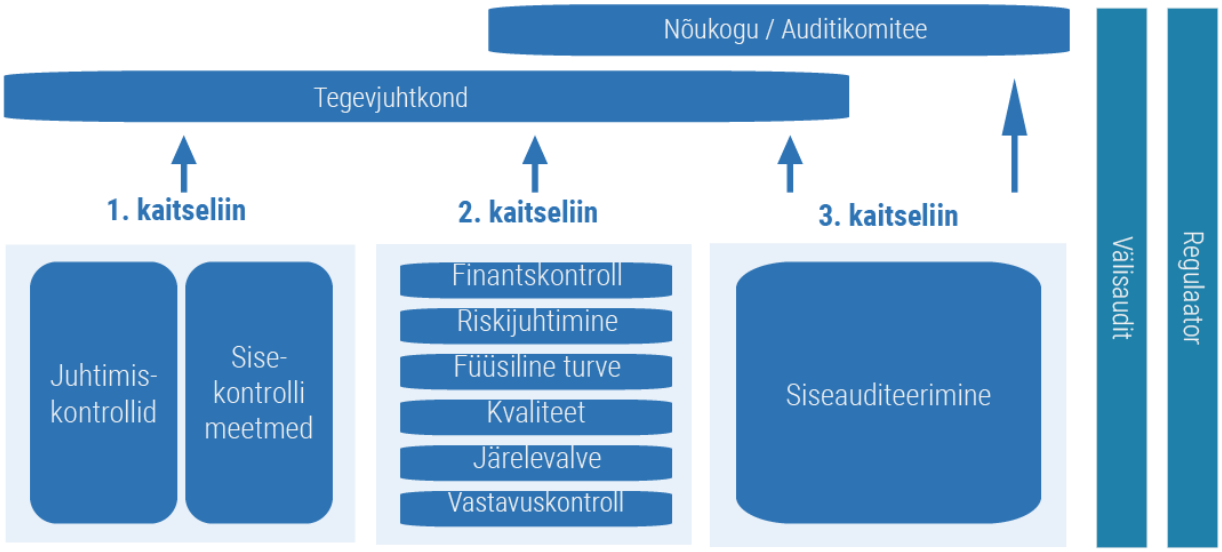
> Nõukogu liikmetel on tarvis omada ülevaadet strateegiliste eesmärkide täitmisest ja võtmeriskidest. Nõukogu peab saama regulaarselt kinnitust, et organisatsioonis toimivad sobivad protsessid, millega tuvastatakse ja juhitakse riske.

Tulemuslikkuse tagamine ja auditeerimine organisatsioonis

Organisatsioon tervikuna tegutseb selle nimel, et kavandatud eesmärgid saaksid täidetud ning võimalikud takistused saaksid aegsasti tähelepanu. Rahvusvaheline Siseaudiitorite Instituut (*Institute of Internal Auditors*, *IIA*, https://global.theiia.org) on loonud kolme kaitseliini mudeli, mis kajastab organisatsiooni osapooli, kelle tegevus tagab organisatsiooni eesmärkide täitmise ning takistuste õigeaegse likvideerimise.

Mudelis eristatakse organisatsiooni üksuste tasandil kolme kaitseliini, millel on erinevad rollid:

- 1. kaitseliin moodustub tegevuste põhivastutajatest (riskiomanikud, *front office*), kes rakendavad esmaseid meetmeid selleks, et tegevused õnnestuksid. Tegevusi analüüsitakse, leitakse viise enesehindamiseks ja esmaseks kvaliteedikontrolliks, rakendatakse tulemusi hindavaid mõõdikuid.
- 2. kaitseliin moodustub erineva tasandi järelevalve- ja kontrollirollidest (riskide järelevalve, *back office*), mille jaotumine eri funktsioonide vahel varieerub sõltuvalt konkreetsest organisatsioonist ja tema tegevusalast. Kaitseliini tegevustega on seotud näiteks turvateenistus, riskijuhtimise üksus, õigusteenistus (juhib vastavusriske), personaliteenistus, kvaliteedijuhi tegevus protsesside analüüsimisel. Sellele tasandile jääb ka sisekontrolli üksuste tegevus, mis hindab tegevuste korrektsust ja annab hinnanguid mittevastavusele.
- 3. kaitseliini moodustab siseauditi üksus (kindlustunde andja), mis oma tegevuse raames annab hinnangu ka eelmise kahe kaitseliini toimimisele ja vaatab organisatsiooni tegevust kõige laiemal tasemel.



Joonis 10.1. Mõjusa riskijuhtimise ja kontrolli kolm kaitseliini
Allikas: https://www.theiia.org/3-Lines-Defense

1. kaitseliin ja 2. kaitseliin on juhatuse „tööriistad", 3. liin on nõukogu „tööriist". Kui 2. kaitseliin on tugev, on ka organisatsiooni riskid üldjuhul piisavalt tõhusalt juhitud.

Nõukogu ja auditikomitee koguvad teavet organisatsiooni tegevuse toimimise kohta ja strateegiliste otsuste langetamiseks tegevjuhtidelt, siseauditi üksuselt ja välistelt osapooltelt – välisaudiitoritelt ja regulaatoritelt. Tervikpildi loomisel on suur tähtsus auditikomiteel, mille ülesanne on jälgida riskide juhtimist ja auditite sisendit eri aspektidest ning pakkuda nõukogule nõuandeid ja toetust, kuidas kogutud teavet otsustamisel parimal moel kasutada. Auditikomitee tegevus toetab ka siseauditi üksuse objektiivsust ja sõltumatust.

Välisaudiitorite ring on üsna lai, hõlmates nii neid, keda organisatsioon ise palkab, kui audiitoreid, kelle tegevus on määratud sõltuvalt organisatsiooni liigist ja rahastajatest. Teatud puhkudel on organisatsioonil endal kohustus välisaudiitor palgata, nt raamatupidamise aastaaruande auditeerimiseks või siseauditi üksuse kvaliteedihindamise teostamiseks. Riigi sihtasutused ning äriühingud puutuvad kokku näiteks Riigikontrolli, raamatupidamise aastaaruande auditeerijate, struktuurifondide projektide auditeerijatega riiklikult või Euroopa Liidu tasandilt jne.

Auditikomitee on nõukogule nõuandev organ. Audiitortegevuse seaduse (AudS) § 98 kohaselt on auditikomitee ülesandeks jälgida, analüüsida ja nõukogule ettepanekuid teha järgmistes valdkondades:

- rahandus- ja kestlikkusteabe töötlemine ja terviklikkus (eelarvestamine, raamatupidamine);
- raamatupidamise aastaaruande ja kestlikkusaruandega seotud riskijuhtimise ja sisekontrolli tõhusus (järelevalve, tegevuse seaduslikkus);
- raamatupidamise aastaaruande, kestlikkusaruande või nende konsolideeritud aruannete audiitorkontrolli protsess ja tulemused
- audiitorettevõtja ja seaduse alusel audiitorühingut esindava vandeaudiitori sõltumatus ja tegevuse vastavus audiitortegevuse seaduse, ja kui see on asjakohane, Euroopa Parlamendi ja nõukogu määruse (EL) nr 537/2014 nõuetele.

Nende valdkondade jälgimine on oluline ka siis, kui nõukogu ei moodusta eraldi nende küsimustega tegelevat auditikomiteed. Sel juhul on auditikomitee roll nõukogu kanda, seega on oluline, et nõukogu omaks asjakohast teavet.

Tagamaks nii **sise- kui välisaudiitorite sõltumatust** nende poolt auditeeritavast tegevjuhtkonnast, teeb auditikomitee nõukogule ettepanekuid nende valiku ja tööga haakuvate teemade osas:

- audiitorettevõtja nimetamine või tagasikutsumine;
- siseaudiitori nimetamine või tagasikutsumine;

- probleemide ja ebatõhususe vältimine või kõrvaldamine organisatsioonis;
- vastavus õigusaktidele ja kutsetegevuse heale tavale;
- raamatupidamise aastaaruande ja kestlikkusaruande teabe terviklikkus.

Siseaudiitorid peavad lisaks hindamistegevustele panustama ka organisatsiooni juhtimiskultuuri kujundamisse. See seostub eelkõige valitsemisprotsesside hindamise ja sellekohase nõuandva tegevusega, juhindudes ka ise eetikakoodeksist. Siseaudiitoritel on standardikohane kohustus hinnata valitsemisprotsesse, mille kaudu muuhulgas

- kehtestatakse ning säilitatakse väärtushinnangud ja head tavad;
- teostatakse seiret sihtide saavutamise ja tulemuslikkuse üle;
- ennetatakse ja käsitletakse võimalikke pettuse- ja korruptsioonijuhtumeid.

Siseaudiitorid on oma tegevuses juhtkonnast sõltumatud ega võta juhtimisvastutust. Sellest tulenevalt saavad nad anda hinnangut ka juhtkonna tegevusele ning annavad oma töös lisaks hinnangutele vaid soovitusi. Otsuseid jätkutegevuste osas langetab tegevjuhtkond. Sisekontrollid või sisekontrolörid alluvad aga tegevjuhtkonnale, pole seotud siseaudiitoritele kohalduvate standarditega ning võivad oma tegevuse tulemusel langetada ka juhtimisotsuseid, nt sanktsioonide määramiseks. Tihti on sisekontrolli ülesandeks ka pettuste uurimine. Sisekontrolli toimivuse hindamine kuulub siseaudiitorite töö hulka.

Nõuded auditikomiteedele

Vastavalt AudS § 99 peab auditikomitee moodustama riigi enamusosalusega või valitseva mõju all olev äriühing või sihtasutus, mille raamatupidamise või konsolideerimisgrupi raamatupidamise aastaaruandes toodud aruandeaasta näitajatest vähemalt kolm ületab alljärgnevaid:

- müügitulu või tulu – 14 000 000 eurot;
- varad bilansipäeva seisuga kokku – 7 000 000 eurot;
- keskmine töötajate arv – 200 inimest;
- nõukogu liikmete arv – 8 inimest.

Auditikomitee koosseisule kehtivad AudS § 97-98, RVS § 80 ja rahandusministri 22.11.2010 määruse nr 57[14] kohaselt järgmised nõuded:

- Komisjoni suurus on vähemalt kaks liiget (täpse suuruse määrab nõukogu).
- Esimehe valib komitee oma liikmete hulgast, kuid selleks ei saa olla nõukogu esimees.
- Volituste kestus on kolm aastat.
- Pädevus:
  - vähemalt üks liige on auditeerimise ja raamatupidamise asjatundja,
  - vähemalt kaks liiget peavad olema arvestuse, rahanduse või õiguse asjatundjad,
  - tervikuna pädevus organisatsiooni tegevusvaldkonnas.
- Sõltumatus:
  - Enamik liikmetest (sh esimees) on organisatsioonist sõltumatud, v. a juhul, kui auditikomitee moodustub nõukogu liikmetest.
  - Liikmetel puudub sisuline huvide konflikt (vt RVS § 80 lg 2-3).
  - Liikmetel puudub varasem süüline tegevus äritegevuses (vt RVS § 80 lg 4).
  - Liikmeks ei sobi oma organisatsiooni igapäevaste tegevuste juhtimist ja tehingute teostamist tegema õigustatud isik: prokurist, siseaudiitor, audiitorkontrolli teostav isik.

> RVS § 97 lg 6[1] tulenevalt peab äriühing, kes AudS § 99 kohaselt moodustab auditikomitee, avalikustama oma veebilehel viivitamata teated oma tegevust puudutavatest olulistest asjaoludest või sündmustest.

[14] Rahandusministri 22.11.2010 määrus nr 57 „Riigi äriühingu ja sellise äriühingu, kus riigil on vähemalt otsustusõigus, ning riigi asutatud sihtasutuse auditikomitee moodustamise ja tasustamise ning töökorra põhimõtted“

Auditikomitee peab saama AudS § 98 lg 3 alusel audiitorettevõtjalt ülevaate osutatud teenustest ja olulisematest tähelepanekutest ning ettepanekud riskijuhtimise ja kontrollisüsteemide kohta. Auditikomitee enda kohustus on omakorda anda nõukogule ülevaade kohustusliku (raamatupidamise aastaaruande ja kestlikkusaruande) audiitorkontrolli tulemustest (AudS § 98 lg 2) ja oma tööst.

Siseaudiitori kutsetegevus ehk siseauditeerimine

Siseaudiitori kutsetegevus allub nõukogule (ja auditikomiteele), andes nõu ja pakkudes kindlustunnet. Siseaudiitorite roll on toetada organisatsiooni eesmärkide saavutamisel, aidates parandada ja tõhustada riskijuhtimise, kontrollimise ja valitsemise protsesse ning andes hinnanguid protsesside efektiivsuse, aruandluse usaldusväärsuse ja toimimise õiguspärasuse kohta. Siseaudiitorid tegutsevad riskipõhiselt kavandatud tööplaani alusel, kuid teostavad uurimisi kahjude tuvastamiseks ka konkreetsete juhtumite puhul (kui see pole ülesandeks eraldi kontrolliüksusele 2. kaitseliinis). Siseaudiitorid ei vastuta organisatsiooni toimimise, sh pettuste vältimise eest.

Tasub tähele panna, et kvaliteedijuhtimissüsteemide (nt ISO) siseaudiitorid sarnanevad rollilt pigem vastavuskontrollile (*compliance*). Auditeerimist koordineerib kvaliteedijuht ning nende tegevus ei allu siseauditeerimise standarditele ning siseaudiitoritele seatud kvaliteedi- ja kvalifikatsiooninõuetele, ehkki põhimõtetes on palju sarnast.

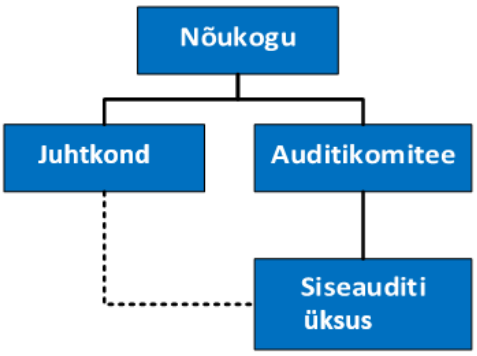
Siseaudiitorite töö jaguneb kindlustandvateks ja nõuandvateks tegevusteks.

- **Kindlustandva tegevuse** eesmärk on anda riskide juhtimise, kontrolli ja valitsemisprotsesside kohta sõltumatu hinnang, mis põhineb tõendusmaterjali objektiivsel kontrollimisel ja analüüsimisel. Kindlustandva tegevuse peamine vorm on audit.
- **Nõuandva tegevuse** eesmärk on lisada väärtust ja tõhustada organisatsiooni juhtimist, riskijuhtimist ning kontrolliprotsesse, ilma et siseaudiitor võtaks endale juhtimisvastutust. Nõuandva töö puhul sõltuvad ulatus ja eesmärgid kokkuleppest töö kliendiga ning oluline on arvestada, et see võib piirata hilisemat auditite teostamist. Nõuandva tegevuse raames võivad siseaudiitorid näiteks teha sisekoolitusi, avaldada arvamust kavandatavate muudatuste või regulatsioonide riskikohtade kohta, koordineerida riskihindamise protsessi, teostada analüüse sisemise sõltumatu osapoolena jms.

Siseauditi üksuse tegevusulatus hõlmab kõiki organisatsiooni protsesse ja kogu tegevust, v. a siseaudiitorite vastutusel olevad teemad. Tegevusulatus hõlmab seejuures ka valitsemisprotsesse, mh juhtimiskultuuri, strateegilist planeerimist, tulemusjuhtimist, pettuse- ja korruptsioonijuhtumite ennetamist.

Selleks, et siseaudiitorid saaksid tegutseda objektiivselt, sõltumatult ja asjatundlikult, on alluvussuhetele ja töö kvaliteedile seatud järgmised põhinõuded:

- siseauditi üksuse kahene alluvus, kus üksuse tegevusele sisendi ja hinnangu andmisel on vastutus nõukogul ning auditikomiteel, juhatuse kohustus piirdub administratiivsete küsimustega (vt joonis 10.2.).
- tegevuse standardipõhisus, millega on siseaudiitorid kohustatud järgima oma rahvusvahelisi kutsetegevuse standardeid, aluspõhimõtteid ja eetikakoodeksit, mis on siseriiklikult kehtestatud audiitortegevuse seaduse alusel.
- kvaliteedinõuded, sh kutsealase atesteerimise ning üksuse tegevuse regulaarse sisemise ja välise kvaliteedihindamise kohustus.



Joonis 10.2. Siseauditi üksuse kahene alluvus

Siseaudiitorite tööd toetavate standardite ja eetikakoodeksi kesksed lähtekohad on üldarusaadaval moel lahti kirjutatud **siseauditeerimise aluspõhimõtetes**, mis on kohustuslikud järgimiseks kõigile siseaudiitoritele.

- Siseaudiitor näitab üles ausust.

- Siseaudiitor tegutseb pädevalt ja nõutava kutsealase hoolsusega.
- Siseaudiitor on objektiivne ega lase end sobimatult mõjutada (on sõltumatu).
- Siseaudiitor juhindub organisatsiooni strateegiatest, eesmärkidest ja riskidest.
- Siseaudiitoril on asjakohane positsioon organisatsioonis ja piisavad ressursid.
- Siseaudiitor teeb oma tööd hästi ja seda pidevalt täiustades.
- Siseaudiitor suhtleb mõjusalt.
- Siseaudiitor annab riskipõhist kindlust.
- Siseaudiitor tegutseb läbinägelikult, ennetavalt ning vaatega tulevikku.
- Siseaudiitor aitab kaasa organisatsiooni täiustamisele.

Peamised auditiliigid

Peamiste auditiliikidena eristatakse enamasti infotehnoloogia, finants-, vastavus-, tegevus- ja tulemusauditeid. Sõltuvalt auditi eesmärkidest võib üht auditit liigitada mitme auditiliigi järgi kombineeritult. Auditiliigid on universaalsed ja kasutatavad ka välisaudiitorite puhul, nt Riigikontroll eristab vaid finants- ja tulemusauditeid.

- Infotehnoloogia auditi (ehk IT auditi) puhul on vaatluse all juhtimiskontrollid IT infrastruktuuri puhul. Infosüsteemi auditi eesmärgiks on hinnata auditeeritava infosüsteemi või selle osa vastavust kehtivatele õigusaktidele ja heale tavale, samuti infosüsteemi või selle osa seoseid automatiseerimata protsesside ja organisatsioonilise struktuuriga.
- Finantsauditi eesmärgiks on hinnata raamatupidamis- ja finantsaruandeid ning nendega seotud teabe õigsust ja tehingute seaduslikkust, lähtudes õigusaktidest ja rahvusvahelistest standarditest.
- Vastavusauditi eesmärgiks on hinnata tegevuse vastavust püstitatud eesmärkidele, kooskõlastatud protseduurireeglitele, eeskirjadele, juhenditele, kehtivatele õigusaktidele ja heale tavale.
- Tegevusauditi (ehk juhtimisauditi) eesmärgiks on hinnata hea juhtimistava põhimõtetest lähtuvalt organisatsiooni tegevuspoliitikaid ja protseduure, mis on seotud organisatsiooni eesmärkide saavutamisega. Auditi tulemusena antakse hinnang organisatsiooni kitsamatele alategevustele, protsessidele.
- Tulemusauditi puhul uuritakse, kas organisatsioon tegeleb õige asjaga, kas seda tehakse õigesti ja vähimate võimalike kuludega. Tulemuslikkust hinnatakse järgmiste kriteeriumide alusel:
  - säästlikkus (*economy*) – eesmärgi saavutamiseks või tegevuse sooritamiseks kasutatud ressursside viimine miinimumini, pidades silmas, et tulemi kvaliteet ei langeks allapoole nõutavat taset;
  - tõhusus (*efficiency*)– saavutatud tulemi ja selle saavutamiseks kulutatud ressursside suhe;
  - mõjusus (*effectiveness*)– tegevuse eesmärkide saavutamise määr ehk tegevuse kavandatud tulemuste ja tegelikult saavutatu suhe.

Näide

Infosüsteemide audiitoreid ühendab kutseorganisatsioon, Infosüsteemide Auditi ja Juhtimise Assotsiatsiooni (*Information Systems Audit and Control Association*, ISACA, http://www.isaca.org), mida Eestis esindab Eesti Infosüsteemide Audiitorite Ühing (EISAÜ, https://www.eisay.ee/).

ISACA annab välja erinevaid kutsesertifikaate, mis ei ole siseriiklikult üldjuhul kohustuslikud, kuid võivad audiitorite valikul anda aimu nende kutsealasest pädevusest. Riik on kehtestanud nõuded IT audiitoritele juhul, kui auditeeritakse riigi andmekogusid või nt riigi äriühingute IT süsteeme, millel on liidestused või seosed riigi andmekogudega. Sellisel juhul saavad äriühingud oma IT varadele turvalisuse tagamiseks kasutada Eestile kohandatud infoturbe süsteemi ehk ISKEt ning tekib vajadus sisse tellida ISKE auditeid. ISKE audititest vt täpsemalt Riigi Infosüsteemi Ameti koduleheküljelt https://www.ria.ee/ee/iske-audit.html.

Nõuded siseauditeerimise korraldamisele

Riigi asutatud sihtasutus ning selline äriühing, milles riigil on vähemalt otsustusõigus, peab RVS § 87 kohaselt moodustama siseaudiitori ametikoha või ostma siseaudiitori teenust, kui aruandeaasta bilansipäeva seisuga on bilansimaht suurem kui 15 miljonit eurot või aruandeaasta tulud on suuremad kui 10 miljonit eurot.

Siseaudiitori ametikoha loomisest või siseaudiitori teenuse ostmisest võib loobuda vaid siis, kui üksusele ei laiene audiitortegevuse seaduse §-s 99 sätestatud auditikomitee moodustamise kohustus, nõukogu sellekohane otsus on kooskõlastatud äriühingu kõigi aktsionäride või osanikega või sihtasutuse kõigi asutajatega ning riigi osaluse valitseja või asutajaõiguste teostaja võimaldab nõukogul kasutada siseauditite tegemiseks enda juhitava asutuse siseauditi üksust.

Osaluse valitsejal või asutajaõiguste teostajal on õigus tutvuda nõukogu ja siseauditi tegevusega seotud dokumentidega ning nõuda erikontrolli tegemist ja kasutada selleks enda poolt juhitava asutuse struktuuriüksust.

Eeltoodud põhimõtted tuleb kajastada ka riigi osalusega äriühingu või sihtasutuse põhikirjas (RVS § 87).

> Nõukogu võib siseauditeerimise korraldamiseks luua siseaudiitori ametikoha või üksuse või osta kogu siseauditi funktsiooni täitmist teenusena audiitorettevõtjalt. Teenust võib sisse osta ka üksikute auditite kaupa, sh spetsiifiliste või erakorraliste teemade puhul.

Juhul, kui ühing on moodustanud siseaudiitori ametikoha või üksuse või tellib seda teenusena sisse, tuleb täiendavalt juhinduda audiitortegevuse seaduses sätestatud nõuetest siseaudiitori kutsetegevuse korraldamisel:

- iseseisvat siseaudiitori kutsetegevust võib AudS § 75 lg 1 alusel teostada ühe kutsekvalifikatsiooni olemasolul
  - avaliku sektori üksuse siseaudiitor (kutsetase), mille aluseks on rahvusvaheline sertifikaat CGAP (*certified government audit professional*) või
  - atesteeritud siseaudiitor (kutse), mille aluseks on rahvusvaheline sertifikaat CIA (*certified internal auditor*).

Iseseisev kutsetegevus tähendab üldjuhul vastutust aruannete ja tööplaanide kvaliteedi eest ning nende allkirjastamist. Suurema üksuse olemasolul on sertifikaat vajalik vähemalt ühel meeskonna liikmel, kes ka vastavat vastutust kannab (soovitavalt on selleks siseauditi juht). Vastava kutse või kutsetaseme olemasolu saab kontrollida audiitortegevuse registrist https://www.audiitortegevus.ee/atr/web/siseaudit/register/siseaudiitori-otsing.

- siseauditi üksus peab vastavalt AudS § 68 lg 2 täitma oma tegevuses siseaudiitori kutsetegevuse standardeid, mis on koostatud Rahvusvahelise Siseaudiitorite Instituudi[15] poolt ja kehtestatud rahandusministri määrusega[16] AudS § 70 alusel. Tegevuse vastavust standarditele, eetikakoodeksile ja muudele õigusaktidele tuleb hinnata enesehindamiste ning vähemalt kord viie aasta jooksul tellitava välise kvaliteedihindamise käigus.

Asjatundliku ja rahvusvahelise kutseühingu hindamismetoodikat tundva kvaliteedihindaja saab vajadusel leida Eesti Siseaudiitorite Ühingu kaasabil: https://www.siseaudit.ee/liikmed (tähis „QA").

> Järelevalvet siseaudiitori kutsetegevuse üle, sh menetlusi esitatud kaebuste alusel, teostab Rahandusministeerium, kes kaasab kvaliteedi ja järelevalve küsimustes nõu saamiseks ka Rahandusministri moodustatud siseaudiitorite kutsekomisjoni.

Nõukogu (ja auditikomitee) ülesanded siseauditi üksuse töö korraldamisel

> Organisatsioonisiseselt on siseaudiitor aruandekohuslane nõukogu ja/või selle moodustatud auditikomitee ees.

Siseauditeerimise standardite (standard 1110) kohaselt nõukogu (mitte juhatus)

- kiidab heaks siseauditi üksuse põhimääruse (nt siseauditeerimise sise-eeskiri);
- kiidab heaks siseauditi üksuse riskipõhise tööplaani;
- kiidab heaks siseauditi üksuse eelarve ja ressursijaotuse;
- saab siseauditi juhilt siseauditi üksuse tööplaani ja muud aruanded (nt ka aasta tegevusaruanne, koondarvamused);

[15] http://globaliia.org

[16] Rahandusministri 13.12.2011 määrus nr 57 „Siseaudiitori kutsetegevuse standardite kehtestamine"

- kiidab heaks siseauditi juhi värbamist ning vabastamist puudutavad otsused;
- kiidab heaks siseauditi juhi tasustamise;
- selgitab juhtkonda ja siseauditi juhti küsitledes välja, kas eksisteerib asjakohatuid auditi ulatuse- või ressursipiiranguid.

Auditikomitee peab tähelepanu pöörama sellele, et vähemalt kord viie aasta jooksul tellitaks (soovitavalt auditikomitee või nõukogu poolt) väline kvaliteedihindamine, mis annaks hinnangu, kas siseauditi üksuse tegevus on kooskõlas siseauditeerimise standardite, eetikakoodeksi ja õigusaktidega.

Vandeaudiitorid ja raamatupidamise aastaaruande audit

Vandeaudiitorid (tihti kasutusel üldnimetus välisaudiitorid), kes teostavad teenuseid avaliku sektori ühingutes, on kohustatud järgima AudS § 46 alusel kehtestatud vandeaudiitori kutsetegevuse standardeid. Ühtlasi on nende tegevus allutatud Audiitorkogu juures tegutseva järelevalvenõukogu järelevalvele. Vandeaudiitorid osutavad teenuseid audiitorettevõtja kaudu.

Lisaks standardsele raamatupidamise aastaaruande auditi teostamisele pakuvad vandeaudiitorid ka teisi teenuseid, mis võivad olenevalt audiitorettevõtte kompetentsidest hõlmata mistahes protsesse. Vandeaudiitorite ja nendega seotud audiitorettevõtjate poolt pakutavad teenused liigituvad Audiitorkogu käsitluses järgmiselt:

- **Audit** on sõltumatu ja juriidiliselt reguleeritud kindlustandev audiitorteenus, mille käigus kontrollitakse organisatsiooni möödunud perioodide finantsinfot auditeerimise standardite alusel (vt Auds § 46 ja 50). **Raamatupidamise aastaaruande auditi** kohustus on AudS § 91 alusel sätestatud kõigile riigi otsustusõigusega äriühingutele ning nendele riigi asutatud sihtasutustele, mille aastatulu või varad on vähemalt 1 000 000 eurot. Audiitorettevõtja valivad äriühingu omanikud või sihtasutuse nõukogu (auditikomitee olemasolul tema ettepanekul).
- Ülevaatus pakub auditiga võrreldes väiksemat kindlustunnet. Audiitori läbiviidavad protseduurid piirduvad analüütiliste testide ja võtmeisikute intervjueerimisega, raamatupidamises kajastatud andmeid ning finantsaruande koostamise kontrolliprotseduure põhjalikult ei kontrollita. Seetõttu on ülevaatus reeglina mõnevõrra odavam. Ülevaatus on kohustuslik muuhulgas riigi otsustusõiguseta keskmise suurusega äriühingutele ja riigi asutatud sihtasutustele, millel puudub auditi kohustus (vt AudS § 92).
- Muud auditeerimisstandardite alusel osutatavad teenused võivad olla n-ö kindlust andvad (näiteks mitterahalise sissemakse hindamise kontrollimine või pakendiaudit) või suunatud erinevatest asjaoludest, tehingutest või toimingutest parema ülevaate saamiseks (erikontroll, muud kokkuleppelise ulatusega finantsinfo kontrollid, riskianalüüsid, kontrollide efektiivsuse hindamised).
- Muud audiitorfirmade pakutavad lisateenused on näiteks maksunõustamine, erinevad äriarenduse, riskijuhtimise ja strateegianõustamised, raamatupidamiskäsitlused, infotehnoloogia, juriidika jms.

Nõukogu kohustus on olla teadlik välisaudiitori vastutusalast ning tagada, et organisatsioon pole seotud välisaudiitori või mõne kolmanda isikuga, kes võib kompromiteerida välisaudiitori sõltumatust. Nõukogu peab hõlbustama dialoogi loomist auditikomitee, välisaudiitori ja tegevjuhtkonna vahel. Äriühingu puhul peab nõukogu looma omanikele võimaluse kohtuda välisaudiitoriga korralisel üldkoosolekul, sihtasutuse puhul peab välisaudiitoriga kohtuma nõukogu.

Auditi tulemusel annavad audiitorid hinnangu järgmisel skaalal:

- „Puhas“ otsus – vandeaudiitor ei tuvastanud oma kontrolli käigus ühtki olulist viga, mille esinemine võiks mõjutada aruande ettevõttega seonduvaid teadliku lugeja majandusotsuseid (investeerimine, äripartnerlus, koostöö vms).
- „Märkusega“ otsus – oma protseduuride käigus tuvastas audiitor vigu või ei olnud tal mõne asjaolu osas lõpuni võimalik kindlust omandada, kuid kokkuvõttes järeldab ta siiski, et arvestades loetletud „märkusi“, saab aruande lugeja sellegipoolest aruandest tervikuna hea ülevaate ettevõtte finantsseisust.
- Arvamuse avaldamata jätmine – audiitor ei suutnud mõne asjaolu osas kindlust omandada ja see asjaolu on kogu aruande jaoks nii märkimisväärne, et ta loobub aruande kui terviku suhtes arvamust avaldamast. Siiski peab audiitor oma kontrolliprotseduurid lõpuni viima ja kõik tuvastatud olulised asjaolud aruandesse kirja panema, mistõttu tark aruande lugeja saab ka siit tihti aruande kui terviku kohta vajaliku info kätte, kui ta oskab arvamuse avaldamata jätmise asjaolu õigesti arvestada.

- Eitav otsus – audiitor tuvastas mõne aruandes avalikustatud asjaoluga seoses nii suure vea, et ta järeldab, et kokkuvõttes ei anna aruanne head ülevaadet ettevõtte finantsseisust.

> Pärast raamatupidamise aastaaruande auditi ja mistahes teise aruande valmimist annab audiitorettevõtja auditikomiteele ülevaate osutatud teenustest ja olulisematest tähelepanekutest ning esitab ettepanekuid riskijuhtimise ja kontrollisüsteemide kohta (AudS § 98 lg 3).

Rohkem infot vandeaudiitorite tegevuse kohta leiab Audiitorkogu kodulehelt http://www.audiitorkogu.ee.

Nii audiitorettevõtete kui nendega seotud vandeaudiitorite andmed on leitavad Audiitortegevuse portaalist https://www.audiitortegevus.ee/atr/web/.

Näide

Korduvalt esitatakse järgmisi küsimusi:

Mille poolest erinevad sisekontrolli ja siseauditi üksuse tegevused?

Siseaudiitorid on oma tegevuses juhtkonnas sõltumatud ega võta juhtimisvastutust. Sellest tulenevalt saavad nad anda hinnangut ka juhtkonna tegevusele ning annavad oma töös hinnangutele lisaks vaid soovitusi. Otsuseid jätkutegevuste osas peavad siiski langetama juhid. Sisekontrollid või sisekontrolörid alluvad aga tegevjuhtkonnale, pole seotud siseaudiitoritele kohalduvate standarditega ning võivad oma tegevuse tulemusel langetada ka juhtimisotsuseid, nt sanktsioonide määramiseks. Tihti on nende ülesandeks pettuste uurimine, vastavuskontroll ning ametinimetus võib varieeruda.

Kas siseaudiitorid vastutavad pettuste ärahoidmise eest?

Ei vastuta. Siseaudiitoritel on küll kutsealane kohustus olla kursis võtetega, kuidas pettusi ära tunda ning asjakohaselt käsitleda. Samas ei saa siseaudiitorid tagada kõigi pettuste vältimist, ehkki nende ilmnemisel on sobilik analüüsida ka seda, kas siseaudiitorid oleksid saanud neile riskidele aegsasti tähelepanu juhtida. Pettuste ärahoidmise eest vastutavad organisatsiooni juhid. Samas ei pea siseaudiitoril olema pettuse alaseid spetsiifilisi teadmisi, need on pettuse uurijatel (***fraud investigator***), uurimisasutustes. Siseaudiitor võib vajadusel ja võimalusel neid kaasata.

Kas riigi sihtasutustes ja äriühingutes peab olema siseaudiitor?

Mitte tingimata. Kohustus siseauditi funktsiooni loomiseks sõltub äriühingu või sihtasutuse suurusnäitajatest ning põhjendatud kaalutlustel võib nõukogu riigivara seaduses seatud nõude täitmisest loobuda. Küll aga eeldab audiitortegevuse seadus, et siseaudiitori olemasolul on tema tegevus vastavuses audiitortegevuse seaduse ja siseauditeerimise kutsestandardite nõuetega. Sh on siseaudiitoril või ühel üksuse töötajal kas atesteeritud siseaudiitori kutse või avaliku sektori siseaudiitori kutsetase.

Kas audiitorbürood võivad osutada riigi äriühingule ja sihtasutusele samaaegselt nii majandusaasta aruande auditi kui ka siseauditi funktsiooniga seotud teenuseid?

Ei. See seaks ohtu audiitorbüroo sõltumatuse aastaaruande auditi teostamisel, sest selle toimingute käigus antakse hinnang ka siseauditi üksuse tegevusele. See poleks võimalik, kui siseauditi teenust osutaks sama audiitorbüroo teine üksus.

Olulisemad mõisted

Auditikomitee (***audit committee***) on nõukogu nõuandev organ raamatupidamise, audiitorkontrolli, riskijuhtimise, sisekontrolli ja -auditeerimise, järelevalve teostamise ja eelarve koostamise valdkonnas ning tegevuse seaduslikkuse osas.

Siseauditeerimine (***internal auditing***) on sõltumatu, objektiivne kindlust ja nõu andev tegevus, mis on kavandatud lisama väärtust organisatsiooni tegevusele ja täiustama riskijuhtimise, kontrolli- ja valitsemisprotsesside mõjusust. See aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele, kasutades süsteemset ja korrakohast lähenemist, et hinnata ja täiustada riskide juhtimise, kontrolli- ja valitsemisprotsesside mõjusust.

Siseaudiitor (*internal auditor*) on auditeerija, kelle ülesandeks on hinnata organisatsiooni tegevuse kõiki aspekte ning toetada tegevuste täiustamist lähtuvalt organisatsiooni sisemistest vajadustest. Üldjuhul on tegemist organisatsiooni kuuluva töötaja või üksusega, aga teenust võib kogu funktsiooni ulatuses või üksiku töö kaupa tellida ka väliselt teenuseosutajalt.

Välisaudiitor (*external auditor*) on organisatsioonist sõltumatu auditeerija, kes pakub organisatsiooni aruandlust või tegevust kontrollides välistele osapooltele või organisatsioonile endale kindlustunnet, nt korralise aastaaruande auditeerimise või struktuurifondide auditi raames. Üldjuhul lähtub välisaudiitori tegevus välise osapoole vajadustest (nt avalikkus, omanik, väline rahastaja).

Lisalugemist

- COSO. (2015). ***Leveraging COSO across the three lines of defense: Governance and internal control***. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Kasutatud 31.08.2026 https://riskcue.id/uploads/ebook/20211013105542-2021-10-13ebook105459.pdf
- Deloitte. (2025). ***Audit Committee Guide: Requirements, oversight responsibilities, and effectiveness strategies*** (US public company edition). Deloitte, Center for Board Effectiveness. Kasutatud 31.08.2026 https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/audit-assurance/2025/audit-committee-guide-2025.pdf
- The Institute of Internal Auditors. ***The audit committee: Internal audit oversight*** [Brochure]. The Institute of Internal Auditors. Kasutatud 31.08.2026 https://www.theiia.org/globalassets/documents/about-us/about-internal-audit/the-audit-committee-internal-audit-oversight.pdf
- The Institute of Internal Auditors. (2020). ***IIA kolme liini mudel: Eesti keeles***. The Institute of Internal Auditors Estonia. Kasutatud 31.08.2026 https://siseaudit.ee/sites/default/files/2022-04/iia_3_liini_mudel_05.04.2022.pdf

Peatükk 11. VALITSEMINE, RISKIJUHTIMINE JA SISEKONTROLLISÜSTEEM

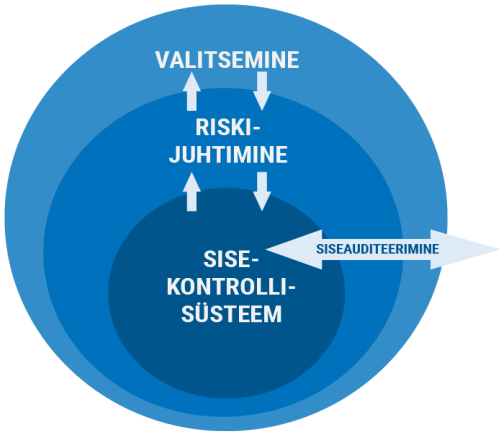
Igal organisatsioonil on oma eesmärgid, mida soovitakse saavutada. Samuti eksisteerivad riskid, mis takistavad eesmärkide saavutamist. Muutuvas keskkonnas toetavad eesmärkide saavutamist valitsemise ja riskijuhtimise protsessid ning riskide maandamiseks rakendatav sisekontrollisüsteem. Rahandusministeeriumi juhendmaterjal „Valitsemine" käsitleb teemat põhjalikumalt, siinkohal toome välja kõige olulisemad printsiibid.

Valitsemine, riskijuhtimine ja sisekontrollisüsteem on omavahel tihedalt seotud.

Valitsemine on strateegilise suuna andmine ning eesmärkide saavutamise seire (*supervision*). Valitsemine on seotud organisatsiooni kõigi tegevustega ning pole eesmärk omaette. Valitsemise kaudu määratleb organisatsioonijuht koostöös tegevjuhtkonnaga n-ö raamistiku (protseduurid, poliitikad, struktuuri, väärtused jne), mille kaudu viib organisatsioon eesmärkide saavutamiseks oma tegevusi ellu.

Valitsemise oluline osa on **riskijuhtimine** eesmärgiga tuvastada ja hallata riske, mis võivad organisatsiooni eesmärkide saavutamist ebasoodsalt mõjutada või takistada eesmärkide saavutamisele suunatud võimaluste kasutamist. Juhtkond loob organisatsioonijuhi suunamisel strateegiad riskide ja võimaluste juhtimiseks.

Riskijuhtimisega integreeritud oluline osa on sisekontrollimeetmed, mis moodustavad **sisekontrollisüsteemi**. Sisekontrollisüsteemi eesmärk on maandada riske ning seeläbi toetada organisatsiooni eesmärkide saavutamist. Valitsemise, riskijuhtimise ja sisekontrollisüsteemi seoseid kujutatakse joonisel 11.1.



Joonis 11.1. Valitsemise, riskijuhtimise ja sisekontrollisüsteemi vaheline seos
Allikas: Rahandusministeerium

Joonisel 11.1. olevad noolekesed tähistavad info (suunised ja aruandlus) liikumist "kihtide" vahel. Juht annab juhtkonnale üldised suunised, kinnitab riskijuhtimise raampõhimõtted, millega mh määratleb koostöös juhtkonnaga riskivalmiduse kriteeriumid. Tegevjuhtkond vastutab riskijuhtimise mõjususe, sh sisekontrollisüsteemi terviklikkuse eest ja annab omakorda annab suunised sisekontrollimeetmete rakendamiseks madalama taseme juhtidele.

Hea valitsemine

Valitsemine hõlmab endas eelkõige organisatsioonikultuurilisi hoiakuid ja tegevusi, mille abil juhitakse organisatsiooni eesmärkide täitmisel suunal, säilitades seejuures organisatsiooni hea maine ja jätkusuutlikkus. Head valitsemist iseloomustavad mitte ainult õiguspärasus ja tulemuslikkus, vaid ka tegutsemisviisi puudutavad omadused (läbipaistvus, kaasamine jms).

Hea valitsemise (ja hea ühingujuhtimise) põhimõtteid on välja töötatud erinevate rahvusvaheliste organisatsioonide ja ühenduste poolt. Enim saavad kajastamist järgmised valitsemisprotsesside elemendid:

- vastutavus – tegevuse tulemuslikkusest ja tegutsemisest antakse aru huvigruppidele;
- avatus ja läbipaistvus – tegevus on läbipaistev (selge rollijaotus, protseduurireeglid), otsustest ja tegevusest teavitatakse huvigruppe, jagades selgitusi eksimusi varjamata;
- kaasatus – huvigruppidel on võimalus otsuste tegemisel kaasa rääkida;
- mõjusus – tegevus on eesmärgipärane ja tulemuslik, seatud eesmärgid on arusaadavalt sõnastatud ning nende saavutamist analüüsitakse järjepidevalt;
- tõhusus – tegevusi teostatakse õigesti ja otstarbekalt, kaaludes lahenduste leidmisel erinevaid alternatiive ning nendega seotud kulusid;
- sidusus ja ühtsus – erinevad tegevused ja reeglistikud haakuvad omavahel ning on lihtsasti mõistetavad;
- proportsionaalsus – tegevus on kooskõlas seatud eesmärkidega ning mõistlik, arvestades huvigruppide vajadusi;
- subsidiaarsus – isikuid puudutavad otsused langetatakse madalaimal mõistlikul tasandil;
- ausameelsus – tegevusi teostatakse erapooletult, eetiliselt ja huvigruppide huve arvestades;
- eestvedamine –tegevust toetab liidrite hea eeskuju, inimeste võimekust ja valmisolekut mõjutatakse motiveerimise ja innustamise kaudu;
- õiguspärasus – tegevuses järgitakse nii seadusi kui üldtunnustatud norme ja tavasid.

> Valitsemise eest vastutab nõukogu, kuid igapäevaselt viib seda ellu organisatsiooni tegevjuhtkond, kes on vastutav riskijuhtimise kui valitsemise võtmekomponendi tulemusliku toimimise eest. Oluline on, et nõukogu on eeskujuks eetika ja väärtuste rakendamisel ning järgib ka ise üldtunnustatud hea valitsemise tava põhimõtteid.

Riskijuhtimine

Riski mõistetakse kui teatud mittekindla sündmuse ehk riskiteguri võimaliku toimumise mõju, mis võib kõrvale kallutada organisatsiooni püüdlused saavutada oma eesmärki. Riskid on igapäevase elu ja organisatsiooni tegevuse loomulik osa, millega on kokkupuude kõigi tegevuste juures.

Riskijuhtimise eesmärgiks on viia organisatsiooni tegevusega kaasnevad riskid juhtkonnale aktsepteeritavale tasemele, nii et riskitegurid ei omaks eesmärkide saavutamisele negatiivset mõju. Riskijuhtimine hõlmab pidevat riskide tuvastamist, hindamist ja nendele reageerimist ning veendumist, et riskide maandamiseks tehtud toimingud on tegelikult tulemuslikud. Riskijuhtimine peab haakuma organisatsiooni üldise strateegilise juhtimisega, et leida arenguplaanide takistusi ja kajastada leevendavaid meetmeid tegevustena tööplaanis ja/või toimingutena tööprotsessides. Süsteemse riskijuhtimise olemasolu näitab head valitsemist, mis on oluline eelkõige keeruliste ning muutustest sõltuvate organisatsioonide puhul.

> Riskijuhtimisega on tarvis tegelda oluliste takistuste ning ulatuslike muudatuste või organisatsiooni tegevusele suurt mõju omavate protsesside puhul. Riski olulisus sõltub eelkõige selle mõjust organisatsiooni tegevusele ja eesmärkide täitmisele.

Erinevad takistused liigitatakse, seejuures liigitus võib oleneda organisatsiooni tegevusvaldkonnast, kuid osa kategooriaid on universaalsed. Enamlevinud riskikategooriad äriühingute ja sihtasutuste tegevuses on järgmised:

- Strateegiline risk – valesti tehtud juhtimisotsus kõrgeima taseme eesmärkide seadmisel võib põhjustada nii rahalist kui mitterahalist kahju.
- Mainerisk – negatiivne meediakajastus või avalikkuse negatiivne hoiak organisatsiooni suhtes võib kahjustada organisatsiooni usaldusväärsust.
- Vastavusrisk – suutmatus teostada järelevalvet oma tegevusvaldkonnas ja rakendada tegevusi kooskõlas kehtivate seaduste ja muude regulatsioonidega.
- Väliskeskkonnarisk – väliste tegurite, asutuste, institutsioonide põhjustatud riskid, mis on mõjutatud suhtlusest, koostööst ning infovahetusest sihtgruppide ning koostööpartneritega.
- Finantsrisk – rahaliste vahenditega seotud riskid (nt tururisk, likviidsusrisk, krediidirisk), mis võivad realiseerumisel tuua rahalisi kaotusi.
- Tegevusriskid – riskid, mis tulenevad ebapiisavatest, valesti korraldatud või puuduvatest protsessidest või tegevusetusest organisatsiooni sees. Alaliikidena eristatakse personaliriski, kommunikatsiooniriski, IT-riski, füüsilise turvalisuse riski, üldjuhtimise riski, aruandlusriski, töökeskkonnariski, pettuseriski.

> Igasugune äritegevusega seotud risk võib rahaliselt realiseeruda oodatust madalama kasumina või kahjumina. Tulemust mõjutavad paljud erinevad tegurid: müügimaht, ühikuhind, sisendkulud, konkurents, üldine majanduskliima ja muutused seadusandluses.

Riskijuhtimine peab olema integreeritud organisatsiooni igapäevase tegevusega, sellesse panustavad kõik töötajad kõigis tegevustes, kaaludes oluliste valikute tegemisel, mis võib eesmärkide täitmist takistada. Riskijuhtimine peab olema selgelt dokumenteeritud, suuremates organisatsioonides tähendab see riskiregistrite pidamist.

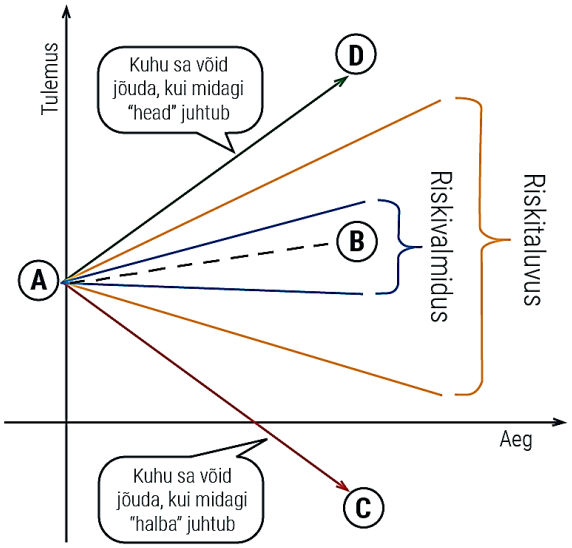
Riskijuhtimise käsitlemisel saab juhinduda erinevatest standarditest ja raamistikest. Üheks enimkasutatavaks on COSO (*Committee on Sponsoring Organisations of The Treadway Commission*, https://www.coso.org/) ERM (*enterprise risk management*) raamistik, mis tugineb COSO sisekontrolli raamistikule. COSO ERM hõlmab kaheksat omavahel lõimitud valdkonda ning võimaldab määrata riskivalmidust ja -taluvust.

> Vastutus riskijuhtimise eest lasub tegevjuhtkonnal, kes võib organisatsiooni keerukusest ning võimalikest riskidest olenevalt moodustada ka riskijuhtimise üksuse või riskijuhi ametikoha, kes hindab riskide mõju organisatsiooni eesmärkidele, loob riskijuhtimise põhimõtted ja koordineerib sellekohase aruandluse koostamist.

> Nõukogu ülesanne on veenduda, et organisatsioonis on kehtestatud riskijuhtimise reeglid ja neid rakendatakse järjepidevalt. Lähtudes organisatsiooni strateegilise juhtimise vajadustest, saab nõukogu esitada riskijuhtimise aruandluse nõuded.

Organisatsiooni riskijuhtimise jaoks on vajalik hinnata, millised on tema riskivalmidus, riskivõime ja riskitaluvus. Need kajastavad hinnangut selle kohta, milline mõju on riskidel organisatsiooni jätkusuutlikkuse seisukohalt.

Organisatsiooni riskivõime, riskitaluvuse ja riskivalmiduse omavahelisi seoseid kirjeldab joonis 11.2, millelt on näha, et vastavalt organisatsiooni riskijuhtimisele on oma arengus ajas võimalik algpunktist A jõuda erinevatesse punktidesse B, C või D. Küsimus on, kas seda osatakse juhtida ja kas tulemus vastab seatud eesmärkidele.



Joonis 11.2. Riskivalmiduse, riskitaluvuse ja riskivõime omavaheline seos
Allikas: Rahandusministeerium

Riskivalmidus on riskide tase, mida organisatsioon on järjepidevalt valmis vastu võtma riskivõime piirides, ilma et peetakse vajalikuks viia ellu riskide maandamise tegevusi. Riskivalmidus kirjeldab tasakaalu mittekontrollitavast innovatsioonist oodatava kasu ja muutustest või jõulisest ettevaatlikkusest põhjustatud paratamatu kahju vahel. Riskivalmidus võimaldab hinnata, kui palju riske ollakse valmis võtma, ilma et oleks vaja teha kulutusi riskide maandamiseks. Riskivalmidust hinnatakse seoses organisatsiooni pikemaajalise strateegia elluviimisega.

Avaliku sektori organisatsioonide riskivalmidus on üldjuhul suhteliselt madal.

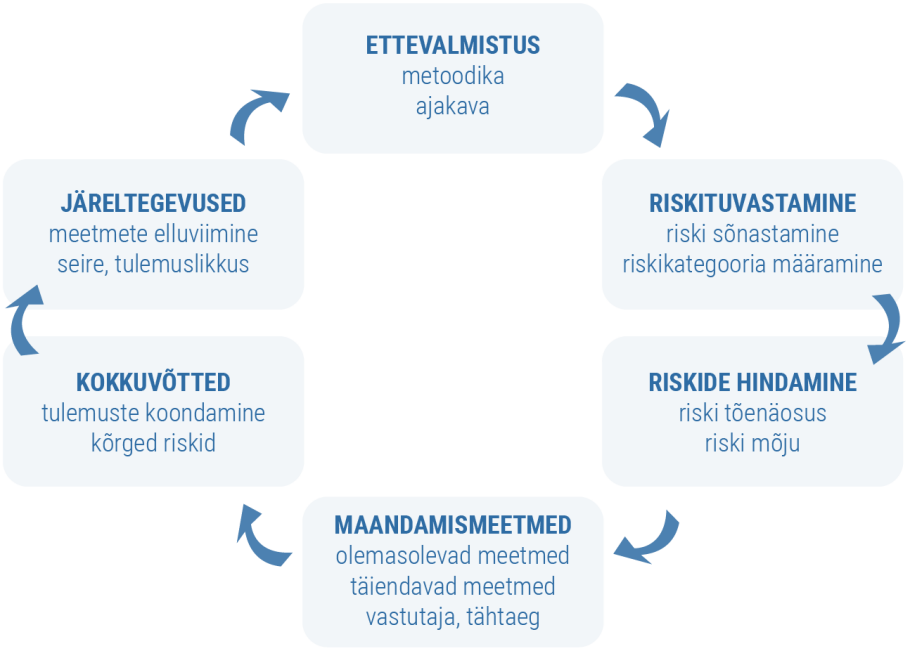
Riskitaluvust käsitletakse iga riski kohta eraldi, see on hinnanguline maksimaalne riskipiir, mida organisatsioon tahab võtta koos maandamistegevustega ja taluda oma eesmärkide saavutamiseks neid (üle taluvuspiiri) kahjustamata. Riskitaluvus on seotud konkreetsete majandustegevustega.

Riskivõime on hinnanguline maksimaalne konsolideeritud riskitase, mida organisatsioon suudab taluda, kahjustamata oma jätkusuutlikkust. Seda mõõdetakse kapitali, varade ja krediidivõimelisusega, mis võimaldavad ettevõttel täita võetud kohustusi tähtaegselt.

Riskijuhtimine on **pidev protsess**, kuigi hinnata võib ka mingi konkreetse perioodi või tegevuse riske. Riskijuhtimise protsess sarnaneb olemuselt teistele tsüklilistele protsessidele:

1) **Ettevalmistus** – kehtestatakse riskijuhtimise raampõhimõtted, analüüsitakse riskivõimet. Ettevalmistustöö käigus lepitakse kokku riskide hindamise metoodika ja ajakava ning määratakse vastutajad.
2) **Riskide tuvastamine** – sõnastatakse eesmärkide täitmist ohustavad takistavad tegurid protsesside või tegevuste kaupa, arvestades nii põhjust kui mõju. Tuvastatud riskid liigitatakse kategooriatesse.
3) **Riskide hindamine** – analüüsitakse riski tõenäosust ning selle ilmnemisel tekkivat mõju, vajadusel eristatakse loomuomased ja jääkriskid, määratakse riskide prioriteedid kategooria järgi: suurema negatiivse mõju ja suurema toimumise tõenäosusega riskid esmajärjekorras, madala tõenäosusega ja väikse kahjuga riskid viimasena.
4) **Maandamismeetmete määramine** – hinnatakse olemasolevate meetmete piisavust, vajadusel sõnastatakse uued tegevused, määratakse tähtajad ja vastutajad (vt ka järgmist alateemat).
5) **Kokkuvõtete tegemine** – esitatakse riskihindamise koondtulemused koos maandamistegevuste kavaga. Tulemused kommunikeeritakse eri juhtimistasanditele, kaasatakse kogu töötajaskond. Nõukogu ja auditikomitee teevad vajadusel täiendavaid otsuseid.
6) **Järeltegevused** – kavandatud meetmed viiakse ellu, meetmete rakendamist seiratakse.

Joonis 11.3 kirjeldab kokkuvõtlikult riskijuhtimise protsessi tsüklilisust.



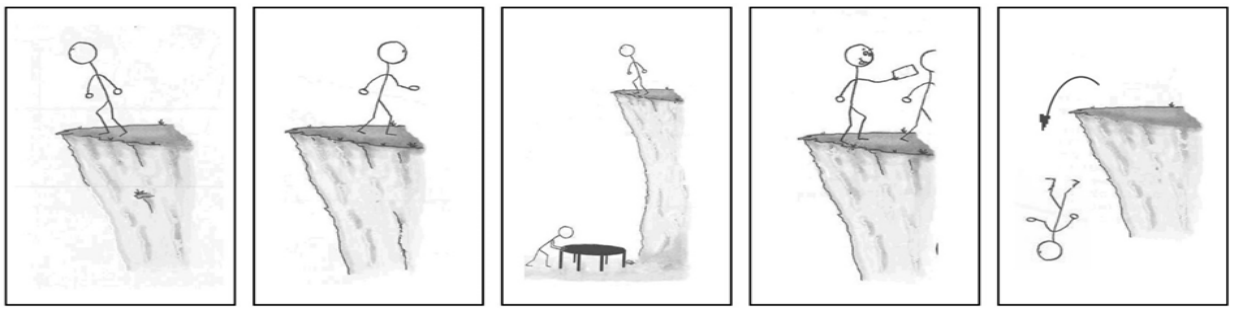
Joonis 11.3. Riskide juhtimise protsess

Riskide käsitlemise strateegiad

Riske ei saa ega peagi alati maandama. Oluline on, et kaalukamate riskidega tegevuste kavandamisel arvestataks ning mõeldaks mõistlikus ulatuses võimalustele nende mõju leevendada. Samas on alati riske, mille täielik kaotamine on võimatu või liiga kulukas ning parimal juhul tuleb nende avaldumiseks lihtsalt valmis olla.

Sõltuvalt tuvastatud riskist ja selle olemusest võib kasutada erinevaid võtteid riskide käsitlemiseks:

- **riski vältimine** – riskantsete tegevuste lõpetamine või nendest loobumine, nt loobutakse uuele turule sisenemisest, kuid sellega loobutakse ka laienemisest (joonisel 11.4 tagasipöördumine kuristiku servalt);
- **riski kontrollimine** – tegevused riskide maandamiseks ja nende mõju vähendamiseks, nt tulekahjuriski maandamine kas sprinkleritega, mis tekitavad veekahjustuse või haloongaasiga, mis tekitab suurema kulu (joonisel 11.4 turvavõrgu paigaldamine hüppel löögi leevendamiseks);
- **riski hajutamine/siire** – tegevusi jagatakse eri protsessidega või osaliselt teise osapoolega (teenuse sisseostmine, kindlustamine riski vastu, partnerite kaasamine jm), näiteks väärtuslike varade kindlustamine varguse vastu, et võimaliku varguse korral oleks võimalik vara taastada või asendada (joonisel 11.4 hüppeks asendaja leidmine);
- **riski aktsepteerimine** – risk teadvustatakse, täiendavaid samme ei astuta, nt väikese mõjuga liiga kulukalt elimineeritavad riskid või ulatusliku mõjuga ebatõenäolised kontrollimatud riskid (nt sõjad), (joonisel 11.4 hüpe kuristikku, lootes parimat).



Joonis 11.4. Riskide käsitlemise võtted

Siseaudiitori roll riskijuhtimises

Siseaudiitorite üks põhiülesandeid on anda hinnang riskijuhtimisele organisatsioonis tervikuna, oma tegevuse planeerimiseks hinnatakse riske nii üksikute auditite kavandamisel kui aasta tööplaani koostamisel. Riskipõhine tööplaan toetub seejuures ka organisatsiooni riskihinnangutele, lisades sinna teistest allikatest ning siseaudiitorite tegevusest ja seisukohtadest tuleneva arvamuse.

Sagedasti kasutatakse siseaudiitorite pädevust riskijuhtimise protsessis nõuandvas rollis laiemalt kui ainult hinnangu andmiseks, nt riskijuhtimise kontseptsiooni väljatöötamine, riskihindamiste metoodiline toetamine, riskijuhtimist puudutavate regulatsioonide ülevaatamine. Selleks, et säiliks võimalus riskijuhtimist ka sõltumatult hinnata, on siseaudiitoritel seejuures aga kohustus hoiduda juhtimisotsuste langetamisest (nt riskide tuvastamisel, hindamisel ning maandamismeetmete valikul). Siseauditi üksuse ülesanne on hinnata valitsemise ja riskijuhtimise protsesse ning sisekontrollisüsteemi aitamaks kaasa nende parendamisele.

Sisekontrollisüsteem

Organisatsiooni sisekontrollisüsteemi moodustavad mistahes tegevused, protsessid, protseduurid, regulatsioonid, mitteformaalsed kokkulepped ja tavad, mis toetavad eesmärkide parimat saavutamist.

Sisekontrollisüsteem on terviklik abinõude kompleks, mis võimaldab tagada

- õigusaktidest kinnipidamise,
- vara kaitstuse raiskamisest, ebasihipärasest kasutamisest, ebakompetentsest juhtimisest jm sarnasest tingitud kahju eest,
- organisatsiooni tegevuse otstarbekuse oma ülesannete täitmisel,
- organisatsiooni tegevusest tõese, õigeaegse ja usaldusväärse informatsiooni kogumise, säilitamise ja avaldamise.

> Riigi äriühing ja sihtasutus peavad RVS § 87 kohaselt tagama sisekontrollisüsteemi toimimise.

Sisekontrollisüsteem on organisatsiooni tegevuse loomulik osa. Iga juhi töö hõlmab vajadust jälgida, et tema vastutusala tegevused toimiksid, ning neid vajadusel kohendada. Organisatsiooni tasemel tuleb jälgida, et eri juhtide ja töötajate kohandatud kontrollid oleksid piisavad, tõhusad ja efektiivsed ning võimaldaksid ebakohad välja tuua. Kuna sisekontrollisüsteem lähtub organisatsiooni eesmärkidest ja nende saavutamist takistavatest riskidest, on tõhusalt toimivate sisekontrolli protsesside peamiseks eelduseks selged eesmärgid. Oluline on mõista, et ükski sisekontrollisüsteem ei suuda tagada kõikide riskide maandamist. Kuna iga meetme rakendamisel on oma hind (sh töötajate ajakulu), tuleb leida optimaalne viis, et kavandatavad kontrollimeetmed ei osutuks kallimaks kui nendega ära hoitav kahju. Selliste kompromisside tõttu räägitakse nn piisavast kindlustundest.

Funktsioonide lõikes jaotub sisekontrollisüsteem järgmiselt:

- juhtimiskontroll ehk töökorralduslik kontroll, mis aitab tagada eesmärkide saavutamist;
- administratiivne kontroll, mis tegeleb otsustamisprotsesside protseduuride ja dokumentidega;
- finantskontroll, mis tegeleb vara säilitamise, raamatupidamise korrektsuse ja aruandluse usaldusväärsusega;
- füüsiline kontroll võimaldab maandada varade olemasolu ja kasutuskõlblikkusega seotud riske.

Ajalise rakendamise järgi jaotuvad kontrollimeetmed ennetavateks (korrad, protseduurid, reeglid); tuvastavateks ehk avastavateks (protsessi kestel toimivad järelevalvetegevused) ning korrigeerivateks (puuduste kõrvaldamine, sanktsioonid).

Näited

Klassikaline sisekontrollisüsteemi rakendamise metoodika on kohustuste lahususe ja neljasilma-printsiipide rakendamine:

- kauba ostmine ja selle eest tasumine: kauba tellija/ostujuht vormistab tellimuse, kauba vastuvõtja annab saatelehele allkirja, eelarve kuluartikli eest vastutaja viseerib arve, raamatupidaja kirjendab ja valmistab makse ette, valdkonnajuht autoriseerib makse;
- varade inventuur: laohoidja esitab varade seisukorra aruande, raamatupidaja esitab varade arvestuse aruande, sõltumatu komisjon loeb tegeliku vara üle ja võrdleb aruandeid, toob välja üle- ja puudujäägid;
- hangete korraldamine komisjoni abil.

COSO sisekontrolli raamistik

Treadway Komisjoni Sponsororganisatsioonide Komitee ehk COSO loodud raamistik visualiseerib sisekontrollisüsteemi erinevad komponendid kuubikuna, mille kolm mõõdet moodustavad sisekontrollisüsteemi komponendid, eesmärgid ja organisatsiooniline tasand (joonis 11.5.).

COSO raamistiku kohaselt koosneb sisekontrollisüsteem viiest komponendist:

1) kontrollikeskkond – alus kogu sisekontrollisüsteemile, mis määrab organisatsiooni sisekliima ja mõjutab eesmärkide saavutamist: organisatsioonikultuur ja eetilised hoiakud, juhtide tegevused sõltumatute aruandlusliinide loomisel ja järelevalve teostamisel;
2) riskide hindamine – riskide määratlemist võimaldavate eesmärkide selge seadmine, riskijuhtimise süsteemne käsitlemine (sh pettuseriskid);
3) kontrollitegevused – riske optimaalsele tasandile leevendavad tegevused (ennetavad, avastavad, korrigeerivad);
4) informatsioon ja kommunikatsioon – usaldusväärse teabe õigeaegne juhtimine organisatsiooni sees ja välistele partneritele, mis tagab arusaama vastutusest, eesmärkidest ja sisekontrollist;
5) seire – organisatsioon jälgib sisekontrollimeetmete efektiivset toimimist läbi igapäevatöö või eraldiseisvate hindamiste, jagades teavet tulemuste kohta asjaomastele osapooltele (sh juhatusele ja nõukogule).

Joonis 11.5. COSO kuubik

Organisatsiooni tõhusaks sisemiseks toimimiseks on vajalikud kõik viis sisekontrolli komponenti ning nende integreeritud toimimine. Kõikide komponentide puhul saab rääkida kolmest põhieesmärgist: tegevused, aruandlus ja vastavus. Tegevusi viiakse ellu organisatsiooni kõigil juhtimistasanditel. Iga komponentide rida lõikub kolme eesmärgiga ja laieneb neile kõigile. COSO kuubik joonisel 11.5 moodustubki seega kolmemõõtmelise maatriksina (komponendid, eesmärgid ja juhtimistasandid).

Näide

Ettevõtte sisemistest ja välistest allikatest kogutud finantsteavet (informatsiooni ja suhtlemise komponent), on vaja tegevuste juhtimiseks, aruandluseks ning kehtivate õigusaktide rakendamiseks ja täitmiseks kõigil juhtimistasanditel (ehkki erineval moel).

COSO on välja töötanud mõjusa **sisekontrollisüsteemi 17 põhimõtet**.

Kontrollikeskkond

1) Organisatsioon väljendab oma tegevuses pühendumust eetiliste väärtuste ja aususe suhtes.
2) Nõukogu on oma tegevuses sõltumatu juhatusest ning teostab järelevalvet sisekontrollisüsteemi arengu ja toimimise üle.
3) Juhatus loob nõukogu järelevalve all struktuurid, aruandlusliinid ja asjakohase vastutuse, mis toetavad eesmärkide täitmist.

4) Organisatsioon väljendab oma tegevuses pühendumust värvata, arendada ja hoida eesmärkide täitmiseks vajalikke kompetentseid inimesi.
5) Organisatsioon tagab üksikisikute vastutuse neil lasuvate sisekontrollialaste kohustuste täitmisel.

Riskihindamine

6) Organisatsioon seab eesmärke, mis on piisavalt selged nendega seotud riskide tuvastamiseks ja hindamiseks.
7) Organisatsioon määratleb oma eesmärkide saavutamist takistavaid riske kogu oma tegevuse ulatuses ning analüüsib neid, et selgitada välja võimalused nende juhtimiseks.
8) Organisatsioon arvestab eesmärkide saavutamist takistavate riskide hindamisel pettuste ilmnemise võimalust.
9) Organisatsioon selgitab välja ja hindab muutusi, mis võivad oluliselt mõjutada sisekontrollisüsteemi.

Kontrollitegevused

10) Organisatsioon valib ja arendab kontrollitegevusi, mis aitavad leevendada eesmärke takistavaid riske vastuvõetavale tasemele.
11) Organisatsioon valib ja arendab üldist kontrolli tehnoloogia üle, et toetada eesmärkide saavutamist.
12) Organisatsioon kasutab kontrollitegevuste juhtimisel ootusi kirjeldavaid põhimõtteid ning protseduure, mis võimaldavad ootuspärast tegutsemist organisatsiooni töös.

Teave ja kommunikatsioon

13) Organisatsioon loob ning kasutab kvaliteetset ja asjakohast teavet, et toetada sisekontrolli toimimist.
14) Organisatsioon jagab sisekontrolli toimimiseks vajalikku teavet, sealhulgas sisekontrolliga seotud eesmärkide ja vastusega seonduvat.
15) Organisatsioon suhtleb väliste osapooltega sisekontrolli toimimist mõjutavate küsimuste osas.

Seiretegevused

16) Organisatsioon valib välja, arendab ja rakendab pidevaid ja eraldiseisvaid hindamisi, et teha kindlaks, kas sisekontrolli komponendid on olemas ja toimivad.
17) Organisatsioon avaldab hindamisel tuvastatud sisekontrolli puudused õigeaegselt parandusmeetmete võtmise eest vastutavatele osapooltele, sealhulgas juhtkonnale ja nõukogule.

Sisekontrollisüsteem dokumenteeritakse, kirjeldused peavad olema kõigile töötajatele kergesti kättesaadavad.

Näide

Eesti Energia on valinud sisekontrollisüsteemi kujundamise aluseks COSO raamistiku.

Kontserni tasemel on COSO formuleeritud ning seda kasutatakse siseauditite puhul hindamiskriteeriumina koondhinnangu andmisel.

Kontserni juhtimispõhimõtetes on kasutatud järgmist sõnastust:

Säilitamaks ja kaitsmaks kontserni äri- ning tugifunktsioonide eesmärgipärast tegevust, on juhatuse poolt loodud igapäevaselt toimiv sisekontrollisüsteem. Sisekontrollisüsteemi arendamine toimub COSO raamistikust juhindudes.

Kontserni seisukohalt on sisekontrollisüsteemi eesmärkideks tagada
- informatsiooni usaldusväärsus ja terviklikkus;
- vastavus heakskiidetud põhimõtetele, tegevusplaanidele, protseduuridele, seadustele, regulatsioonidele ja lepingutele;
- varade, sh infovarade ja dokumentide säilimine;
- majanduslikult otstarbekas ja tõhus ressursside kasutamine;
- kokkulepitud eesmärkide saavutatus.

Sisekontrollisüsteemi toimimise eest vastutavad struktuuriüksuste juhid.

Siseaudiitori roll sisekontrollisüsteemi käsitlemisel

Siseaudiitorite üks põhiülesandeid on hinnata rakendatud kontrollimeetmete sobivust ja piisavust ning anda hinnanguid sisekontrollisüsteemile nii organisatsiooniüleselt kui ka üksikute protsesside lõikes. Seejuures on siseauditi üksuse tegevus ka ise käsitletav sisekontrollisüsteemi ühe osana, mis aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide kvaliteetsele saavutamisele.

Üha kasvava tähendusega on siseaudiitorite nõuandev tegevus, mille raames saab siseaudiitoritelt abi küsida ka uute regulatsioonide väljatöötamisel ja protsesside muutmisel. Siseaudiitorite kutsealane pädevus võimaldab juhtida tähelepanu võimalikele riskikohtadele kavandatud protsessides ning tuua välja kohti, kus oleks vajalik täiendav tegevus näiteks pettuseriskide vältimiseks.

Et säiliks võimalus sisekontrollisüsteemi ka sõltumatult hinnata, on siseaudiitoritel seejuures aga kohustus hoiduda juhtimisotsuste langetamisest. Seetõttu peavad siseaudiitorid oma tegevuse eesmärke arvestades hoolikalt kaaluma, milliste teemade osas ja millises vormis nõuandvat tuge pakutakse. Siseaudiitorite roll peaks olema diskussiooniks ka auditikomiteega.

Pettuseriskid ja korruptsioon

Pettused ja korruptsioon on tihedalt seotud eetika ja väärtushinnangutega, mistõttu seostatakse neid valitsemisprotsessidega, mis on aga omakorda seotud korruptsiooniriskide asjatundliku jälgimise ja vastavate sisekontrollimeetmetega.

Üldisemas plaanis on pettuseks mistahes andmete või info eksitav kajastamine, korruptsioon on vaid teatud tunnustele vastav pettus. **Korruptsiooniks** peetakse pettust sellise isiku poolt, kes kuritarvitab omakasu eesmärgil ametikohta või võimu, mis talle on usaldatud (https://www.korruptsioon.ee/et/korruptsioonivormid-ja-naited/mis-korruptsioon).

Korruptsiooni mõistet ja selle alla käivaid olukordi kajastab korruptsioonivastane seadus (KVS). Oluline on silmas pidada, et **korruptiivseks teoks võib olla ka vajaliku tegevuse tegemata jätmine või sellega viivitamine**.

KVS lähtub ametiisikutest ja -seisundist, mis ei ole niivõrd seotud isiku ametikohaga kui tegevusega konkreetse toimingu juures. KVS § 3 lg 1 kohaselt on ametiisikul keelatud

- korruptiivse tulu nõudmine, vahendamine ja saamine;
- ametiseisundi korruptiivne kasutamine;
- avaliku vahendi korruptiivne kasutamine;
- mõju korruptiivne kasutamine;
- siseteabe korruptiivne kasutamine.

Korruptsioon on tegevus, millele järgneb karistusõiguslik vastutus.

Isiku tegu on korruptsioonikuritegu, kui ta vastab karistusseadustiku (KarS) järgi järgmistele koosseisudele:

- **omastamine** (§ 201) – ametiisik võtab talle ametikohast tulenevalt usaldatud vallasasja või muu võõra vara ebaseaduslikult endale või annab kolmanda isiku omandisse;
- **usalduse kuritarvitamine** (§ 217) – seadusest või tehingust tuleneva teise isiku vara käsutamise või teisele isikule kohustuse võtmise õiguse ebaseaduslik ärakasutamine või teise isiku varaliste huvide järgimise kohustuse rikkumine, kui sellega on tekitatud suur varaline kahju;
- **altkäemaksu andmine, vahendamine ja võtmine** (§§ 294, 296, 298) – isik lubab, vahendab või annab altkäemaksu ametiisikule; ametiisik nõustub altkäemaksuga või võtab altkäemaksu; vastutasuks altkäemaksu eest kasutab ametiisik oma ametiseisundit;
- **mõjuvõimuga kauplemine** (§ 298[1]) – isiku poolt talle või kolmandale isikule vara või muu soodustuse küsimise, lubamisega nõustumise või vastuvõtmise eest vastutasuna tema tegeliku või tema poolt väidetava mõjuvõimu kasutamise eest ametiisiku üle selleks, et soodustuse andja või kolmas isik saaks ametiisikult avaliku huvi seisukohast ebavõrdse või põhjendamatu eelise;
- **ametialane võltsimine** (§ 299) – ametiisik võltsib dokumenti või annab välja võltsitud dokumendi;
- **riigihangete teostamise nõuete rikkumine** (§ 300) – ametiisik teeb riigihangete konkursil ühele osalejatest põhjendamatuid soodustingimusi;

- **toimingupiirangu rikkumine** (§ 300[1]) – ametiisik rikub teadlikult korruptsioonivastases seaduses kehtestatud toimingupiirangut suures ulatuses.

> Pettuste ja korruptsiooni ennetamine ning kohane reageerimine on tihedalt seotud organisatsiooni valitsemisprotsesside ning eetilistele väärtustele tugineva organisatsioonikultuuriga.

Sageli osutuvad korruptsioonijuhtumid võimalikuks huvide konflikti olukorras, mis iseenesest ei ole veel korruptsioon, vaid loob selle tekkeks soodsad tingimused.

Huvide konflikt on ametiisiku ametikohustuste ja erahuvide vastuolu, kus erahuvid võivad mõjutada ametikohustuste täitmist. Huvide konflikt tekib automaatselt, kui ametiisikul või tema lähedasel on isiklik huvi otsuses või toimingus, mis on seotud tema juhitava organisatsiooniga, mida ta ise peab tegema või mida ta saab mõjutada. Näiteks organisatsioon teostab tehingu ettevõttega, mis kuulub mõnele nõukogu liikmele või tema lähikondsele. Sellised tehingud ei ole iseenesest välistatud, kui nad on tehtud võrdsetel alustel teiste pakkujatega ning turutingimusi arvestades. Oluline on huvide konflikti olukordi ära tunda ja kohaselt reageerida, et ka näilise huvide konflikti korral ei tekiks kõrvaltvaatajatel kahtlusi olukorra eetilisuse osas – huvide konflikti konteksti avaldamine, seotud huvipoolte eemaldumine otsustusprotsessist jms.

Korruptsiooni ennetamine on vajalik, sest riigi osalusega organisatsioonides mõjutab see riigi nimel osutatavate avalike teenuste kättesaadavust ja kvaliteeti. Korruptsioonijuhtumid ja kohane reageerimine mõjutavad oluliselt organisatsiooni avalikku mainet ja usaldusväärsust, mis äriühingute puhul võib puudutada ka võimekust maksta dividende. Olukord, kus eesmärke saavutatakse pettuste abil, mõjutab konkurentsi ja vaba turu toimimist laiemalt just äriühingute jaoks. Riigikontrolli hinnangul võib riigi osalusega äriühingute korruptsioon kujutada ka julgeolekuohtu, sest äriühingute kaudu haldab ja arendab riik mh ka strateegiliselt olulist taristut, väärindab maavarasid ning tagab energiavarustuse.

> Nõukogu peab tagama korruptsiooni ennetamise meetmete väljatöötamise ja rakendamise. Pettuste ärahoidmise eest vastutab organisatsiooni tegevjuhtkond.

Vastavalt korruptsioonivastasele seadusele lasub organisatsioonil kohustus tagada töötajate teadlikkus ning luua meetmed korruptsiooniriskide ennetamiseks ja nende täitmise kontrolliks. Ehkki meetmete väljatöötamise ja rakendamise peab tagama riigi ühingu nõukogu, valmistab selle praktikas ette tippjuhtkond. Nõukogu saab tippjuhtkonda selleks kohustada ja anda ka suuniseid ning teha järelevalvet. Seejuures on oluline, et meetmed hõlmaksid ka nõukogu ja selle liikmete tegevusi.

Riigikontroll leidis oma 2017. a riigikogule koostatud ülevaates korruptsiooni ennetamisest riigile kuuluvates äriühingutes, et enam kui pool äriühingutest ei tegele korruptsiooni süsteemse ennetamisega. Ennekõike nähakse, et äriühingute nõukogud pole piisavalt teadvustanud korruptsiooni ennetamise vajalikkust ning oma järelevalvealaseid kohustusi. **Korruptsioonivastane seadus paneb korruptsiooniriskide maandamiseks kohustusi nii ametiisikutele kui organisatsioonile.**

> Organisatsiooni esmasteks kohustusteks on tagada korruptsiooni ennetamise alane teadlikkus ning kohustustest kinnipidamise kontroll avalike ülesannete täitmisel (KVS § 3 lg 3).

Teadlikkust saab suurendada näiteks järgmiste meetmete kaudu:

- juhatuse ja nõukogu tegevus, hoiakud ning isiklik eeskuju;
- käitumis- ja eetikakoodeks, koodeksi tutvustamine allkirja vastu ja hilisem kättesaadavus;
- avatud ja usaldusel põhineva organisatsioonikultuuri kujundamine;
- teadlikkust tõstvad sisekoolitused korruptsiooni vältimise teemal;
- huvide deklaratsioonide esitamine ja analüüsimine organisatsiooni sees;
- sõltumatuse deklareerimine hangete läbiviimisel;
- kingituste andmise ja vastuvõtmise reeglid;
- süsteemne sisepettuste tuvastamise plaan;
- pettusekahtlustest ja –juhtumitest teavitamise kanalid ja teavitaja kaitse;

- järeltegevuste kord pettuste avastamisel (sh suhtlemine õiguskaitseasutustega, rahvusvaheline koostöö, kommunikeerimine organisatsiooni sees).

Näide

Korruptsiooniriskide hindamise dokumenteerimiseks Eesti Energias ja Eesti Raudteel kasutatakse riskiregistrit. Register hõlmab pidevat ülevaadet jälgitavatest riskidest:

- uued ilmnenud riskid;
- riskide omanikud;
- riskihinnangud ja nende muutumine;
- kavandatud maandamismeetmed;
- jooksvalt aset leidvad juhtumid, millest hilisemalt riskihinnangute kujundamisel lähtutakse.

Siseaudiitori roll pettuseriskide käsitlemisel

Siseaudiitoritel on standardijärgne kohustus pidada pettuseriske silmas oma tööde kavandamisel ja läbiviimisel. Siseaudiitor peab olema kursis võtetega, kuidas pettusi ära tunda ning asjakohaselt käsitleda: millest ja millal informeerida juhtkonda, kuidas kaasata ja teavitada organisatsioonivälised uurimisorganeid või värvata spetsiifiliste teadmistega pettuste uurijaid. Siseaudiitor on ilmnenud pettuste puhul ka see sõltumatu osapool, kes lihtsamal juhul kogub ise lisateavet juhtumi kohta ja/või teeb koostööd väliste uurimisorganite ja palgatud pettuseuurijatega.

Siseaudiitorid ei saa tagada kõigi pettuste vältimist, ehkki nende ilmnemisel on sobilik analüüsida ka seda, kas siseaudiitorid oleksid saanud neile riskidele aegsasti tähelepanu juhtida. Kutsealase pädevuse tõttu korruptsiooni ja pettuse temaatika asjatundjatena organisatsioonis saavad siseaudiitorid kaasa aidata töötajate teadlikkuse tõstmisele. Näiteks viivad siseaudiitorid üsna sagedasti läbi vastavasisulisi koolitusi.

> Siseaudiitor peab jälgima pettuseriskide juhtimist ning rakendama võtteid võimalike pettuste avastamiseks. Uurimisasutuste ja koolitatud pettuseuurijatega sarnaseid spetsiifilisi oskusi ei pea siseaudiitoril olema, kuid ta peab olema teadlik vastavate spetsialistide kaasamise võimalustest.

Olulisemad mõisted

Ametiisik on füüsiline isik, kellel on avaliku ülesande täitmiseks ametiseisund, kes täidab talle pandud ülesandeid alaliselt või ajutiselt, tasu eest või tasuta, teenistuses olles, vabakutselisena või lepingu, nimetamise või valimise alusel (KVS § 2).

Ametiseisund seisneb õiguses ja kohustuses avaliku ülesande täitmisel teha otsus, sealhulgas osaleda selle tegemises või selle sisulises suunamises, või teha toiming, sealhulgas osaleda selles või selle sisulises suunamises (KVS § 2).

Huvide konflikt (*conflict of interests*) on ametiisiku ametikohustuste ja erahuvide vastuolu, kus erahuvid võivad mõjutada ametikohustuste täitmist. Ametiisikul või tema lähedasel on isiklik huvi otsuses või toimingus, mida ta ise peab tegema või mida ta saab mõjutada.

Kontroll (*control*) on igasugune juhtkonna ja teiste osapoolte poolt ette võetud tegevus riskide leevendamiseks ja tõenäosuse suurendamiseks, et kehtestatud eesmärgid saavutatakse. Kontrollitegevused hõlmavad erinevaid põhimõtteid, protseduure ja töökorraldust, mis on loodud selleks, et tagada juhatuse või seadusandja poolt kehtestatud nõuete järgimine. Eristatakse ennetavaid, avastavaid ja reageerivaid kontrolle.

Korruptsioon (*corruption*) tähendab võimu või ametikoha kuritarvitamist omakasu eesmärgil, näiteks altkäemaksu andmine ja võtmine, mõjuvõimuga kauplemine, siseteabe ärakasutamine või otsuste kallutamine isiklikest huvidest lähtuvalt.

Riskijuhtimine (*risk management*) on pidev protsess, mille eesmärgiks on organisatsiooni eesmärkide saavutamist takistavate riskide tuvastamine, hindamine ja nende mõjude vähendamine organisatsiooni jaoks vastuvõetavale tasemele. Tegevuses osalevad nõukogu, juhatus, juhid ja kõik töötajad.

Risk (*risk*) on võimalik oht, et mingi sündmus, tegevus või tegevusetus põhjustab organisatsiooni vara või maine kaotuse ning takistab eesmärkide saavutamist, ülesannete täitmist.

Riskitaluvus (*risk tolerance*) on hinnanguline maksimaalne risk, mida organisatsioon suudab taluda, kahjustamata oma eesmärkide saavutamist.

Riskivalmidus (*risk appetite*) on riskide tase, mida organisatsioon on vaikimisi valmis vastu võtma (madalam kui riskitaluvus). Avaliku sektori organisatsioonide riskivalmidus on üldjuhul suhteliselt madal.

Riskivõime (*risk capacity*) on hinnanguline maksimaalne konsolideeritud risk, mida organisatsioon suudab taluda, kahjustamata oma jätkusuutlikkust.

Riskiprofiil on organisatsiooni riskide kogum ja ka nende tase, mis võib olla seostatud kas riskivalmiduse, riskivõime või riskitaluvusega, sõltuvalt eesmärgist.

Sisekontrollisüsteem (*internal control system*) on organisatsiooni juhatuse, tegevjuhi ja teiste töötajate teostatav protsess, mis on kujundatud eesmärkide saavutamise suhtes piisava kinnituse saamiseks järgmistes lõikudes: tegevuste tulemuslikkus ja tõhusus, finantsaruandluse usaldusväärsus, seadustele ja kohandatavatele regulatsioonidele vastavus.

Valitsemine (*governance*) on organisatsiooni selliste tööpõhimõtete kogum, mis kindlustab, et nõukogul, juhatusel ja juhtidel on piisav ülevaade organisatsiooni tegevusest; otsuste langetamine on läbipaistev ning et saavutatakse eesmärgikohased tulemused. Need põhimõtted määravad üldise suhtumise sisekontrolli ja ärikultuuri, hõlmates näiteks järgmiseid elemente: ausus ja eetilised väärtused, juhtkonna suhtumine ja juhtimisstiil; organisatsiooni struktuur; volituste ja vastutuse määramine; personalipoliitika ja sellealane tegevus; töötajaskonna kompetentsus.

Lisalugemist

- Internal Control | COSO Enterprise Risk Management | COSO https://www.coso.org/guidance-erm
- Ernst & Young (2017). Pettuseriskide uuring Eestis 2017. Kasutatud 01.11.2017 https://www.korruptsioon.ee/sites/default/files/2023-04/ernstyoung.2017_pettuseriskide_uuring_eestis_0.pdf
- Justiitsministeeriumi juhendmaterjal. Kasutatud 01.11.2017 http://www.korruptsioon.ee
- Korruptsioonivaba Eesti. Kasutatud 01.11.2017 http://www.transparency.ee/
- Leiten, E (2015). Kuidas taltsutada riske? Universitas Tartuensis, juuni 2015. Kasutatud 01.11.2017 http://www.ajakiri.ut.ee/artikkel/1441
- McKinsey and Company (2010) A Board Perspective on Enterprise Risk Management. Kasutatud 01.11.2017 https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/client_service/risk/working%20papers/18_a_board_perspective_on_enterprise_risk_management.ashx
- Politsei nõuanded korruptsiooni teemal. Kasutatud 01.11.2017 https://www.politsei.ee/et/kaeitumisjuhised https://kapo.ee/et/content/mis-korruptsioon/
- Rahandusministeerium (2011). Sisekontrollisüsteemi hindamine. Kasutatud 01.11.2017 https://fin.ee/sites/default/files/documents/2020-10/sisekontrollisusteemi_hindamine.pdf
- Rahandusministeerium (2011). Sisekontrollisüsteemi rakendamine. Kasutatud 01.11.2017 https://fin.ee/sites/default/files/documents/2020-10/sisekontrollisusteemi_rakendamine.pdf
- Rahandusministeerium (2011). Sisekontrollisüsteemi ühtsed kriteeriumid. Kasutatud 01.11.2017 https://fin.ee/sites/default/files/documents/2020-10/sisekontrollisusteemi_uhtsed_kriteeriumid.pdf
- Rahandusministeerium (2011). Valitsemine. Kasutatud 01.11.2017 https://fin.ee/sites/default/files/documents/2020-10/valitsemine.pdf
- Rahandusministeerium (2013). Riskijuhtimine. Kasutatud 01.11.2017 https://fin.ee/sites/default/files/documents/2020-10/riskijuhtimine.pdf
- Rahandusministeerium (2013). Riskijuhtimise protsessi hindamine. 01.11.2017 https://fin.ee/sites/default/files/documents/2020-10/riskijuhtimise_protsessi_hindamine.pdf

- Rahandusministeerium (2013). Valitsemise hindamise üldpõhimõtted. Kasutatud 01.11.2017 https://fin.ee/sites/default/files/documents/2020-10/valitsemise_hindamise_uldpohimotted.pdf
- Riigikontroll (2017). Ülevaade korruptsiooni ennetamisest riigile kuuluvates äriühingutes. Kasutatud 01.11.2017 http://www.riigikontroll.ee/tabid/206/Audit/2427/language/et-EE/Default.aspx
- Valik kohtulahendeid. Kasutatud 01.11.2017 https://www.politsei.ee/et/nouanded/korruptsioon/kohtulahendid.dot

Peatükk 12. KOMMUNIKATSIOON

Kommunikatsioon on kõikjal meie ümber. Kommunikatsioon on suhtlemine nii organisatsiooni **sees** kui ka **väljaspool**, informatsiooni ja ideede liikumine nii indiviidide kui ka gruppide vahel.

> Kommunikatsioon on juhtimisinstrument, mis aitab organisatsioonil liikuda soovitud eesmärkide suunas ja hoida koos organisatsiooni enda liikmeid. Kommunikatsioon kujundab ja peegeldab organisatsioonikultuuri, väärtushinnanguid ja käitumismalle, mis kõik koos loovad organisatsiooni kuvandit nii tema liikmete kui ka väliste sihtrühmade seas.

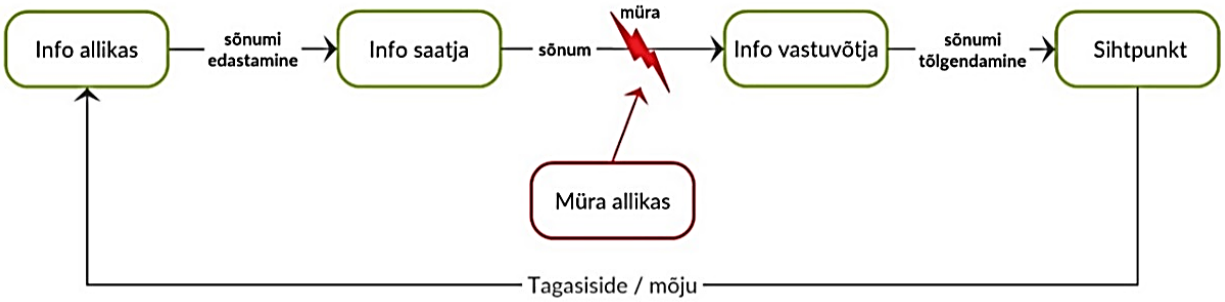
Juhi roll on tagada sihipärane ja tulemuslik infovahetus, mis loob usaldust ning motiveerib inimesi ühiste eesmärkide nimel tegutsema.

Organisatsiooni maine kujundatakse tema esindajate ja välismaailma esindajate vahelise suhtlemise ehk kommunikatsiooni käigus. Organisatsiooni identiteet kujuneb töötajate ja väliste huvigruppide arusaamade vormis sellest, kuidas organisatsioon toimib ja kas see on kooskõlas ootustega. Kuigi lõpp-sihtrühmad pärinevad organisatsiooni välisest maailmast, on esimeseks ja kõige olulisemaks mainekujunduse sihtrühmaks oma töötajaskond.

Kommunikatsiooni panustavad kõik organisatsiooni liikmed oma rollidest lähtuvalt — tavatöötajatest nõukogu liikmeteni. Samas võib olla tegemist mitteametliku suhtlusega, kuid organisatsiooni maine kujundamisel on vajalik tegelda teadliku infovahetusega. Kommunikatsioonitöö aitab tuvastada probleeme, saada tagasisidet, informeerida sihtrühmi, teha mõistetavaks eri seisukohti ning aidata kaasa muutustele organisatsioonis. Teadlikku infovahetust organisatsioonis erinevate tehnikate ja tegevuste abil võib nimetada ka kommunikatsioonijuhtimiseks.

> Nõukogul on organisatsioonijuhtimises kaks põhirolli: strateegiline planeerimine ja järelevalve. Kommunikatsioonijuhtimises tähendab see strateegia kommunikeerimise plaani heaks kiitmist (vajadusel osalemist ka selle väljatöötamisel) ja hilisemat täitmise kontrollimist. Organisatsiooni töötajad ootavad kindlasti, et nõukogu osaleb rohkem ka sisekommunikatsioonis, tutvustades töötajatele riigi kui omaniku ootusi ja organisatsiooni strateegiat.

Kommunikatsiooni kohta võib üldistades rääkida sõnumi edastamise protsessist infoallika ja sihtrühma vahel, kus olulisel kohal on ka kommunikatsiooni takistav müra ning tagasiside. Ülevaatlikult kirjeldab kommunikatsiooni joonis 12.1.



Joonis 12.1. Sõnumi edastamise protsess
Allikas: Claude Shannoni 1948. aasta kommunikatsioonimudel

Müra allikad on näiteks

- füüsilised takistused (paiknemine erinevates hoonetes, kehv tehnoloogia, personalipuudus);
- süsteemsed organisatsioonivead (ebaselge struktuur, ebaselgus rollides ja vastutusulatuses);
- hoiakud, mis takistavad ausameelset suhtlemist, vastuseis muutustele;
- sõnade või lause tähenduse erinev mõistmine;
- ebasobivate sõnade (žargoon) kasutus;
- füsioloogilised erivajadused (kehv nägemine, kuulmine);
- rööprähklemine võib sisu moonutada nii sõnumiandja kui vastuvõtja jaoks;
- enesekindlusetus põhjustab sõnumite valesti mõistmist;
- mehed ja naised käituvad erinevalt.

Kommunikatsiooni levinumad valdkonnad on

- sisekommunikatsioon,
- turunduskommunikatsioon,
- brändikommunikatsioon,
- muutuste kommunikatsioon,
- meediasuhted,
- poliitiline kommunikatsioon,
- kriisikommunikatsioon,
- avalik esinemine,
- heategevus ja sponsorlus.

Sisekommunikatsioon on suunatud organisatsiooni töötajatele, toetab organisatsiooni põhitegevust, aidates töötajate informeerimise ja kaasamise kaudu saavutada organisatsiooni eesmärke. Iga organisatsiooni töötajad vajavad oma igapäevaste ülesannete täitmiseks, aga ka organisatsiooni eesmärkide mõistmiseks või muudatustest arusaamiseks pidevat informeerimist. Hästi informeeritud töötaja on motiveeritum ning tulemuslikum oma ülesannete täitmisel. Juhtide vahetu ning avatud suhtlus ja kommunikatsioon organisatsiooni liikmetega on seega oluline tegur töötajate motivatsioonis ning nende identiteedi ja ühtsustunde kujunemisel.

Kommunikatsioon kui juhtimisfunktsioon aitab organisatsiooni liikmetel toimida meeskonnana. Ettevõtte eesmärgid, väärtused või tegevuskava saavad inimestele omaseks siis, kui neid pidevalt selgitatakse ja edastatakse, kutsudes samas töötajaid kaasa mõtlema ja neid oma igapäevatöös järgima.

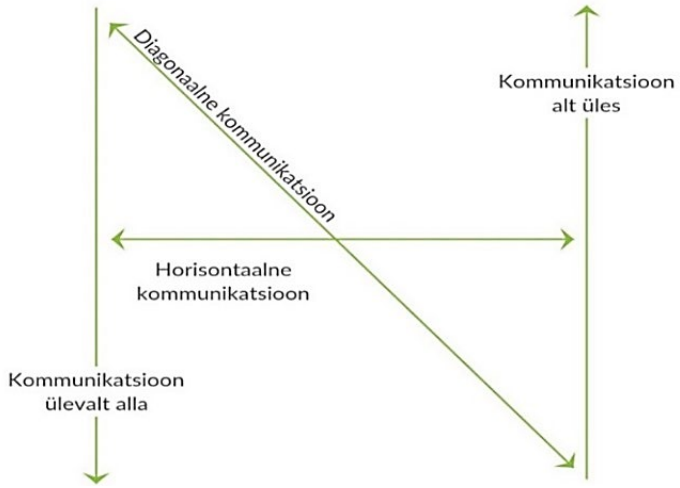
Sisekommunikatsiooni eduka toimimise eelduseks on, et juhtkond teab ja rahuldab oma töötajate vajadusi nii hästi, et töötajad on rahul oma töö ja töötingimustega ning tunnevad ennast turvaliselt. Sellest sõltub, millise kuvandi määravad töötajad oma organisatsioonist välistele sihtrühmadele.

Juhtkond loob organisatsiooni missiooni ja visiooni, iseloomustades neid (sotsiaalsete) väärtuste keeles (MIDA ja KUIDAS teeme). Kui töötajaskond võtab need väärtused sisekommunikatsiooni protsessis omaks (internaliseerib) ja projekteerib need väärtused välistele sihtrühmadele, toimib teadlik kommunikatsioon eesmärgipäraselt ja mõjusalt. Sisekommunikatsiooni eesmärk on üles ehitada organisatsioonikultuuri.

Tõeliselt tulemuslikuks võib sisekommunikatsiooni hinnata siis, kui nt klienditeenindaja lähtub oma töös organisatsiooni eesmärkidest ja väärtustest, mida ta kliendile vahendab.

Toimiv sisekommunikatsioon on eelduseks teistele kommunikatsioonitegevustele, sest esmalt peavad oma töötajad kui organisatsiooni sõnumikandjad olema informeeritud ettevõtte eesmärkidest ja tegevusest, aga ka oma toodetest ja teenustest. Töötajate hea informeeritus aitab kaasa olulise info jõudmisele nii klientide, koostööpartnerite kui ka omanikeni, kujundades seeläbi positiivselt organisatsiooni mainet.

Organisatsioonipsühholoogias tuuakse välja neli info liikumise peamist suunda, mida on kujutatud joonisel 12.2.



Joonis 12.2. Info liikumise suunad

Kommunikatsioon ülevalt alla sisaldab peamiselt järgmist teavet:

- organisatsiooni väärtused, arengueesmärgid ja strateegia,
- organisatsiooni struktuur ja toimimine,
- juhised tööülesannete täitmiseks,
- töö tulemuslikkuse jälgimine ja korrigeerimine,
- nõustamine ja juhendamine.

Kommunikatsioon alt üles sisaldab peamiselt järgmist teavet:

- ootused ja probleemid,
- töö tulemuslikkuse aruanded,
- arutelud ja tagasiside,
- jooksvad andmed finants- jm valdkondade kohta.

Horisontaalne kommunikatsioon annab edasi järgmist teavet:

- üksuste vaheline jooksev info, sh probleemide lahendamine,
- üksuste ühised ettevõtmised, ühisprojektid,
- kaastöötajate nõuanded ja kogemused.

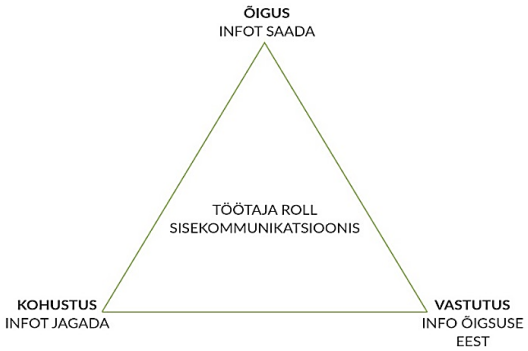
Diagonaalne kommunikatsioon sisaldab endas

- jooksvat infovahetust eri tasandite töötajate vahel,
- eri tasanditel ühise eesmärgi nimel tegutsevate inimeste info- ja suhtevõrgustikku.

Organisatsiooni üheks hästi toimimise eelduseks on info liikumine kõikides suundades, nt kasutatakse regulaarselt e-kanaleid või infokoosolekuid juhtimisinfo viimiseks töötajateni. Samal ajal tehakse organisatsioonis rahulolu-uuringuid, et tagada töötajate tagasiside, sh probleemide jõudmine juhtideni. Samavõrd oluline on eri tööüksuste omavaheline suhtlus, et

soodustada organisatsiooni kõikide liikmete ühtsustunnet, mida aitavad saavutada nii töövälised ühisüritused kui ka osakondade ülesed ühise eesmärgi nimel töötavad projektimeeskonnad.

Joonis 12.3. rõhutab, et iga töötaja roll sisekommunikatsioonis hõlmab õigust ja kohustust infot vahetada ning vastutust vahendatava info õigsuse eest. Eeskuju annavad juhid.



Joonis 12.3. Töötaja õigused ja kohustused sisekommunikatsioonis

Hea tulemuse organisatsiooni sisekommunikatsioonis võib anda eri kanalite üheaegne kasutamine, sest inimeste harjumused ja võimalused infot hankida ja edastada on erinevad. Ametlikus suhtluses on aluseks õigusraamid, nt juhendid, protseduurid, sisekorrad jms. Suhtlemiseks kasutatakse kokkulepitud kanaleid, nt siseveeb, koosolek jne. Mitteametlik suhtlus laieneb igas võimalikus suunas: vahetatakse arvamusi ja ideid, kasutatakse (organisatsioonile ainuomast) kõnekeelt, arenevad isiklikud suhted jne.

Kui info organisatsioonis kokkulepitud kanaleid pidi piisavalt ei liigu või ei anna info edasi probleemide tekke tagamaid ja põhjusi, siis asendub see infokildudega mitteametlikus suhtluses ehk kuulujuttudega. **Kuulujutt** on kogum arvamusi, tõsiasju või igapäevatöö aspekte, kus põimuvad inimeste ootused ja emotsioonid ning nende täitumine. Kuulujutte pole võimalik välistada ka toimiva sisekommunikatsiooni korral, kuid läbimõeldud ja sihipärane organisatsioonisisene infolevi aitab neid vähendada.

> Toimiv sisekommunikatsioon on üks organisatsiooni olulisemaid kooshoidjaid: hästi informeeritud ning kaasatud töötajaskond moodustab asutuse eesmärkide täitmisel ühtse terviku.

Sisekommunikatsioon muutub kriitiliselt oluliseks muutuste ajajärgul, eriti kui see puudutab inimeste töökorraldust organisatsioonis. Töötajate väärtustamise üks põhimõtteid on, et neid informeeritakse esimesena või vähemalt samal ajal kui teisi sihtrühmi. Seejuures on informeerimisel võrdselt tähtsad nii positiivsed kui ka negatiivsed uudised. Juhtide julgus ja valmisolek rääkida organisatsioonis nii meeldivatest kui ka ebameeldivatest uudistest või muudatustest loob usaldust juhtide endi ning organisatsiooni vastu tervikuna. Lisaks töötajatele väärtustavad ausat kommunikatsiooni ning avatud juhtimist ka organisatsiooni partnerid, kliendid ja meedia.

Näide

Sihtasutus Tartu Ülikooli Kliinikum kasutab oma töötajatele info edastamiseks levinud sisekommunikatsiooni kanaleid. Dokumendid, regulatsioonid ja juhendid koos teadetega asuvad kliinikumi siseveebis. Iganädalaste juhatuse koosolekute, sh otsuste kohta saadetakse töötajate meiliaadressidele infokiri. Lisaks ilmub igal kuul infolehena Kliinikumi Leht, mis koondab kokku aktuaalsemad sündmused, uudised ja muudatused organisatsioonis.

Väliskommunikatsioon tähendab organisatsiooni info ehk sõnumi edastamist välistele sihtrühmadele, nt klientidele, potentsiaalsetele klientidele, tarnijatele, investoritele, aktsionäridele, avalikkusele. Igale sihtrühmale võib sõnumi edastamine toimuda erineval viisil ja erinevaid kanaleid kasutades.

Olulisemad suhtlemise kanalid on

- silmast silma suhtlemine;
- trükimeedia (ajalehed, ajakirjad, flaierid, uudiskirjad);
- ringhääling (raadio, televisioon);
- organisatsiooni veebilehed (tutvustus, strateegia, finants- ja juhtimisaruanded);
- sotsiaalmeedia (LinkedIn, Facebook, Twitter, blogid);
- e-kirjad ja meililistid;
- üritused.

Väliskommunikatsioon tugineb sisekommunikatsioonile, nende ühine eesmärk on kujundada organisatsiooni kuvandit avalikkusele. Väliskommunikatsioon hõlmab avalikke suhteid, turundust ning probleemsituatsioonide juhtimist. Üha rohkem kasutatakse interaktiivseid tehnoloogilisi lahendusi, et koguda tagasisidet avalikkuselt.

Meediasuhted on osa kommunikatsioonitööst, kus uudisväärtusega sõnumite abil on meedia kaudu võimalik jõuda paljude sihtrühmadeni. Enamasti on meedias hästi esindatud need organisatsioonid, kes oma töös peavadki avalikkusega suhtlema ja kes on ise proaktiivsed meediasuhetes. Proaktiivne meediasuhtlus tähendab seda, et organisatsioonil on olemas meediaplaan või töörutiinid, kuidas oma tegemistest, sh uutest toodetest-teenustest meediale teada anda, seega osaletakse ise aktiivselt organisatsiooni meediakuvandi loomises. Proaktiivne tegevus võimaldab organisatsioonil määrata teemasid, väärtusi ja hoiakuid, millega seoses organisatsiooni meedia kaudu tuntakse ning luua usalduslikud suhted nii meedia kui ka oma sihtrühmadega.

Avatus ja valmisolek avalikkusega suhelda on demokraatlikus ühiskonnas juba iseenesest väärtus, mida oluliseks ja usaldusväärseks peetakse. Organisatsiooni juhtide positsioon tööjõuturul ning juhi ja ettevõtte maine sõltuvad samuti meediakajastustest, mis kujundavad nende mainet kõigi huvigruppide (nt töötajad, kliendid, koostööpartnerid, konkurendid, omanikud) silmis. Organisatsiooni meediasuhete aluseks on uudisväärtusega informatsioon ehk uudislikud sõnumid, sest vaatamata kiirele infoühiskonna ja e-kanalite arengule pole uudise koostamise põhimõtted oluliselt muutunud.

Uudised põhinevad seitsmel universaalsel põhikriteeriumil ehk uudisväärtusel. Teisisõnu põhineb hea uudis sündmusel, mis vastab järgmistele nõuetele:

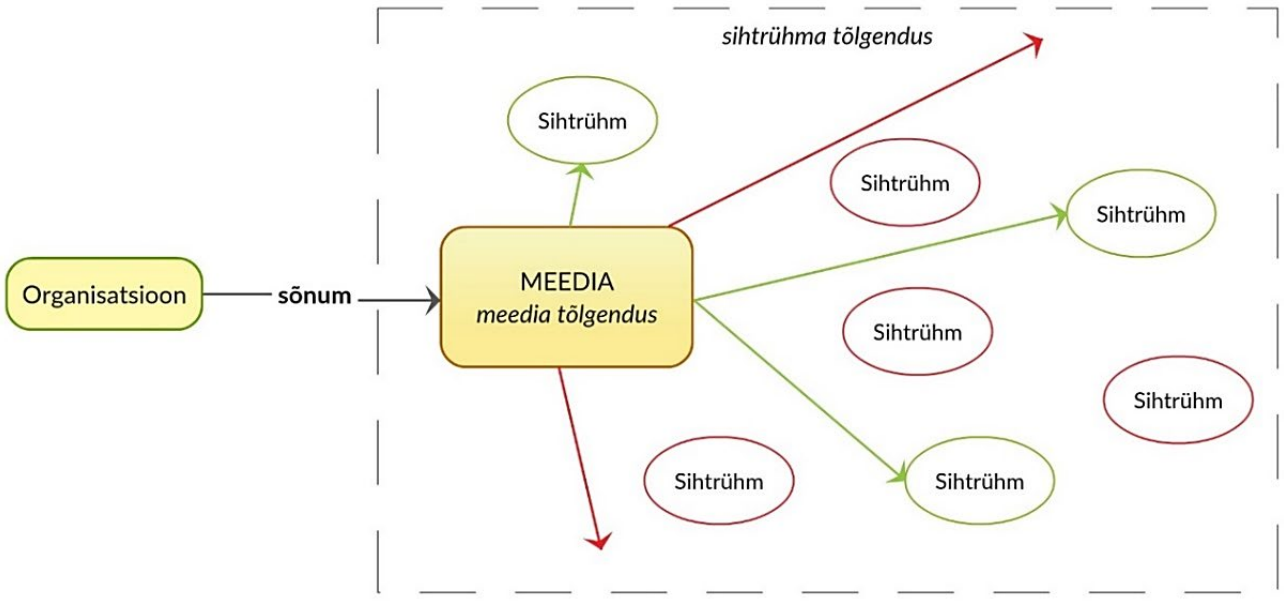
- Sündmusel on tugev mõju lugejate elule.
- Sündmus on erakordne või ootamatu.
- Sündmuses osalejad on prominentsed isikud või institutsioonid.
- Sündmuses sisaldub tugev konflikt.
- Sündmus on geograafiliselt või emotsionaalselt lugejale lähedane.
- Sündmus on värske.
- Sündmus on päevakajaline.

Organisatsioonil on järgmised võimalused edastada meediale uudisväärtusega sõnumit:

- meediaüritused (pressikonverentsid, pressibriifingud, esitlused, avamised jm üritused, mis pälvivad ajakirjanike tähelepanu);
- pressiteated;
- arvamusartiklid;
- intervjuu pakkumine;
- diskussioon või vestlusring ajakirjanikega.

Olulised on ka mitteametlikud otsekontaktid meediaga, kus usalduslik ja hea isiklik läbisaamine ajakirjanikega tuleb kasuks nii kommunikatsioonijuhile kui ka juhtkonnale.

Organisatsiooni meediasuhtluse mudelis peab väliskommunikatsioonis arvestama palju enamate kanalite, varieeruvate sõnumite ja suurema töömahuga kui nt 21. sajandi algusaastatel. Inimeste meediatarbimist iseloomustab üha enam individuaalsus ja sõltumatus ajast ja ruumist, kus viibitakse. Traditsioonilise meedia asemel tarbitakse infot elektrooniliste kanalite kaudu ja eri võrgustikes internetis – sotsiaalmeediast teemaportaalideni.



Joonis 12.4. Organisatsiooni meediasuhtluse mudel

Meediatarbimise killustatus tähendab selle mudeli puhul kitsaskohti, mida tavapärase meediasuhtlusega ei lahenda. Kui organisatsiooni väliskommunikatsioonis domineerib liialt meediapõhine infoedastus, siis on võimalikud järgmised ohukohad:

- Organisatsiooni soovitud sõnum ei jõua kõikide oluliste sihtrühmadeni, sest need ei kasuta info saamiseks neid meediakanaleid, kus sõnum levib.
- Meedia lisab sõltumatu institutsioonina organisatsiooni saadetud sõnumitele oma tõlgenduse, sageli ka teiste allikate kontrasõnumid, mistõttu võib sihtrühmani jõuda moonutatud või ebasoovitav info.
- Meediale edastatud sõnumite levitamist ei saa ise kontrollida ehk meedia teeb oma valiku, millise osa infost ta edasi annab või ei tee seda üldse.

Killustunud meediamaastiku kõige suurem väljakutse on selle tundmine ning arusaamine, kus paiknevad organisatsiooni jaoks olulised sihtrühmad, kelleni oma sõnumitega jõuda tahetakse, ning kuidas nad on harjunud infot tarbima. Suur tõenäosus eksida on juhul, kui meediasuhtlust ja kanalite valikut planeeritakse selle järgi, mida ise ollakse harjunud kasutama või mis sõnumi edastajale endale meeldivad.

> Tulemuslik on meediatöö juhul, kui teatakse, milliseid kanaleid sihtrühmad kasutavad ning kui suudetakse regulaarselt nendes kanalites oma uudisväärtusega sõnumeid edastada. Veelgi tulemuslikum on aga pidev otsesuhtlus organisatsiooni ja sihtrühmade vahel ehk sihtrühmapõhine kommunikatsioon.

Sihtrühmapõhine väliskommunikatsioon

Suhtekorraldus on kommunikatsioonijuhtimine organisatsiooni ja tema sihtrühmade vahel. Kommunikatsioonijuhtimine tähendab järjepidevat ja planeeritud tegevusi, et luua ja hoida kahepoolseid häid suhteid organisatsiooni ja avalikkuse vahel. Eesti praktikute seas on levinud arusaam, et suhtekorralduse roll on mh analüüsida ühiskonna trende, nõustada ettevõtte tippjuhtkonda ning tegutseda nii ühiskonna kui ka avalikkuse huvides. Suhtekorraldus võimaldab kahepoolset kommunikatsiooni organisatsiooni ja tema sihtrühmade vahel. Edastatav sõnum peab saavutama sihtrühma tähelepanu, panema sihtrühma sellega nõustuma ja selle põhjal käituma.

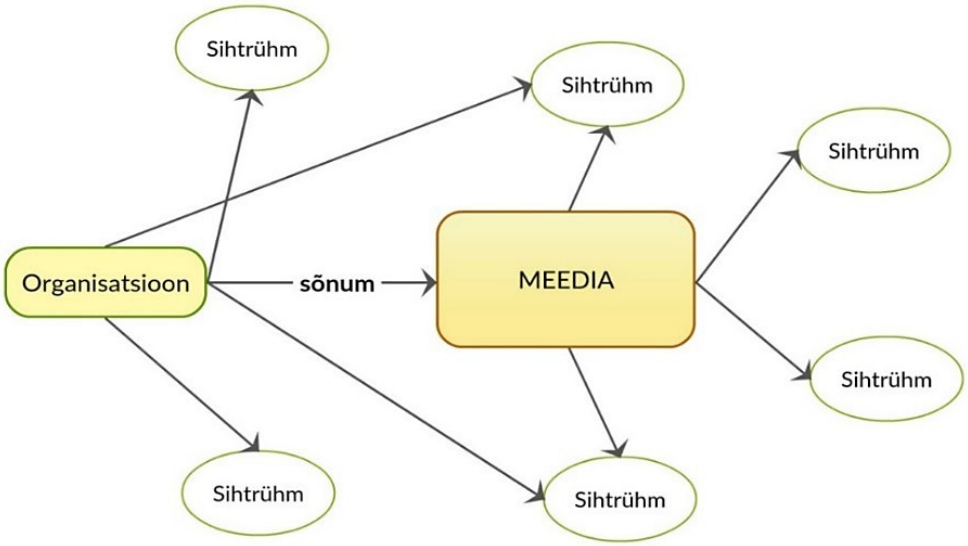
Näide

Riigivaraseaduse (RVS) kohaselt toimub riigivara valitsemine avalikul eesmärgil, st organisatsioon täidab mh avalikust huvist lähtuvaid funktsioone. Sellest tulenevalt on riigi äriühing ja sihtasutus kohustatud avalikustama oma veebilehel mitmesugust teavet ja aruandeid (vt RVS § 88, § 97, § 98), mis käsitlevad

- finantsseisukorda,
- nõukogu, auditikomiteed ja juhatust (sh liikmed, tasud),
- üldkoosolekute ja asutajate otsuseid,
- tehtud annetusi ja makstud toetusi.

Regulaarne aruandluse avalikustamine aitab tagada organisatsiooni avatust ja läbipaistvust ning toetab sellega organisatsiooni maine tõusu.

Sihtrühmapõhine kommunikatsioonimudel kirjeldab organisatsiooni sõnumite jõudmist vahetult sihtrühmani, nii suureneb tõenäosus, et saadetud sõnumeid mõistetakse soovitud võtmes ning nendele järgneb oodatud käitumine.



Joonis 12.5. Organisatsiooni sihtrühmapõhise kommunikatsiooni mudel

Sihtrühmapõhise kommunikatsiooni eelduseks on kokkulepe organisatsioonis, milliste sihtgruppidega kontakt on eesmärkidest ja tegevusest tulenevalt peamine ehk kellest sõltub kõige enam organisatsiooni edu või ebaedu. Üldjuhul on sihtrühmi palju, mistõttu on oluline prioriteetide paikapanek: milliste sihtrühmadega alustada suhtlemisest, millistega rohkem (põhjalikumalt, detailsemalt) suhelda.

Mida konkreetsemalt ja täpsemalt on sihtrühm määratletud, seda lihtsam on temani jõuda, sest iga rühma puhul on võimalik leida konkreetne sõnum ja kanal, mille kaudu teda kõnetada. Oma olemuselt justkui kõigile suunatud kommunikatsioonitegevused võivad tähendada seda, et tegelikult ei kõneta ettevõtte pressiteade, tooteesitlus, infotrükis vms mitte kedagi. Mõtteviis, et pakume kõike ja kõigile, ei ole üldjuhul tulemuslik, pigem kulutab see asjatult ressursse.

Näide

Hariduse Infotehnoloogia SA (likvideeritud sihtasutus) andis regulaarselt välja e-õppe uudiskirja, mis oli suunatud organisatsiooni välistele sihtrühmadele (nt õpetajad). 32-leheküljeline väljaanne koondas e-õppe teemasid igalt haridustasemelt, sh soovitusi ja nõuandeid e-õppe rakendamiseks koolides ja lasteaedades. Uudiskiri oli loetav nii paberil kui ka veebipõhisena.

Kommunikatsioonitegevuste kavandamine

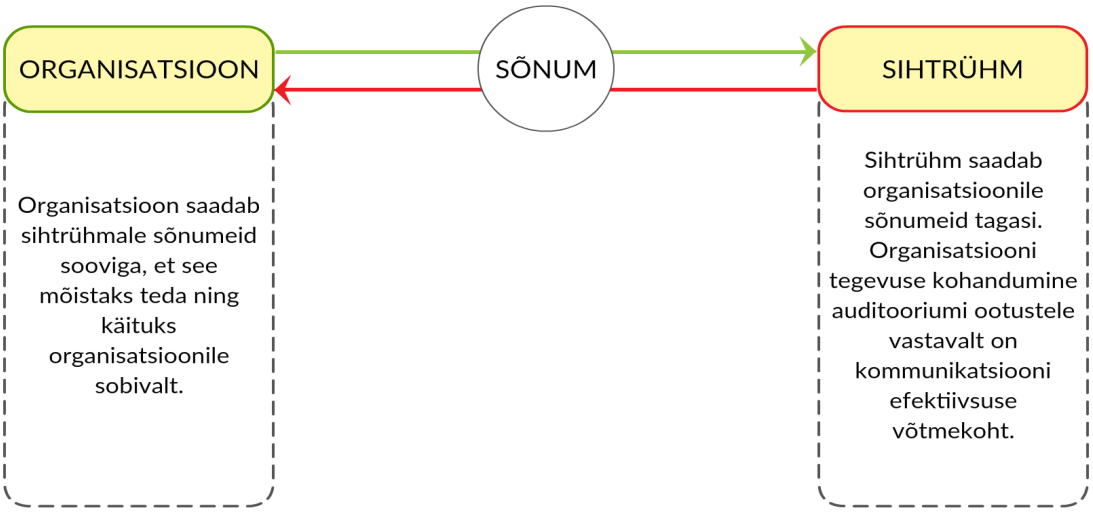
Sihtrühmale õigesti fokuseeritud sõnumite loomine on kommunikatsioonitöö edukuse üheks võtmeks. Sõnumeid edastatakse sihtrühmale eesmärgiga saavutada sihtrühma valmisolek toimida organisatsioonile sobivalt.

Samavõrd oluline on auditooriumilt oma sõnumitele saadavat tagasisidet organisatsiooni tegevuses arvestada ehk õppida võimalikult hästi tundma oma sihtrühma ootusi sõnumile:

- kas sõnumid pälvivad tähelepanu,
- kas sõnumid on arusaadavad,
- kas sõnumid on aktsepteeritavad,
- kas sõnumid mõjuvad kaasavana,
- kas sõnumi mõjul ollakse nõus oma käitumist muutma.

Võtmekohaks sõnumite edastamise protsessis on organisatsiooni enda võime kohanduda auditooriumi ootustele, mida sõnumi tagasisidena sihtrühmalt saadakse.

Organisatsiooni ja sihtrühma kahepoolset kommunikatsiooni kirjeldab mudel joonisel 12.6.



Joonis 12.6. James Grunigi kahesuunaline sümmeetriline kommunikatsioonimudel

Hea sõnum peab olema arusaadav, usutav ja usaldusväärne, sellele tugineb tõhus ja pidev kommunikatsioon. Asjatundliku ja usutava organisatsiooni maine kujuneb aastatega, mistõttu töö sõnumitega, sh nende mõju ja auditooriumi tagasiside analüüsimine on üheks oluliseks hea maine komponendiks. Sõnumi saatmisel peab organisatsioon teadma, et tema auditoorium ei ole vaid passiivne sõnumi vastuvõtja, keda saab mõjutada mistahes vahenditega. Auditoorium koosneb üksikisikutest, st kordumatutest inimestest, keda huvitavad sageli vaid teatud asjad organisatsiooni kommunikatsiooniprotsessis. Nad selekteerivad saadetud sõnumitest välja vaid nende jaoks olulise ja väärtusliku.

Organisatsiooni tulemuslikku kommunikatsioonitööd lihtsustab **sõnumistrateegia** olemasolu, kus peamised sõnumid kõige olulisematele sihtrühmadele on ühiselt kokku lepitud ja praktiliseks kasutamiseks kirja pandud.

Hea sõnumistrateegia

- arvestab sihtrühma ootusi ja eripärasid;
- moodustab ühtse terviku kogu organisatsiooni strateegia või arengukavaga;
- on kandev osa organisatsiooni kommunikatsioonitöös.

Kommunikatsiooniplaan

Läbimõeldud ja efektiivse infovahetuse jaoks koostatakse kommunikatsiooniplaan, mis vastab järgmistele baasküsimustele:

- Miks tahad/vajad kommunikatsiooni (üldine eesmärk, konkreetsete sõnumite eesmärgid)?

- Kellele tahad kommunikeerida (sihtrühm, esindajad)?
- Mida tahad kommunikeerida (sõnumid sihtrühmade lõikes)?
- Millal tahad sõnumit saata, sõnumikampaaniat korraldada (rõhuasetused sõnumis)?
- Kuidas tahad kommunikeerida (kanalid, kontaktisikud – kes edastab kellele)?
- Kes on kommunikatsiooniplaani täitjad (tervikvastutaja, kõneisikud)?
- Milline on plaani eelarve?

Kommunikatsiooniplaani detailsuse aste sõltub eesmärkidest, kas soov on paika panna strateegilised ja pikemaajalised tegevused või on plaan suunatud konkreetse sündmuse toetuseks. Mahukamate projektide puhul on juhtidel oluline hinnata, kas organisatsioon suudab ise vajalikud kommunikatsioonisammud ära teha või ostetakse teenus sisse. Ettevõtete kommunikatsiooniplaan peaks kindlasti olema kooskõlas turundusplaaniga, et näiteks uue toote lansseerimist toetaks ka muu kommunikatsioonitegevus sisekommunikatsioonist meediasuheteni.

> Nõukogu liikmetel on oluline strateegiliste ja pikemaajaliste plaanide puhul teada organisatsiooni suuremaid kommunikatsioonieesmärke, kontrollida nende saavutamist ja vajadusel aidata kõneisikutena kaasa nende saavutamisele.

Kommunikatsioonitegevuste mõõtmine ja analüüsimine annab vastuse küsimusele, kas kommunikatsioon toetab organisatsiooni eesmärke ja prioriteete.

K**ommunikatsiooni kvaliteedikriteeriumide** järgimine juhtide poolt soodustab vahetult teavitustegevuse tulemuslikkust:

- kommunikatsiooni arvestamine juhtimise osana;
- infoliikumise piisavus ja kiirus;
- informeerimine kui probleemsituatsiooni sisuline ja ajaline ennetamine;
- info saamise lihtsus/keerulisus organisatsioonis;
- info kohandatus sihtrühmale;
- info arusaadavus ja selgus;
- kommunikatsiooni mõju osapooltele.

Levinumad kommunikatsiooni tulemuslikkuse mõõtmise meetodid on

- arvamusküsitluste või turuanalüüside korraldamine sihtrühma või oma töötajate seas;
- organisatsiooni infokanalite statistika jälgimine;
- sotsiaalmeedia statistika jälgimine;
- meediamonitooring ehk meediakajastuste jälgimine nii kvantitatiivsete andmete (nt kajastuste arvud) kui ka kvalitatiivsete andmete (nt tekstide sisuanalüüsid) näol;
- kommunikatsiooniaudit – organisatsiooni sise- või väliskommunikatsiooni analüüs.

Kriisikommunikatsioon

Kriisikommunikatsioon tähendab organisatsiooni infoedastust ning käitumist kriiside või probleemsete olukordade ajal. Võimalike kriisisituatsioonide puhul muutub kommunikatsioonitöö äärmiselt tähtsaks, sest infoedastusest sõltub palju kriiside edasine areng, nii nende taandumine või vastupidiselt ka võimendumine.

Kriiside märkamine on sageli keeruline – kui neid ei märgata, siis ei käivitu operatiivsed kommunikatsioonitegevused. Võimalikke kriise või probleeme aitavad tihti märgata organisatsiooni sihtrühmad, kes näevad asutuse tegevust väljastpoolt. Targalt tegutsevad organisatsioonid plaanivad oma tegevusi eriolukordadeks ette, sealhulgas ka kriisiolukordadeks koos kommunikatsioonitööga.

Üldistades võib kriisikommunikatsiooni kokku võtta kolme sõnaga, mis annavad edasi kõige olulisema käitumisjuhise: **vabanda – selgita – paranda.**

Näide

Äripäeva käsiraamat toob välja kriisikommunikatsiooni kümme käsku:

- **Esmalt arvesta inimestega.** Inimeste turvalisus on alati esikohal. Tuleb selgelt välja näidata, et organisatsioon kannab hoolt esmalt nende eest, kes on saanud kannatada, olenemata sellest, kas organisatsioon on süüdi või ei ole. Alles seejärel järgneb tehniline info ja materiaalsed kahjud.
- **Tunne oma sihtrühmi, kellest organisatsioon eluliselt sõltub.** Hoolitse, et töötajad, aktsionärid, ametnikud, kliendid ja partnerid oleksid informeeritud, sest nende usaldus on tähtis. Need on osalised, kes ootavad organisatsioonilt selgitusi.
- **Arvesta avalikkuse eri rühmadega.** Mittetulundusühingud, erialaliidud, seltsid jm on samuti võrdselt olulised organisatsiooni partnerite seas, et õigustatult saada otseallikast infot toimu kohta.
- **Kuula avalikkust.** Selgita välja, mis inimestele muret teeb, mida nad soovivad ning kuidas nad on organisatsiooni ja selle esindajate sõnumitest aru saanud.
- **Hoidu sõnumitest, mis eitavad või kunstlikult vähendavad probleemi.** Sõnumid, mida sihtrühmad võivad tõlgendada kui katset probleemi vähendada või eirata, toovad reeglina kaasa oodatust veel kriitilisema reaktsiooni.
- **Ära alahinda inimeste arvamusi.** Kriiside korral levib paratamatult eri arvamusi ja hoiakuid, kuid neid ei tohiks alavääristada, nagu ka nende edastajaid. Inglise keeles on kriiside puhul väljend *„all views are news*".
- **Ole dialoogis kriisiosalistega.** Pidev infovahetus kriisiosaliste ja oma sihtrühmadega aitab kriise maandada ning avatud, siiras, aus ja tasakaalukas dialoog jätab organisatsioonist usaldusväärse mulje. Tõerääkimine, isegi kui see tundub raske, on alati parem kui pooliku info edastamine või hämamine.
- **Arvesta meedia ootustega kriiside korral.** Kriiside korral on paratamatult üheks osapooleks meedia, kes õnnetuste jm erakordsete sündmuste korral vajab infot enam ja kiiremini kui tavapärases suhtluses. Ebaprofessionaalne meediasuhtlus kriisiolukordades valab vaid õli tulle.
- **Tunnista vigu/avalda kahetsust.** Kriiside korral aitab inimlikult pingeid maandada siiras kahetsuse või vabanduse avaldamine. Isegi olukorras, kus õnnetuse süüdlased või põhjused on alles väljaselgitamisel.
- **Ära ütle "ei kommenteeri".** On mõistetav, et kriiside puhul on esialgu küsimusi rohkem kui vastuseid ning spekulatsioonidega ei tohiks kindlasti kaasa minna. Kui konkreetsetele küsimustele vastuseid ei ole või vastata ei saa, siis tuleks seda põhjendada.

Kriisikommunikatsiooni puhul tuleb silmas pidada ka aega. Arvesta nn 23 sekundi reegliga: info juhtunust levib maailmale aja jooksul, mis kulub selleks, et kohalolija võtab taskust mobiiltelefoni ja helistab või vajutab sülearvutis "*saada*" nuppu. Organisatsiooni teavitamistööle ei saa enam varuaega anda, see peab käivituma kohe.

Näide

Üld- ja kutsehariduse ning hariduse tugiteenuste valdkonda edendav SA Innove (likvideeritud sihtasutus) on koostanud praktilise käsiraamatu oma Rajaleidja keskuste võrgustikule eesmärgiga tagada haridusasutustele kriisiolukorras kiire ja tõhus psühholoogiline tugi.

Juhend kirjeldab, kuidas Rajaleidja keskuste töötajad kriisi ilmnemisel toimivad, pakkumaks kriisis kannatanud osapooltele kiirelt psühholoogilist tuge ja nõu. Juhend sisaldab muuhulgas jooniseid informatsiooni edastamise ehk kommunikatsioonitöö kohta, kriisijuhtimise tööprotsesse, juhtide vastutust kriisiolukorras ning koostööd valdkonnaga seotud organisatsioonide vahel.

Juhendi tulemusel saavad kasu nii haridusasutused, sh nende juhid, kooliõpilased, lapsevanemad kui ka kohalikud omavalitsused.

Kaasus

Talvel 1998 vahetus Eesti Energia juhatus. Organisatsioon vajas muutusi ning juhtkonnal tuli vastu võtta mitmeid ebapopulaarseid otsuseid (nt 13. palga kärpimine). Samas oli uue juhtkonna usalduskapital töötajate silmis veel välja teenimata, mistõttu reaktsioon plaanitavatele muudatustele oli väga kriitiline. Töötajad vahetusid, kommunikatsioon organisatsioonis oli puudulik, toetus plaanitavatele muudatustele oli nõrk. Lisaks raskendas olukorda keelebarjäär, sest suur osa Narva Elektrijaamades töötavaid inimesi kõneles vene keelt. Lahendust ei toonud ka läbirääkimised ametiühinguga, kus sisuline dialoog jäi saavutamata.

Selle tulemusena hakkasid Narva energeetikud planeerima avalikku protesti ettevõtte juhtkonna vastu. Põhjuseid oli peamiselt kolm: a) informatsioon juba tehtud või plaanitavate muudatuste kohta oli ebapiisav või puudus üldse; b) olemasolev informatsioon ei olnud töötajatele piisavalt lahti seletatud, muudatused olid põhjendamata; c) uuel juhtkonnal puudusid usalduslikud suhted organisatsioonis. Protestijate sõnum avalikkusele oli, et Eesti Energia juhtkonna otsused on inimvaenulikud ning viivad Narvas elavad töötajad majandusliku ja sotsiaalse katastroofi lävele.

Kriitiline olukord lahendati lõpuks kommunikatiivsete vahenditega, sest juhtkond usaldas suhtekorraldusmeeskonda kriisi maandamisel. Päev enne planeeritavat piketti korraldati pressikonverents, kuhu kutsuti nii meedia kui ka ametiühingu esindajad ning kus juhtkond andis edasi tugevatel faktidel põhinevad argumendid muudatuste põhjenduseks. Sh anti ülevaade ettevõtte finantsolukorrast ning energeetikute palkadest Eesti üldises kontekstis. Kuna ametiühingutel polnud reaalsetele faktidele ning tegeliku olukorra avamisele midagi sisulist vastu panna, jäid üritusel ja hilisemas meediakajastuses sõnumitena domineerima Eesti Energia argumendid. Samad põhjendused viidi operatiivselt ja läbimõeldult sisekanalite kaudu ka töötajateni, et tagada sama info kättesaamine eri kanalite kaudu. Kuigi rahulolematus paljude töötajate seas säilis, jäeti toimunud kommunikatsioonisammude tulemusena ära planeeritud avalik pikett juhtkonna vastu. See soodustas ka hilisemat kompromissile jõudmist ametiühinguga.

Kokkuvõtvalt sisaldab see kaasus mitut õppetundi. Esiteks, kriisi lahendamisse kaasati kommunikatsioonitöötajad, kelle abiga jõuti vajaliku tulemuseni. Teiseks, käiku läksid korraga mitmed kommunikatsioonikanalid, kus sise- ja väliskommunikatsioon toimusid paralleelselt, et võimendada soovitud sõnumeid ning tagada nende jõudmine töötajateni. Kolmandaks, eelis on sellel, kes haarab initsiatiivi, isegi juhul, kui keskmes on negatiivsed uudised, sest juhtkond avalikustas ettevõtte finantsprobleemid, mis olid muudatuste põhjuseks. Neljandaks näitas see sisekommunikatsiooni kriitilist rolli organisatsioonis, sest sageli saavad probleemid ja kriisid alguse just oma tööperest.

Näide

AS Eesti Post (Omniva) järgib põhimõtet, et kommunikatsioon on üks nüüdisaegse organisatsiooni juhtimisfunktsioonidest, mistõttu on kommunikatsioonijuht kaasatud juhtkonna liikmete sekka. See aitab parandada ettevõtte suhtlust oluliste sihtrühmadega, tagada strateegiliste sõnumite selgust ja vastavust ühiskonna ootustele ning väärtustada ettevõtte rolli ühiskonnaliikmena.

Kommunikatsioonijuhi peamine juhtimisülesanne on toetada Omniva ärieesmärkide elluviimist mainekujunduse ja organisatsioonikultuuri kujundamisega ning tagada ettevõtte kahepoolne suhtlus kõikide oluliste sihtrühmadega: töötajad, kogukond (kohalikud omavalitsused, kodanikuühendused), omanik, kliendid, ametkonnad, rahvusvahelised erialaühendused jm. Oluliseks teemaks on ka ettevõtte sotsiaalne vastutus ja selle tähtsustamine ettevõtte põhitegevustes.

Kommunikatsioonijuht osaleb kõikide strateegiliste otsuste tegemisel ning ettevõtte strateegia kujundamisel, kus saab hinnata plaanitavate sammude mõju ettevõtte mainele ning suhetele oluliste huvigruppide/sidusrühmadega.

Soovitus nõukogude liikmetele väliskommunikatsiooniks: vajalik on nõukogu liikmete omavaheline kokkulepe, kuidas avalikkuse ja meediaga suheldakse sh

- millist infot meediale jagatakse;
- kes suhtleb meediaga, kes on kõneisik;
- kas nõukogul on üks kõneisik või on kõik kõneisikud (mitmetes nõukogudes on kõneisikuks üks isik, näiteks nõukogu esimees);
- kuidas toimub meediaga suhtlemine, kas nõukogu suhtleb meediaga otse või läbi asutuse kommunikatsioonijuhi/spetsialisti (kui asutuses on vastav töökoht);
- kuidas toimub nõukogu liikmete informeerimine meediaga suhtlemise kohta, kes informeerib nõukogu liikmeid, millist infot on meediale antud – kas nõukogu esimees või asutuse kommunikatsioonispetsialist.

Kindlate, hästi toimivate meediaga suhtluskanalite kokkuleppimine aitab tagada edastatava info usaldusväärsust.

Kui nõukogu ja meedia suhtlevad organisatsiooni strateegiliste küsimuste teemal avatult ja kindlameelselt, toetab see organisatsiooni usaldusväärsust.

Olulisemad mõisted

Kommunikatsioonijuhtimine on teadlik ja sihipärane infovahetus organisatsioonis erinevate tehnikate ja tegevuste kaudu, milles juhtidel on kandev roll.

Kriisikommunikatsioon tähendab organisatsiooni infoedastust ning käitumist kriiside või probleemsete olukordade ajal.

Meediasuhted on osa kommunikatsioonitööst, kus uudisväärtusega sõnumite abil on meedia kaudu võimalik jõuda paljude sihtrühmadeni.

Sihtrühm on kindlate parameetrite alusel kokkulepitud inimgrupp, kellele kommunikatsioon on suunatud, sest neist sõltub organisatsiooni edukus.

Sisekommunikatsioon toetab organisatsiooni põhitegevust, aidates töötajate informeerimise ja kaasamise kaudu saavutada organisatsiooni eesmärke.

Suhtekorraldus on sihipärane kommunikatsiooni juhtimine organisatsiooni ja tema sihtrühmade vahel.

Sõnum on organisatsioonis kokkulepitud info konkreetsele siht- või sidusrühmale edastamiseks.

Uudisväärtus on kogum kriteeriume, mis aitavad organisatsioonil meedia tähelepanu pälvida.

Lisalugemist

- Hennoste, T. (2008). ***Uudise käsiraamat. Teine, kohendatud trükk***. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Hennoste, T. (2010). Kommikoer ja pommikoer. Üksteist lugu Eesti ajakirjandusest. Tallinn: Loomingu Raamatukogu.
- Hundimägi, A. (2004). ***Et valvekoer ei hammustaks. Kuidas suhelda meediaga***. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Kommunikatsiooni käsiraamat: Äripäeva käsiraamat (1998). Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Past, A. (2008). Juhtimine ja suhtekorraldus. Teine, täiendatud trükk. Tallinn: Pegasus.
- Rull, I. (2008). ***Meediamängud.*** Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Saksakulm Tampere, K. (2005). ***Praktiline suhtekorraldus: Eesti kogemus.*** Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Saksakulm Tampere, K. (2009). Head halvad sõnumid. Riski- ja kriisikommunikatsiooni alused. Tallinn: Äripäev.
- Vaarik, D. (2014). ***Sõnumiseadja käsiraamat***. Tallinn: Printon.
- Vadi, M. (2004). ***Organisatsioonikäitumine***. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vihalemm, P., Lauristin, M., Kalmus, V. ja Vihalemm, T. (2017). ***Eesti ühiskond kiirenevas ajas. Uuringu „Mina. Maailm. Meedia" 2002-2014 tulemused.*** Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Peatükk 13. KASUTATUD ALLIKAD

- Alver, J., Reinberg, L. (2002). ***Juhtimisarvestuse alused.*** Tallinn: Deebet.
- Bennis W. (2009***). On becoming a Leader***. New York: Basic books.
- Bernier L., Ed., (2015). Public Enterprises Today: Missions, Performance And Governance. ***Learning From Fifteen Cases.*** Peter Lang International Academic Publishers, Oxford.
- Blakey J. (2016). ***Usaldusväärne juht.*** Tallinn: Estonian Business School.
- Blanchard, K., O'Connor, M. (2004). ***Väärtushoiakutel põhinev juhtimine.*** Tallinn: Elmatar.
- Boyatzis, R., Goleman, D., McGee, A. (2003). ***Loomulik juhtimine***. Tallinn: Väike Vanker.
- Bragg, S. M. (2005). ***Uus finantsjuhtimise käsiraamat***. Tallinn: Fontese Kirjastus.
- Brooks, I. (2008). Organisatsioonikäitumine: Üksikisik, rühm ja organisatsioon. Tallinn: Tänapäev.
- Christiansen H., (2013). Balancing Commercial And Non-Commercial Priorities Of State-Owned Enterprises (No. 6), OECD Publishing, Paris.
- Del Bo C., and Florio M., (2012). Public Enterprises, Planning And Policy Adoption: Three Welfare Propositions. ***Journal Of Economic Policy Reform***, 15(4), 263–279.
- Engelbrecht, J. (2010). ***Komplekssüsteemid***. Akadeemia nr. 8, lk. 1347- 1363.
- Florio M., (2014). Contemporary Public Enterprises: Innovation, Accountability, Governance, ***Journal Of Economic Policy Reform***, 17(3), 201–208.
- George B, Sims P. (2008). ***Juhi kompass.*** Tallinn: OÜ Väike Vanker.
- Goffee, R., Jones, G. (2016). ***Miks peaks keegi siin töötama?*** Tallinn: Fontes OÜ.
- Goleman D. (2000). ***Emotsionaalne intelligentsus.*** Tallinn: OÜ Väike Vanker.
- Goleman D. (2003). ***Loomulik juhtimine.*** Tallinn: OÜ Väike Vanker.
- Gratton, L. (2004). Elav strateegia: Inimesed ettevõtte südames. Tallinn: Pegasus.
- Haldma, T., Listra, E., Mullaste, M. (2003). ***Aastaaruande analüüs ja ettevõttesisene aruandlussüsteem.*** Tallinn: raamatupidaja.ee
- Haldma, T., Karu, S. (1999). ***Kuluarvestuse süsteemi loomine ettevõttes***. Tartu: Rafiko.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (2001). ***Võidujooks tulevikku***. Tartu: Fontes OÜ.
- Hennoste, T. (2008). ***Uudise käsiraamat. Teine, kohendatud trükk***. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Hennoste, T. (2010). Kommikoer ja pommikoer. Üksteist lugu Eesti ajakirjandusest. Tallinn: Loomingu Raamatukogu.
- Hundimägi, A. (2004). ***Et valvekoer ei hammustaks. Kuidas suhelda meediaga***. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Ivancevich, Konopaske, and Matteson. (2008). Organizational Behavior & Management, 8th Ed. Boston: McGraw-Hill.
- Kallas, K. (2002). ***Finantsarvestuse alused.*** Tallinn: Kirjastus K. Kallas.
- Kaplan, R., Cooper, R. (2002). Kulu ja tulemus: kuidas integreeritud kulusüsteemidega suurendada kasumlikkust ja tulemust. Tallinn: Fontese Kirjastus.
- Kaplan, R., Norton D. (2003). ***Tasakaalus tulemuskaart: strateegialt tegudele***. Tallinn: Pegasus.
- Kaplan, R., Norton, D. (1996). ***The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.*** Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kommunikatsiooni käsiraamat: Äripäeva käsiraamat (1998). Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Kotter, J. P., Cohen, D. S. (2004). ***Muudatuste keskmes***. Tallinn: Pegasus.
- Leiten, E (2015). ***Kuidas taltsutada riske?, Universitas Tartuensis.*** Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus Kasutatud 01.11.2017 http://www.ajakiri.ut.ee/artikkel/1441
- Manfred Kets de Vries. (2002). ***Juhtimise müstika.*** Tallinn: Pegasus.
- Maxwell, J. (2017). ***Juhtimise viis taset***. Tallinn: Allika Kirjastus.
- Meiesaar, K., Metsa, A., Haldma, T. (2010). ***Terviseökonoomika: Teooria ja praktika***. Tartu: Elmatar.
- Mikiver, K. (2012). ***Tuttav ja tundmatu personalijuhtimine.*** Tallinn: AS Äripäeva Kirjastus.
- Modig, N., Åhlström, P. ***(2016). See on lean: tõhususe paradoksi lahendamine***. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Morgan, G. (2008) ***Organisatsiooni metafoorid***. Tallinn: Eesti Päevaleht.
- Mõttus R., Allik J., Realo A. (2011). ***Intelligentsuse psühholoogia.*** Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- ***Needle, D. (2004). Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment.*** London: Thomson Learning.
- OECD, 2005. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Paris: OECD Publications.
- OECD, 2015, State-Owned Enterprises In The Development Process, OECD Publishing, Paris.

- Past, A. (2008). Juhtimine ja suhtekorraldus. Teine, täiendatud trükk. Tallinn: Pegasus.
- Pärenson, T. (2011). Sotsiaalse mõju hindamine Eesti sotsiaalsetes ettevõtetes: vajadus, valmisolek ja praktika (eestikeelne kokkuvõte. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Raidla, J., Vaher, T., Urke, K., (2017) Riigi äriühingu juhtorgani liige: kas ametiisik või ärijuht. Juridica, 2.
- Rillo, M. *Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise lühijuhend (balanced scorecard*). Kasutatud 01.11.2017 http://rillo.ee/tasakaalus-tulemuskaardi-rakendamise-juhend-balanced-scorecard/
- Rull, I. (2008). *Meediamängud.* Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Saare, K., Volens, U., Vutt, A., Vutt, M. (2015) *Ühinguõigus I. Kapitaliühingud*. Tallinn: Juura.
- Saksakulm Tampere, K. (2005). *Praktiline suhtekorraldus: Eesti kogemus.* Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Saksakulm Tampere, K. (2009). Head halvad sõnumid. Riski- ja kriisikommunikatsiooni alused. Tallinn: Äripäev.
- Sternberg R. (2003). *Praktiline intelligentsus argielus*. Tallinn: Külim OÜ.
- Sydamenlaakka P. (2002). Intelligent Leadership and Leadership competencies. *Developing a leadership framework for intelligent organisations.* Thesis. Helsinki: University of Technology.
- Zohar D.I. (2000). Spiritual Intelligence: The Ultimate Intelligence. London: Bloomsbury.
- The Business Dictionary. Organizational culture.
- Tikk, J. *Finantsarvestus* (2009). Täiendatud trükk. Tallinn.
- Tõnurist, P. (2015). Framework for analysing the role of state owned enterprises in innovation policy management: The case of energy technologies and Eesti Energia. *Technovation*, 38, 1 - 14.
- Tõnurist, P.; Karo, E. (2016). State owned enterprises as instruments of innovation policy. *Annals of Public and Cooperative Economics.*
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine.* Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vaarik, D. (2014). *Sõnumiseadja käsiraamat*. Tallinn: Printon.
- Vadi, M. (2001). *Grupid organisatsioonis*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vadi, M. (2004). *Organisatsioonikäitumine.* Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Valk, A. (2003) *Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris.* Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
- Varendi, M., Teder, J. (2008). *Mis toimub ettevõttes? Ettevõtte hindamine ja arendamine*. Õppematerjal. SA Innove.
- Wheatley, M. J. (2001). Juhtimine ja loodusteadus: korra otsingul kaootilises maailmas. Tartu: Fontes OÜ.
- Wigglesworth C. (2014). *Spirituaalne intelligentsus: 21 oskust.* Tallinn: AS Pakett.
- Vihalemm, P., Lauristin, M., Kalmus, V. ja Vihalemm, T. (2017). *Eesti ühiskond kiirenevas ajas. Uuringu „Mina. Maailm. Meedia" 2002-2014 tulemused.* Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Virovere A., Alas R., Liigand J. (2008). *Organisatsiooni käitumine*. Tallinn: Külim OÜ.
- Üksvärav, R. (2008). *Organisatsioon ja juhtimine*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.

Elektroonilised allikad

- *Aruanne Rahandusministeeriumile: Valitsussektori asutuste juriidiliste vormide ja ülesannete analüüsimetoodika (2016).* PricewaterhouseCoopers Advisors AS ja SA PRAXIS. Kasutatud 31.08.2026 https://www.praxis.ee/uploads/2016/10/VS_asutuste_anal%C3%BC%C3%BCsimetoodika.pdf
- Avaliku sektori finantsarvestuse ja –aruandluse juhend. Kasutatud 31.08.2026 https://www.riigiteataja.ee/et/akt/128102016012?leiaKehtiv
- *Eleringi strateegia 2017—2026.* Kasutatud 31.08.2026 https://elering.ee/sites/default/files/attachments/Eleringi_strateegia_2017-2026.pdf
- Hea ühingujuhtimise tava. Finantsinspektsioon. Kasutatud 31.08.2026 https://www.fi.ee/failid/20050922HYT.pdf
- Justiitsministeeriumi juhendmaterjal. Kasutatud 31.08.2026 http://www.korruptsioon.ee
- Korruptsioonivaba Eesti. Kasutatud 31.08.2026 http://www.transparency.ee/
- Korruptsioonivastane seadus. *Riigi Teataja I.* Kasutatud 31.08.2026 https://www.riigiteataja.ee/et/akt/KVS
- Politsei nõuanded korruptsiooni teemal. Kasutatud 31.08.2026 https://www.politsei.ee/et/kaeitumisjuhised https://kapo.ee/et/content/mis-korruptsioon/

- Projekti „Riigi äriühingute ja sihtasutuste nõukogude liikmete koolitusprogramm, käsiraamat ja pilootkoolitus" pilootkoolituse õppematerjalid. Kasutatud 31.08.2026 https://dspace.ut.ee/handle/10062/58319
- Raamatupidamise seadus. ***Riigi Teataja I.*** Kasutatud 31.08.2026 https://www.riigiteataja.ee/et/akt/RPS
- Rahandusministeerium (2011). ***Sisekontrollisüsteemi hindamine.*** Kasutatud 31.08.2026 https://www.fin.ee/sites/default/files/documents/2020-10/sisekontrollisusteemi_hindamine.pdf
- Rahandusministeerium (2011). ***Sisekontrollisüsteemi rakendamine.*** Kasutatud 31.08.2026 https://www.fin.ee/sites/default/files/documents/2020-10/sisekontrollisusteemi_rakendamine.pdf
- Rahandusministeerium (2011). ***Sisekontrollisüsteemi ühtsed kriteeriumid.*** Kasutatud 31.08.2026 https://www.fin.ee/sites/default/files/documents/2020-10/sisekontrollisusteemi_uhtsed_kriteeriumid.pdf
- Rahandusministeerium (2011). ***Valitsemine.*** Kasutatud 31.08.2026 https://www.fin.ee/sites/default/files/documents/2020-10/valitsemine.pdf
- Rahandusministeerium (2013). ***Riskijuhtimine.*** Kasutatud 31.08.2026 https://www.fin.ee/sites/default/files/documents/2020-10/riskijuhtimine.pdf
- Rahandusministeerium (2013). ***Riskijuhtimise protsessi hindamine.*** 31.08.2026 https://www.fin.ee/sites/default/files/documents/2020-10/riskijuhtimise_protsessi_hindamine.pdf
- Rahandusministeerium (2013). ***Valitsemise hindamise üldpõhimõtted.*** Kasutatud 31.08.2026 https://www.fin.ee/sites/default/files/documents/2020-10/valitsemise_hindamise_uldpohimotted.pdf
  Rahandusministeerium (2015). ***Riigi osaluspoliitika roheline raamat.*** Kasutatud 31.08.2026 https://www.fin.ee/sites/default/files/documents/2022-02/Osaluspoliitika_Roheline_Raamat.pdf
  Rahandusministeerium (2016). ***Riigi osaluspoliitika valge raamat***. Kasutatud 31.08.2026 https://www.fin.ee/sites/default/files/documents/2022-02/Osaluspoliitika_Valge_Raamat.pdf
- Riigikontroll (2017). Ülevaade korruptsiooni ennetamisest riigile kuuluvates äriühingutes | Riigikontroll Kasutatud 31.08.2026 https://www.riigikontroll.ee/auditiaruanded/ulevaade-korruptsiooni-ennetamisest-riigile-kuuluvates-ariuhingutes
- Sihtasutuste seadus. ***Riigi Teataja.*** Kasutatud 31.08.2026 https://www.riigiteataja.ee/akt/SAS
- Valik kohtulahendeid. Kasutatud 31.08.2026 https://www.politsei.ee/et/korruptsiooniga-seotud-kohtulahendid
- Äriseadustik. ***Riigi Teataja.*** Kasutatud 31.08.2026 https://www.riigiteataja.ee/akt/ÄS