

AS Eesti Post erikontrolli lõpparuande avalikus versioonis tehtud redigeerimised (tähistatud mäkega „[edited]“), väljajätted ning dokumendi vormistuslik ja kujunduslik kohandamine on tehtud tellija poolt tulenevalt vajadusest katta ärisaladus, sh lepingutingimused ja hinnainfo, ning isikuandmed, et vältida ettevõtte konkurentsivõime kahjustamist.

Seetõttu ei tuleks dokumenti käsitada KPMG Baltic OÜ poolt kinnitatud tervikliku aruandevormina.



Erikontrolli lõpparuanne

AS Eesti Post

KPMG Baltics OÜ

05.05.2026

Sisukord

Sissejuhatus	5
Erikontrolli eesmärk ja ulatus	5
Metoodika	7
Erikontrolli tulemuste kokkuvõte	9
Ülevaade tuvastatud riskikohtadest	15
Omniva kontsern	24
Omniva finantsseisundi kaardistus perioodil 01.07.2020 kuni 31.05.2025	25
Areng aastate lõikes	25
Kasumiaruande analüüs	27
Bilanss	33
Võtmenäitajad	37
Omniva kõrvutus võrreldavate ettevõtetega	40
Uurimisküsimus 1	45
Kontserni investeerimistsükkel.....	45
Rahavood.....	48
Juhatus finantsjuhtimise ja järelevalve praktika	51
Finants- ja likviidsusriskid.....	53
Täiendavad meetmed likviidsusriski maandamiseks	70
Uurimisküsimus 2	82
Strateegia ja prognooside koostamine, riskid	82
Eelarve kontrollimine ja korrigeerimine	93
Uurimisküsimus 3	103
Juhtorganite kohustused ja vastutus.....	103
Hoolsuskohustuse ja majandusliku otstarbekuse järgmine	104
Uurimisküsimus 4	137
Kaunase sorteerimiskeskuse lepingud.....	137
Pallasti müügi- ja üürileping	138
Uurimisküsimus 5	140

Omniva põhitegevus ja strateegia 2022–2026.....	140
Riskiprofiil.....	141
Investeeringute kooskõla strateegia ja riskiprofiiliga	142
Investeeringute haldamise kord	149
Investeeringute aruanne	151
Investeeringute juhtimine	152
Erikontrolli valim.....	153
Uurimisküsimus 6	169
Sanktsioonikontrolli regulatsioon.....	169
Erikontrolli ulatus ja piirangud	169
Sanktsioonikontrolli regulatsioon AS-is Eesti Post	170
Hinnang sisemisele regulatsioonile ja protsessile.....	171
Valimi analüüs	172
Uurimisküsimus 7	174
Ülevaade omaniku ootustest erikontrolli perioodil.....	174
Ülevaade äriühingu strateegiast erikontrolli perioodil.....	174
Nõukogu kontroll omaniku ootuste ja strateegia täitmise üle	176
Uurimisküsimus 8	178
Nõukogu järelvalve kohustus	178
Järelvalve kohustuse täitmine investeeringute kontekstis.....	178
Järelvalve kohustuse täitmine finantsseisundi kontekstis	178
Uurimisküsimus 9	182
Nõukogu kohustused seoses investeerimisotsustega	182
Uurimisküsimus 10	192
Uurimisküsimus 11	196
Juhatuse kohustus nõukogu informeerimisel.....	196
Suure rahalise mõjuga otsustele eelnenud materjalid	196
Uurimisküsimus 12	198
Nõukogu protokollide hindamise lähtealused.....	198
Nõukogu otsuste hindamine.....	201
Uurimisküsimus 13	204

Huvide konflikti ennetamise nõuded riigihangete läbiviimisel	204
Huvide konflikti riski tuvastamine ja hindamine	206
Ülevaade kordade rakendamise praktikast ja koolitustest	207
Valimi analüüs	208
Uurimisküsimus 14	209
Hangete läbiviimise protsess ja hankekord	209
Valimi analüüs	209
Uurimisküsimus 15	214
Juhtimisotsuste mõju pikaajalisele jätkusuutlikkusele	214
Uurimisküsimus 16	220
Riskijuhtimise funktsioon	220
Siseauditi funktsioon	227
Uurimisküsimus 17	235
Ettepanekud juhatuse töökorralduse ning finantsjuhtimise parendamiseks	235
Ettepanekud nõukogu töökorralduse ning finantsjuhtimise parendamiseks	236
Uurimisküsimus 18	238
Ettepanekud riskijuhtimise parendamiseks	238
Ettepanekud siseauditi funktsiooni täitmise parendamiseks	238
Ettepanekud huvide konfliktide juhtimise parendamiseks	239
Ettepanekud hankemenetluse parendamiseks	239
Ettepanekud sanktsioonikontrolli parendamiseks	240
Uurimisküsimus 19	241
Olulisemad allikad	242
Kasutatud lühendid	244

Sissejuhatus

Erikontrolli eesmärk ja ulatus

Erikontrolli eesmärk on hinnata perioodil 01.07.2020–31.05.2025 juhtorganite tegevuste ja otsuste mõju AS-i Eesti Post (edaspidi ka Omniva) majandustulemustele ning finantsseisundile, sealhulgas:

- tuvastada, kas juhatus on ettevõtte laienemisel toetunud kehtivale strateegiale, nõukogu ning omaniku korraldustele või otsustele;
- tuvastada, kas ja millised juhtimisotsused viisid ettevõttes likviidsusprobleemide ja ajutise maksejõuetuse ohu tekkeni ning kasumikkuse eesmärkide mittetäitmiseni;
- tuvastada, kas eelmises erikontrollis välja toodud kitsaskohad ja üleskerkinud küsimused on kontrolliile järgnenud perioodil olnud fookusteemadeks ning leidnud lahenduse.

Erikontrolli tulemusel antakse vastused järgmistele küsimustele:

Finantsjuhtimine ja rahavoogude planeerimine

1. Kas juhatus on rakendanud kontrollitaval perioodil piisavaid meetmeid likviidsus- ja finantsriskide ennetamiseks, arvestades ettevõtte investeerimisüklit ja ilmnunud sisemisi tegureid nagu ettevõtte kasvav kulubaas ja rahavoogude pingestatus?
2. Kuidas on finantsriskid kaardistatud ja juhitud: kas on koostatud stsenaariumid, rahavoogude prognoosid ja kas need on olnud piisavad investeerimisotsuste tegemisel ning nende rahastamisel?
3. Kas juhatus ja nõukogu on finantsotsuste tegemisel järginud hoolsuskohustust ja majandusliku otstarbekuse põhimõtet, sh tuleb eraldi hinnata ettevõtte tegevuseks vajaliku Tallinna linnas asuva kinnisvara võõrandamist ja kasutusse võtmist?
4. Kas juhtorganid on olulise mõjuga riske sisaldavate äritegevustega seotud lepingute sõlmimisel ja tehingute tegemisel lähtunud ettevõtte parimatest huvidest?

Investeeringud ja rahvusvaheline äritegevus

5. Kas kontrollitaval perioodil tehtud investeeringud olid kooskõlas ettevõtte põhitegevuse, strateegia ja riskiprofiiliga, sh kas otsustele on eelnesid analüüsid ja riskide hindamine?
6. Kas ettevõtte lepingupartneriteks või lepingupartnerite tegelikeks kasusaajateks on olnud rahvusvahelise sanktsiooni subjektid?

Nõukogu järelevalve ja juhatuse tegevuse suunamine

7. Kas nõukogul on olnud selge arusaam omaniku ootustest, ettevõtte strateegiast ning on kontrollinud järjepidevalt nende täitmist?
8. Kas nõukogu on täitnud oma järelevalvekohustust investeeringute, finantsseisundi ja nendega seotud riskide hindamisel ning jälgimisel?
9. Kas nõukogu on investeerimisotsuste langetamisel järginud korraliku ettevõtja hoolsuskohustust?
10. Kas nõukogu on järjepidevalt vaadanud läbi ja parandanud ettevõtte korporatiivset juhtimist?
11. Kas juhatuse poolt nõukogule esitatud materjalid on olnud piisava kvaliteediga otsuste langetamiseks, seejuures juhatus on andnud nõukogule otsuste langetamiseks täieliku ja kallutamata informatsiooni, sh võimalike riskide osas?
12. Kas nõukogu protokollid on koostatud parimaid praktikaid järgides ja kõik tehtud otsused on selgelt protokollis kommuniqueeritud koos vajalike argumentidega, sh miks selline otsus langetati?
13. Kas ja millised abinõud on rakendatud, et hangetes vältida võimalikke huvide konflikte, sh seotud isikute ning praeguste ja endiste töötajate osas?
14. Kas riigihangete (sh nn väikehangete) menetlustes on järgitud hankekorda, riigihangete seadust (sh RHS § 4 lg 8 huvide konflikti olukord) ning muid kohalduvaid õigusnorme? Pakkuja peab arvestama 10 riigihangete registris läbiviidud hanke, sh hankemenetluse kontrolliga ja lisaks 10 nn väikehanke kontrolliga. Kontrollitavate hangete esialgse valimi koostab pakkuja ja kooskõlastab selle erikontrolli komisjoniga. Valiku tegemisel tuleb arvesse võtta, et kontrolliga oleks kaetud erinevad hankemenetluse liigid, erinevad hanke esemed, erinevad ajaperioodid.

Jätkusuutlikkuse tagamine

15. Milline on olnud juhtimisotsuste mõju ettevõtte pikaajalisele jätkusuutlikkusele, sh kas esineb negatiivne mõju ettevõtte jätkusuutlikkusele tervikuna?
16. Kas ettevõtte riskijuhtimise ja siseauditi funktsioonid, sh korrupsiooni ja huvide konflikti vältimiseks ja rikkumiste tuvastamiseks, on üles ehitatud parimaid praktikaid kasutades ja toimivad efektiivselt?

Ettepanekud

17. Teha ettepanekud, millised on peamised juhtimis- ja järelevalvepraktikad, mida tuleks juhatuse ja nõukogu töökorralduses parandada või muuta.
18. Teha ettepanekud ettevõtte sisekontrollisüsteemi parendamiseks.
19. Teha ettepanekud täiendavate asjaolude analüüsimiseks, kui eelneva käigus tuvastatakse asjaolusid, mis vajavad erikontrolli eesmärki silmas pidades põhjalikumat analüüsi.

Metoodika

Finantsanalüüsi koostamisel lähtuti peamiselt Omniva poolt edastatud sisendmaterjalidest ja intervjuude kaudu kogutud informatsioonist. Intervjuusid viidi läbi muuhulgas nii endiste kui praeguste juhatuse ja nõukogu liikmetega. Kasutatud allikate hulka kuulusid muu hulgas AS Eesti Post nõukogu, auditikomitee ja juhatuse koosolekute protokollid, igakuised raamatupidamisväljavõtted ning muu juhtimis- ja finantsinformatsioon. Lisaks kasutati kättesaadavaks tehtud lisamaterjale. Täiendavalt kasutati avalikult kättesaadavat teavet, sealhulgas kontserni auditeeritud aastaaruandeid ja muud asjakohast avalikku infot, et tagada analüüsi terviklikkus ja kontekstuaalsus.

Analüüsi käigus töötati saadud materjalid süsteemselt läbi ning koondati olulisemad tähelepanekud struktureeritud kokkuvõteteks. Metoodika hõlmas kvalitatiivset tekstianalüüsi (sh juhtorganite arutelude ja otsuste sisuline hindamine) ning kvantitatiivset finantsanalüüsi. Viimane keskendus kasumiaruande ja bilansi analüüsile eesmärgiga tuvastada peamised muutused, trendid ja kõrvalekalded ajas, samuti nende võimalikud põhjused.

Lisaks viidi läbi suhtarvude analüüsi ning tulu- ja kulustruktuuri dünaamika analüüs, et hinnata Omniva finantsseisundit, kasumlikkust, likviidsust ja kapitalstruktuuri dünaamikat. Finantsriskide hindamisel tugineti edastatud materjalidele, tuvastatud trendidele ning valdkonnas laialdaselt rakendatavale turupraktikale, võttes arvesse nii ettevõttespetsiifilisi kui ka laiemast majanduskeskkonnast tulenevaid riskitegureid.

Lisaks võrreldi valitud finants- ja tegevusnäitajaid nii Omniva ajaloolise sooritusega kui ka valitud võrdlusettevõtetega, kasutades KPMG sisemist tööriista Benchmarking Plus, eesmärgiga hinnata tulemuste suhtelist tugevust, tuvastada võimalikke efektiivsuse erinevusi ning asetada analüüsi tulemused laiemasse turukonteksti.

Nõukogu järelevalvekohustuse täitmise hindamisel tugineti eelkõige nõukogu, aga pisteliselt ka auditikomitee koosolekute protokollidele ning Omniva poolt kättesaadavaks tehtud lisamaterjalidele. Hoolsuskohustuse järgimisele investeerimisotsuste langemisel anti hinnang valimi alusel.

Nõukogu protokollide kvaliteedi analüüsimiseks tutvuti perioodil 01.07.2020–31.05.2025 koostatud nõukogu protokollide ja neis sisaldunud otsustega. Erikontrolli komisjoni nõusolekul moodustati tuvastatu baasilt valim protokollidest, mis seonduvad erikontrolli objektiga. Eelnevast tulenevalt teostati hindamise lähtealustest juhindudes põhjalikum analüüsi järgmistele nõukogu koosolekute protokollidele:

24.09.2020 protokoll nr 1.1-2/0023, 29.10.2020 protokoll nr 1.1-2/0026, 28.01.2021 protokoll nr 1.1-2/0003, 28.09.2021 protokoll nr 1.1-2/0014, 21.12.2021 protokoll nr 1.1-2/0019, 25.01.2022 protokoll nr 1.1-2/0001, 31.01.2022 protokoll nr 1.1-2/0002, 12.04.2022 protokoll nr 1.1-2/0006, 03.05.2022 protokoll nr 1.1-2/0007, 21.06.2022 protokoll nr 1.1-2/0010, 23.08.2022 protokoll nr 1.1-2/0012, 27.09.2022 protokoll nr 1.1-2/0013, 22.02.2023 protokoll nr 1.1-2/0002, 26.04.2023 protokoll nr 1.1-2/0004, 22.11.2023 protokoll nr 1.1-2/0015, 20.12.2023 protokoll nr 1.1-2/0016, 24.01.2024 protokoll nr 1.1-2/0002, 01.02.2024 protokoll nr 1.1-2/0003, 24.04.2024 protokoll nr 1.1-2/0006, 19.06.2024 protokoll nr 1.1-2/0009, 18.09.2024 protokoll nr 1.1-2/0011, 19.03.2025 protokoll nr 1.3/0005.

Valimisse kuulunud protokollide ja nende lisade hindamiseks kasutati kontroll-lehte, mille koostamisel lähtuti aktsiaseltsi põhikirjast, äriseadustikust, kohtupraktika suunistest ja Omniva poolt edastatud sisendmaterjalidest. Kontroll-lehe alusel tuvastati:

- kas otsustele eelnes ettevalmistus;
- kas järgiti vorminõudeid;
- kas nõukogu koosolek oli otsustusvõimeline;
- kas nõukogu lahendas küsimusi, milleks neil oli pädevus;
- kas otsuste tegemine oli kooskõlas äriseadustikuga (§-d 321–323);
- kas otsuste tegemine oli kooskõlas põhikirja ja sisekorraga;
- kas otsuste argumentatsioon ja kaalutlused oli jälgitavad;
- kas järgiti hea ühingujuhtimise põhimõtteid.

Vastamaks küsimusele, kas lepingupartneriteks või nende tegelikeks kasusaajateks on olnud **rahvusvahelise sanktsiooni subjektid**, koguti esmalt rahvusvahelise äriiga seotud lepingupartnerite nimekirjad. Nende andmete alusel koostati riskipõhise lähenemise alusel valim, arvestades muuhulgas koostöösuhete olemust, geograafilisi riske ning muid asjakohaseid riskitegureid. Erikontrolli komisjoni nõusolekul kujundati valim mahus 30 lepingupartnerit, kes asusid järgmistes riikides: Leedu, Läti, Poola, Ukraina, Serbia, Aserbaidžaan, Valgevene, Rumeenia, Gruusia, Armeenia, Usbekistan, Kasahstan, Kõrgõzstan, Eesti, Ameerika Ühendriigid, Suurbritannia, Soome, Saksamaa, Hiina ja Venemaa. Valimisse kuuluvate lepingupartnerite osas tuvastati Omnivalt kogutud andmete ning KPMG-le avalikult kättesaadavate allikate (muuhulgas registriväljavõtted) põhjal kontrolliahel ja lepingupartnerite tegelikud kasusaajad osas, milles andmed olid kättesaadavad. Seejärel kontrolliti lepingupartnerite ja nende tegelike kasusaajate esinemist rahvusvahelistes sanktsioonide nimekirjades. Kontrolli fookuses olid eelkõige Omniva kontserni asukohariikides kohaldatavad sanktsioonirežiimid, sh siseriiklikud sanktsioonid, Euroopa Liidu ja ÜRO sanktsioonid, tuginedes muu hulgas sanktsioonide tuvastamisel avalikele avalikule andmebaasile (sanctionsmap.eu) ning KPMG poolt kasutatavatele andmebaasidele. Lisaks viidi valimi ulatuses pisteliselt läbi ka meediaallikate kontrolli, eesmärgiga tuvastada võimalikke sanktsiooniriske. Arvestades õigusaktidest tulenevaid kohustusi ja ettevõtte riskiisu dokumenti, mille kohaselt väldib ettevõtte ärisuhete loomist isikutega, kes ise või kelle tegelikud kasusaajad on rahvusvaheliste sanktsioonide subjektid, koguti informatsiooni selle kohta, mida Omniva on praktikas teinud, eesmärgiga tagada enda seadusest tulenevate kohustuste täitmine ning Omniva riskiisu järgimine.

Hangetes huvide konfliktide vältimise abinõude osas analüüsiti teemat reguleerivaid dokumente ja siseeeskirju ning pisteliselt nende rakendamise praktikat. Samuti viidi läbi täpsustavaid intervjuusid ning valimi analüüs, hindamaks pisteliselt huvide deklareerimist.

Hankemenetluse kontrollimiseks hinnati pisteliselt hankekordade vastavust riigihangete seaduse (RHS) § 9 nõuetega, võrreldi erikontrolli perioodil viimasena kehtinud hankekorda "Riigikontrolli juhend riigi valitseva mõju all oleva äriühingu/sihtasutuse avaliku sektori vandeaudiitorile 2025. aasta majandustehingute seaduslikkuse kohta arvamus avaldamiseks" lisast 2 tulenevate nõuetega, intervjuueeriti hangetega tegelevaid töötajaid ning kaardistati hangete läbiviimisega seotud protseduurid. Samuti hinnati 10 hanke vastavust riigihangete seaduse olulisematele nõuetele ning 10 väikehanke menetluse vastavust hankekorradele.

Riskijuhtimise ja siseauditi funktsiooni täitmise analüüsimiseks kaardistati valdkonda reguleerivaid siseeeskirju, analüüsiti neid, aga ka auditikomitee ning nõukogu koosolekute protokolle ning nende lisamaterjale, ametijuhendeid, riskiregistreid, audituniiversumeid, auditi tööplaanid, siseauditi aruandeid ning muid sarnaseid dokumente, arvestades siseauditi tegevusele kohalduvaid standardeid ja riskijuhtimise ning siseauditi valdkonna head praktikat.

Analüüs põhineb KPMG Baltics OÜ ja AS Eesti Post vahel sõlmitud lepingul ning selle täitmise käigus AS-i Eesti Post töötajate ning endiste ja praeguste juhtkonna liikmete poolt esitatud kirjalikul ja suulisel teabel. Erikontrolli teostaja on eeldanud, et saadud andmed on tõesed ja täielikud. Juhul kui kirjalike dokumentide ja suuliste selgituste vahel esines erinevusi, lähtus erikontrolli teostaja kirjalikest materjalidest. Käesolev aruanne on mõeldud kasutamiseks üksnes kooskõlas sõlmitud lepinguga ega ole ette nähtud kolmandate isikute poolt kasutamiseks.

Erikontrolli tulemuste kokkuvõte

Erikontrolli eesmärk ja üldised järeldused

Erikontrolli eesmärk oli hinnata perioodil 01.07.2020–31.05.2025 (edaspidi ka vaatlusalune periood) juhtorganite tegevuste ja otsuste mõju AS-i Eesti Post (edaspidi ka Omniva) majandustulemustele ning finantsseisundile, sealhulgas:

- tuvastada, kas juhatus on ettevõtte laienemisel toetunud kehtivale strateegiale nõukogu ning omaniku korraldustele või otsustele;
- tuvastada, kas ja millised juhtimisotsused viisid ettevõttes likviidsusprobleemide ja ajutise maksejõuetuse ohu tekkeni ning kasumlikkuse eesmärkide mittetäitmiseni;
- tuvastada, kas eelmises erikontrollis välja toodud kitsaskohad ja üleskerkinud küsimused on kontrollile järgnenud perioodil olnud fookusteemadeks ning leidnud lahenduse.

Vaatlusaluse perioodi iseloomustus

Vaatlusalust perioodi iseloomustab Omniva jaoks mitmekihiline ja ajas muutuv tegevuskeskkond, kus ettevõtte on pidanud samaaegselt täitma avalik-õiguslikke ülesandeid, vastama omaniku ootustele ning kohanema järskude väliste šokkidega. Perioodi alguses toimus tegevus COVID-19 pandeemia taustal, mil e-kaubanduse mahud kasvasid hüppeliselt ja toetasid Omniva finantstulemusi. Alates 2022. aastast muutus väliskeskond oluliselt keerulisemaks, mil Venemaa sõjaline agressioon Ukraina vastu tõi kaasa geopoliitilise ebakindluse, tarneahelate häired, kiire inflatsiooni, energiakulude kasvu ning rahvusvahelise äritegevuse ümberkorraldused, mõjutades nii tulubaasi kui kulustruktuuri.

Sama periood langes kokku Omniva kapitalimahuka arengufaasi ja investeerimistsükli kõrgfaasiga. Kontsern investeeris ulatuslikult sorteerimistaristusse, pakivõrgu laiendamisse ja IT-arendustesse eesmärgiga parandada efektiivsust, kvaliteeti ja pikaajalist konkurentsivõimet. Kuigi investeringud olid valdavalt kooskõlas omaniku ootuste ja strateegiliste sihtidega, suurenes nende ajastuse ja mahu koosmõjus finants- ja likviidsusriski tundlikkus, eriti olukorras, kus äritegevuse rahavood ei olnud enam piisavad investeringute täielikuks katmiseks.

Olulise struktuurse piiranguna mõjutas Omniva tegevust universaalpostiteenuse (UPT) jätkuv kahjumlikkus. UPT teenuse hinnastamine ei ole ettevõtte otsustusruumis ning hinnad ei ole olnud kulupõhised. Aastatel 2020–2024 kujunes UPT teenuse kahjumiks kokku ligikaudu 11,1 miljonit eurot. Täiendavalt ei ole AS Eesti Post alates 2022. aastast saanud Konkurentsiametilt UPT lepingujärgset hüvitist, mille tasumata summa ulatus 2025. aasta mai seisuga 6,2 miljoni euron. Tegemist ei ole juhtimisotsuste tulemusega, vaid regulatiivse ja struktuurse piirangu realiseerumisega, mis vähendas ettevõtte rahavoo paindlikkust just investeerimistsükli ja majanduskeskkonna halvenemise taustal.

Lisaks tuli ettevõttel tegutseda omaniku ootuste raamistikus, mis eeldab muuhulgas teenuste järjepidevat kättesaadavust, strateegiliste eesmärkide täitmist, investeringute katmist äritegevuse rahavoogudest ning samal ajal ka stabiilse omanikutulu teenimist. Nende eesmärkide samaaegne täitmine osutus vaadeldaval perioodil keeruliseks, arvestades väliskeskonna järsku halvenemist, regulatiivseid piiranguid universaalteenuse osas ning asjaolu, et mitmed juhtimis- ja finantskontrolli praktikad olid arengujärgus ning küpsuse saavutasid alles perioodi lõpuosas. Organisatsioon oli arengufaasis, kus mitmed juhtimis- ja kontrollimehhanismid tuli paralleelselt kasvava äritegevuse ja investeerimisambitsioonidega alles üles ehitada ja standardiseerida.

Kokkuvõttes toimus Omniva juhtimine vaadeldaval perioodil keerulises kontekstis, kus ettevõtte liikus intensiivses arengufaasis, lähtudes ebaühtlasest algtasemest, ning pidi samaaegselt toime tulema väliste šokkide, regulatiivsete piirangute ja omaniku ootustega. See taust on keskne erikontrolli järelduste mõistmisel ning juhtimis- ja finantsotsuste mõju hindamisel ettevõtte finantsseisundile ja jätkusuutlikkusele.

Finantsjuhtimine ja rahavoogude planeerimine

Vaadeldaval perioodil süvenes Omniva likviidsus- ja kasumlikkusrisk mitme teguri koosmõjul: väliskeskonna järsk halvenemine 2022. aastal (sh Ukraina sõjast tulenev inflatsioon, kulurive ja turu volatiilsus), investeerimistsükli kõrgfaas ning ettevõtte püsikulubaasi kasv, mis muutsid rahavoogude profiili volatiilsemaks

ja suurendasid sõltuvust välisest ning lühiajalisest finantseerimisest. Samal ajal oli juhatuse finantsjuhtimise ja järelevalve raamistik perioodil muutlik: finantstulemuste esitlusvorm ja detailsus muutus ajas ning enne 2025. aastat oli tegeliku likviidsustaseme ja rahavoogude jälgimine auditikomitee ja nõukogu tasandil mõnel juhul katkendlik, kusjuures esines perioode, kus rahavoogusid ei esitatud kummaski organis (näiteks 2023. a kolmandast kvartalist 2024. a septembrini).

Rahavoo prognooside koostamine oli vähese detailsusega ning ei toimunud alati järjepidevalt, kusjuures esines perioode, mil esitatud materjalidest ja siseauditi tähelepanekutest ilmneb, et prognoose ei koostatud. Seetõttu puudus teatud hetkedel rahavoogudest ja likviidsusest sisuline ja õigeaegne juhtorganite ülene ettevaatav ülevaade.

Järjepideva ja piisava detailsusega juhtimisarvestuse ja kulumudeli arendus venis ning detailsem teenuspõhine kasumlikkuse ülevaade kujunes välja 2024. aasta teises pooles. See tähendab, et varasemalt oli keeruline tuvastada vähem kasumlikke teenuseid ja kliente, kohandada kulustruktuuri ja siduda investeerimis- ning finantseerimisotsuseid rahavoo tegeliku võimekusega. Ebajärjepidevust selgitab ettevõtte hinnangul ka 2021. aasta lähteolukord, mil Omniva ei olnud juhatuse poolt esitatud informatsiooni kohaselt stabiilse juhtimispraktika, väljakujunenud juhtimismudeli ega küpse kontrollikeskkonnaga organisatsioon. Juhtkonna hinnangul tulenesid mitmed tuvastatud puudused osaliselt teadlikest prioriseerimisotsustest ja keerulisest tegevuskeskkonnast, mitte üksnes finantsjuhtimise distsipliini puudumisest.

Väliste šokkide taustal jätkati ja kiirendati kapitalimahukat investeerimistsükli olukorras, kus äritegevuse rahavoo ei olnud enam piisav investeeringute katmiseks (omaniku ootus oli seejuures, et investeeringud kaetakse põhitegevuse rahavoost). Investeeringuid hinnati valdavalt projektipõhiselt, kuid nende koondmõju kontserni rahavoogudele ja likviidsusele ei käsitletud süsteemselt ja analüüsipõhiselt. Selle tulemusel oli rahavoogude pingete ja ajastusriskide ennetamine investeerimistsükli jooksul piiratud. Samuti püsis kõrgena kontserni ajalooliselt kõrge püsikulubaas (peamiselt personalikulud) ning kontserni olulised äriüksused (sh universaalpostiteenus ehk UPT, mida kontsern on kohustatud täitma riiklikust regulatsioonist tulenevalt) olid jätkuvalt kahjumlikud, vaatamata Omniva soovile viia teenus kulupõhiseks. Aastatel 2020–2024 kujunes UPT äri kahjumiks 11,1 miljonit eurot. Lisaks sellele ei ole AS Eesti Post alates 2022. aastast saanud Konkurentsiametilt UPT lepingujärgset hüvitist, mille tasumata summa oli 2025. aasta mai seisuga 6,2 miljonit eurot. Tegemist ei ole juhtimisotsuste tulemusega, vaid struktuurse ja regulatiivse piirangu realiseerumisega, kus UPT hinnastamise otsustusruum asub väljaspool ettevõtte kontrolli (UPT hindasid on saanud selgituste kohaselt erikontrolli perioodil tõstetud vaid ühe korra (10.05.2023. a), hoolimata juhatuse korduvatest püüdlustest viia hinnastamine kulupõhiseks). See vähendas nii kasumlikkust kui ka ettevõtte rahavoo paindlikkust. Täiendavat survet ettevõtte likviidsuspaindlikkusele avaldas ka dividendide väljamakse omanikule 2023. aastal summas 6,1 miljonit eurot, hoolimata sellest, et 2023. majandusaasta puhaskahjumi suurus oli -1,3 miljonit eurot.

Erikontrolli hinnangul ei olnud juhatuse poolt rakendatud finants- ja likviidsusriskide ennetamise meetmed investeerimistsükli kõrgfaasis piisavalt süsteemsed ega ennetavad, arvestades ettevõtte rahavoogude pingestatust, kasvavat püsikulude baasi ja turuolukorda. Kuigi finantsriskide juhtimiseks eksisteerisid formaalsed raamistikud, riskiregistrid ja riskiindikaatorid, jäi riskide maandamine praktikas sageli reaktiivseks.

Erikontroll tuvastas muuhulgas olukordi, kus:

- rahavoogude prognoose ei koostatud või neid ei uuendatud (nt 2024. aasta mais tehti siseauditi käigus tähelepanek, et rahavoo prognooside dokument oli alates 2023. aasta kolmandast kvartalist uuendamata);
- investeeringute kumulatiivset mõju kogurahavoole ei esitatud;
- likviidsuslimiite ja -riskiisu ületati korduvalt;
- 2024. aasta sügisel vähese likviidsuse tagajärjel peatati ajutiselt maksed tarnijatele, et tagada töötajate töötasude õigeaegne väljamaksmine;
- krediidiriski riskiisu ületati korduvalt.

Üldhinnanguna saab järeldada, et nii juhatas kui ka nõukogu täitsid oma ülesandeid vormiliselt ja kehtiva õigusraamistiku piires, kuid mitmes kriitilises valdkonnas (rahavoo prognoosimine, riskide ennetav käsitlemine, investeeringute kumulatiivse mõju hindamine, turuolukorrale reageerimine) ei olnud juhtimis- ja järelevalvepraktikad piisavalt küpsed ega ennetavad, arvestades ettevõtte finantskoormust ja avalikku rolli.

Alates 2025. aastast mitmed praktikad paranesid, sh 2025. aasta eelarvete detailsus ja riskikäsitus, prognooside ajakohane koostamine ja ettevaatavate rahavoogude operatiivne jälgimine (nt võeti kasutusele varasemast pikem, 13-nädalane rulluv rahavoogude prognoos).

Olulised finantsotsused

Erikontroll leiab, et juhatus ja nõukogu lähtusid finantsotsuste tegemisel üldjoontes hoolsuskohustuse ja majandusliku otstarbekuse põhimõtetest, sh kasutati otsuste tegemisel kehtivaid protseduure, tasuvus- ja riskianalüüse ning kaasati nõukogu oluliste tehingute ja investeeringute otsustusprotsessi. Erikontroll leiab, et AS Eesti Post juhatus ja nõukogu on erikontrolli raames vaatluse all olnud finantsotsuste tegemisel üldjoontes täitnud neil lasunud hoolsuskohustust, sh lähtunud majandusliku otstarbekuse põhimõtetest ja ettevõtte parimatest huvidest. Erikontrollile esitatud kirjalike materjalide põhjal on võimalik järeldada, et juhtorganid järgisid finantsotsuste tegemisel kehtivaid protseduure, koostasid tasuvus- ja riskianalüüse ning juhatus kaasas regulaarselt nõukogu oluliste tehingute ja investeeringute otsustusprotsessi. Suuremad strateegilised ja kapitalimahukad otsused, sealhulgas investeeringud sorteerimistaristusse, olid valdavalt põhjendatud ettevõtte tegevusvajaduste ja strateegiliste eesmärkidega ning ei viita formaalsete kohustuste eiramisele.

Samas ilmnes erikontrolli käigus ka juhtumeid, kus finantsotsuste ettevalmistus ja alternatiivide kaalumine ei olnud erikontrolli hinnangul piisavalt põhjalik ega ettevaatav, arvestades nende pikaajalist mõju ettevõtte kulustruktuurile, rahavoogudele ja riskiprofiilile. Eelkõige puudutab see Pallasti 28 kinnistu müüki ja sellele järgnenud rendisuhet, mille tulemusel jätkab ettevõtte amortiseerunud hoone kasutamist märkimisväärsete ja turuväärsete rendi- ja halduskulude ning tehnilise riski kandmisega, mistõttu võib müügitehingu majanduslik otstarbekus kogu kasutusperioodi lõikes osutada oodatust väiksemaks, kuigi müügi ajendiks olid hoone amortisatsioon ja kõrged riskid ning müügihind arvestas järgneva rendisuhtega.

Samuti seavad postkontorite renoveerimise ja sellele järgnenud sulgemisotsused kahtluse alla investeerimisotsuste strateegilise järjepidevuse ja kapitali kasutamise efektiivsuse, kuna investeeringuid tehti pikaajalist kasutust eeldades, kuid 2025. aastal otsustati osa renoveeritud üksused sulgeda (millest kuus olid renoveeritud 2024. aastal, kuus 2023. aastal ja neli 2022. aastal). Kuigi 2025. aastal langesid mahud kiiremini kui varasematel aastatel, ei ole esitatud materjalide põhjal piisavalt veenvalt tõendatud, et enne otsuste tegemist oleks piisava põhjalikkusega hinnatud alternatiive ega kooskõla postivõrgu optimeerimise plaanidega.

Kokkuvõttes saab järeldada, et kuigi juhatus ja nõukogu täitsid hoolsuskohustust formaalselt, esines mõne olulise finantsotsuse puhul puudujääke alternatiivide piisava kaalumise ning otsuste pikaajalise ja kumulatiivse mõju hindamisel, mis seab kahtluse alla selliste otsuste majandusliku otstarbekuse. Samas ilmnes erikontrolli käigus ka olukordi, kus nõukogu suuniste tulemusel dokumentatsiooni kvaliteet paranes. Näiteks Pallasti 28 kinnisvara müügi ja Rukki tee 7 laienduse puhul esitati nõukogu nõudmisel alternatiivsed analüüsid, mis võrdlesid renoveerimist ning erineva ajastusega Pallasti müüki. Samuti esitati täiendatud plaaniga Rukki tee 7 laienduse riskianalüüs. Samas ei esitatud alati investeeringutega kõiki vajalikke materjale ning ei ilmnenud, et neid oleks ka nõukogu poolt palutud (mh nt Läti sorteerimiskeskuse- ja liini riskianalüüs või 2021. aasta autopargi investeeringu tasuvus- ja riskianalüüs). Need kitsaskohad viitavad vajadusele tugevdada otsustusprotsesside kvaliteeti ja ettevaatavust, eriti olukorras, kus ettevõtte finantskoormus ja keskkonnanriskid on suurenenud.

Investeeringud ja rahvusvaheline äritegevus

Omniva tegi kontrollitaval perioodil ligikaudu 90 miljoni euro väärtuses investeeringuid. Erikontrolli hinnangul olid kontrollitaval perioodil tehtud investeeringud üldjoontes kooskõlas ettevõtte strateegia, põhitegevuse ja omaniku ootustega, keskendudes efektiivsuse tõstmisele, taristu uuendamisele ning rahvusvahelise äritegevuse toetamisele. Riskiprofiili osas on investeeringud olnud üldjoones Omniva riskiprofiiliga kooskõlas, kuigi teatud investeeringute puhul on projektid ületanud Omniva konservatiivset riskiisu finants- ja välisriskide suhtes. Erikontroll tuvastas mitmeid investeeringute juhtimisega seotud puudusi, näiteks:

- investeeringute eelanalüüsid ei olnud alati ühtsel meetodilisel alusel koostatud;
- tasuvus- ja riskianalüüsides detailsus varieerus oluliselt;
- alati ei ole vajalikke analüüse (tasuvus-, riski- ja stsenaariumianalüüsid) läbi viidud;
- puudusid ühtsed nõuded stsenaariumide ja tundlikkusanalüüsides läbiviimiseks;

- ei analüüsitud investeringute finantsmõju Omnivale tervikuna (nt puudus kontserniülene rahavoogude analüüs);
- investeringute rahastamisallikad ei olnud alati läbipaistvalt esitatud;
- investeringute järelkontroll ja regulaarne raporteerimine ei olnud süsteemne;
- investeringute kulude juhtimises esines puudusi.

Sanktsioonikontrolli osas ei tuvastatud erikontrolli läbiviimise hetke seisuga kontrollivalimisse kuulunud Omniva lepingupartneri ja nende teadaolevate tegelike kasusaajate hulgast rahvusvahelise sanktsiooni subjekte, kuid dokumenteerimise ja protsesside järjepidevus ei olnud piisav, et välistada, et erikontrolli vaatlusalusel perioodil ei ole valimisse kuulunud lepingupartnerite või nende tegelike kasusaajate hulgas olnud rahvusvahelise sanktsiooni subjekte.

Erikontrolli raames tuvastasime ka ühe Valgevene riigiettevõtte BELPOCHTA (universaalse postiteenuse osutaja), mis on märgitud Dow Jones andmebaasis sanktsiooniriski märkega, kuna Valgevene suhtes kehtivad mitmed rahvusvahelised sektoraalsed sanktsiooni režiimid. Saadud selgituste kohaselt ei ole universaalse postiteenuse osutajaga koostööst võimalik loobuda.

Nõukogu järelevalve ja juhatuse suunamine

Erikontroll leidis, et nõukogu roll oli kontrollitaval perioodil aktiivne nii investeringute, finantsseisundi kui ka strateegiliste küsimuste käsitlemisel, aga ka korporatiivse juhtimise suunamisel. Nõukogu tõstas korduvalt küsimusi finantsaruandluse kvaliteedi, kulubaasi kasvu ja investeringute põhjendatuse kohta ning nõudis juhatusest täiendavaid selgitusi. Samas leidis erikontroll, et nõukogu järelevalve praktiline mõju sõltus olulisel määral juhatuse esitatud materjalide kvaliteedist ja initsiatiivist, teisalt juhatusele antud suuniste täitmise järelkontroll nõukogu poolt ei olnud järjepidev. Puudulike riskianalüüside ja rahavoogude mõjuanalüüside tõttu ei olnud nõukogul mõningatel juhtudel täielikku ülevaadet investeerimisotsuste pikaajalisest mõjust.

Nõukogu protokollide analüüs näitas, et kuigi formaalsed nõuded olid valdavalt täidetud, ei olnud otsuste kaalutlused ja argumentatsioon mõningatel juhtudel piisavalt dokumenteeritud või jälgitavad. Samuti muutusid nõukogu koosolekute protokollid ajas vähem detailsemaks ning mitmel juhul ei olnud protokollide tekst piisavalt (näiteks viidete abil) seotud otsustamise aluseks olnud materjaliga. See võib hilisemalt raskendada hoolsuskohustuse täitmise tuvastamist.

Riigihanked ja huvide konfliktid

Ettevõttes kehtisid huvide konflikte ja hankeid reguleerivad sise-eeskirjad, kuid nende rakendamine oli praktikas kohati ebaühtlane. Erikontroll tuvastas:

- huvide konfliktidega seotud riske ei ole süstemaatiliselt kaardistatud ja hinnatud, kuid samas pöörab Omniva huvide konfliktide tuvastamisele tähelepanu muuhulgas läbi siseauditi osakonna tegevuse;
- huvide konfliktidega seotud riskide juhtimist reguleerivad sise-eeskirjad on küll loodud, kuid need on osaliselt üldsõnalised ega anna detailseid juhiseid nende rakendamiseks;
- ebajärjekindlust hankemenetluse raames esitatud huvide deklaratsioonide ja kinnituste dokumenteerimisel, sh deklaratsioonide ei kontrollita ning deklaratsioonide kontrollil;
- puudub kindlus, kas ja kui palju töötajaid on enne 2024. a osalenud huvide konfliktidega seotud riskide juhtimist puudutavatel koolitustel, kuid 2025. aastaks on koolituskohustuse täitmine paranenud;
- puudusi hangete dokumenteerimisel;
- küsitavusi üksikute hankemenetluste liikide valikus ja hankemenetluste läbiviimises.

Kuigi süstemaatilisi või tahtlikke rikkumisi ei tuvastatud, ilmnes, et riigihangete seaduse üldpõhimõtteid ja sätteid ei järgitud alati piisaval tasemel.

Erikontrolli raames läbi viidud valimi analüüsi käigus huvide konflikte ei tuvastatud.

Riskijuhtimine ja siseaudit

Erikontrolli vaatlusalusel perioodi jooksul loodi ja arendati riskijuhtimise funktsiooni ning samuti korraldati riskijuhtimise ja siseauditi funktsioonide täitmine mitmel korral ümber. Perioodi iseloomustavad seega muutused nii rakendatavates protsessides kui ka korduvad muutused meeskondade koosseisus, mis on

saadud selgituste kohaselt seotud muuhulgas riskijuhtimise funktsiooni pideva ja süstemaatilise arendamisega vastavalt auditikomitee ja nõukogu ootustele.

Riskijuhtimise ja siseauditi funktsioonid ei toiminud kogu perioodi vältel parimate praktikate kohaselt. Näiteks riskijuhtimise valdkonnas esines ligi kaheaastane periood, kus juhatuse ei olnud kehtestanud riskide määratlemiseks, kirjeldamiseks ja hindamiseks ning riskide mõju väljendamiseks meetodikat ja mudelit ning kirjeldusi. Samuti on pärast aastat 2022 dokumenteerimata riskiisu iga-aastane ülevaatus. Riskide kaardistamise ja hindamise protsessi on arendatud, kuid puudub kindlus, et riskiregistri sisu oleks erikontrolli vaatlusaluse perioodi lõpu seisuga täielik. Nimelt on [edited] süsteemis hallatavas riskiregistris olulises osas kaardistamata näiteks huvide konfliktide, eetika ja korrupsiooniga seotud riskid, hankeprotsessiga seotud riskid, üldise juhtimiskorraldusega seotud riskid, aga ka oluline osa finantsriskidest. Ka kaardistatud riskide puhul on dokumentatsioon lünklik. See võib osaliselt olla seotud sellega, et riskijuhtimise funktsioon ei taga ega kontrolli, et riskide identifitseerimine toimuks kõikehõlmavalt või ammendavalt ega veendu, et riskid ei oleks identifitseeritud fragmenteeritult. Kuigi organisatsiooni laiapõhjaline kaasamine riskide tuvastamisse on tervitatav, on intervjuudest ilmnenu, et teadlikkus riski omaniku rollist ja riskijuhtimise meetodikatest võib mõnedes üksustes olla madal. See võib omakorda mõjutada riskide identifitseerimise kvaliteeti. Samuti puudub riskide juhtimisel summeerimine või kvantitatiivselt agregeerimine, sh ei ole selleks loodud meetodikat ega kasutusele võetud sobivaid tehnilisi lahendusi. Ka puuduvad enne 2024. aasta oktoobrit tõendid perioodilisest ja regulaarsest riskide terviklikust ülevaatusest juhatuse tasandil. Eelnev ei tähenda siiski, et riskijuhtimine praktikas ei eksisteeri, vaid käsitleb protsessi süstemaatilist korraldamist, dokumenteerimist ja juhtimist.

Siseauditi meeskond ei ole alati olnud piisavalt mehitatud, kuivõrd olulisi auditeerimist vajavaid valdkondi on rohkem kui siseauditi funktsioon on jõudnud siseaudititega katta ning periooditi on värbamine ebaõnnestunud või võtnud planeeritud rohkem aega. Sellest tulenevalt ei ole siseauditi tööplaanid mitmel aastal plaanitud ulatuses täidetud. Samuti on mitmel juhul ilmnenu, et siseauditite käigus tehtud soovitusi ei täideta õigeaegselt. Täiendavalt on võimalik esile tõsta, et kuigi siseauditite viiakse süstemaatiliselt läbi, ei ole siseauditi osakonnas kehtestatud detailseid protseduurireegleid või kvaliteedidokumente ning samuti ei ole läbi viidud siseauditi funktsiooni kvaliteedi tõendamiseks hindamisi, mis on saadud selgituste kohaselt tingitud osakonna koosseisu muutumisest ning keskendumisest protsesside arendamisele.

Jätkusuutlikkuse tagamine

Erikontroll leiab, et Omniva jätkusuutlikkust on pikemas vaates toetanud strateegilised investeeringud ja omaniku ootustega kooskõlas olev arengusuund, kuid seda on ajutiselt nõrgestanud väliskeskonna ebasoodne areng, regulatiivsed piirangud (eelkõige UPT hinnastamisel) ning juhtimisotsuste ja kulukohanduste hilinenud rakendamine aastatel 2023–2024, mis on kaasa toonud ajutisi, kuid olulisi riske. Lisaks UPT kahjumlikkusele on Omniva jätkusuutlikkust mõjutanud UPT-ga seotud kulude mitte kompenseerimine riigi poolt. UPT teenuse osutamisest tulenev püsiv kahjum ja kompensatsiooni mitte laekumine vähendas äritegevusest tekkivat rahavoogu just perioodil, mil ettevõtte oli suurenenud kapitali- ja likviidsusvajadus investeeringute rahastamiseks.

Jätkusuutlikkust on enim kahjustanud likviidsusriskide alahindamine investeerimistsükli kõrgfaasis, kulubaasi kiire kasv ning juhtimisaruandluse ja riskijuhtimise ebapiisav rakendamine otsuste tegemise toetamiseks. Samas ei viita erikontrolli tulemused sellele, et ettevõtte pikaajaline jätkusuutlikkus tervikuna oleks juhatuse otsuste tõttu oluliselt kahjustunud.

Eelmise erikontrolli tuvastatud kitsaskohtade käsitus

Eelmine erikontroll tuvastas kitsaskohti erinevates valdkondades, muuhulgas näiteks omaniku ootuste täitmises ja dividendipoliitikas, UPT hinnastamises, lõppmaksete korralduses, investeeringute juhtimises, riskijuhtimises. Käesoleva erikontrolli raames hinnati pisteliselt eelmise erikontrolli käigus tuvastatud kitsaskohtadega tegelemist Omniva poolt, keskendudes uurimisküsimustes nimetatud fookuskohtadele.

Vaadeldud dokumentidest ilmneb, et Omnivas on eelmise erikontrolli tähelepanekute täitmine olnud süstemaatiliselt vaatluse all. Muuhulgas on koostatud tegevusplaan puuduste kõrvaldamiseks.

Toome välja järgmist:

- Juhatus on teinud süstemaatilisel nõukogule ja/või omanikule ettepanekuid postiseaduse muutmiseks ja UPT osutamise tingimuste muutmiseks, sh hinna muutmiseks kulupõhiseks, juhtimaks sellega seotud struktuurset finantsriski. Juhatus on korduvalt rõhutanud, et UPT kulude hüvitamata jätmine riigi poolt kujutab endast olulist finantsriski, mis piirab investeerimisvõimet. Samuti on süstemaatilisel jälgitud UPT kahjumit. Perioodika kahjumi vähendamiseks sooviti koonduda AS-ga Express Post, mis võimaldaks kandehinda vähendada ja tulusid tõsta. Koondumine keelati ja seejärel alustas Omniva kandemahtude kandmisega. Samuti toimusid korduvalt arutelud kandepäevade vähendamiseks. Seega on regulatsioonid ning UPT hinnastamine olnud regulaarselt AS Eesti Post juhtkonna tähelepanu all. 21.04.2022. a vastu võetud omaniku ootustes on samuti viidatud, et riigiosaluse võõrandamise esmasteks eeldusteks on taskukohase tasu järkjärguline kulupõhiseks viimine.
- Eelmine erikontroll leidis, et AS Eesti Post üldkoosolek on aastatel 2018–2020 otseselt sekkunud postivõrgu korraldamisse ning palunud käigus hoida rohkem postkontoreid, kui tuleneb UPT osutamisele õigusaktides (ja tegevusloas) sätestatud nõuetest. Üldkoosolek on seega otsustanud keelata UPT osutamise kulusid vähendavate otsuste elluviimist, mis omakorda mõjutab UPT osutamisest tuleneva kahjumi suurust. Võrgustiku arendamist ja planeerimist käsitleti juhatuse ja nõukogu protokollides aastatel 2020–2025 korduvalt, kaaludes mh postkontorite sulgemist, ümberkujundamist postipunktidest ning ühendamist.
- Kitsaskohana toodi ka eelmises erikontrollis välja, et dividendide täpset rahalist ootust ei ole selgelt ja dokumentaalselt määratud. Uus dividendipoliitika kinnitati nõukogu poolt 21.06.2022. a. Sellest hoolimata ei ole üldkoosolek alati esitatud ettepanekuid arvestanud ning on otsustanud dividendi maksta ja/või maksta seda suuremas ulatuses, kui juhatus ja nõukogu ettepaneku tegid.
- Varasemalt probleemiks olnud ROE eesmärgid täideti 2020. ja 2021. aastal, kuid 2022. aastal muutus see Ukraina sõja, aga ka UPT kahjumlikkuse tõttu problemaatiliseks.
- Eelmine erikontroll tuvastas, et ettevõtte struktuurimuudatustele ei ole eelnenud ärianalüüsi või selle tulemused ei ole dokumenteeritud ning fikseeritud. Analüüsitud nõukogu koosolekute protokollidest nähtub, et erinevatel perioodidel on käsitletud organisatsioonistruktuuri, äride eraldamise, võrgustruktuuri kujundamise ning juhtimis- ja andmehaldusega seotud teemasid. Juhtimispõhimõtteid on erikontrolli vaatlusalusel perioodil korduvalt üle vaadatud. Muudatuste juhtimise parandamiseks planeeritud kvaliteedijuhtimise käsiraamat on seisuga 19.09.2024. a kujunemisel.
- Lõppmaksete osas tõstis eelmine erikontroll esile mitmeid puuduseid, samuti on valdkonda käsitletud siseauditi raames. Auditikomitees on 2024. aastal käsitletud, et lõppmaksete osas on varasema erikontrolli tähelepanekud rakendatud. Lisaks jälgiti lõppmaksete saldosis auditikomitees aastatel 2022–2024 ka kvartaalselt ning lõppmaksete osakaal oli püsivalt languses.
- Eelmise erikontrolli raames tuvastati kitsaskohti investeringutes ja nende haldamises. Erikontrolli vaatlusalusel perioodil täiendati investeringute juhtimise korda. Samuti on erikontrolli perioodil nõukogu korduvalt pööranud tähelepanu analüüside detailsusele ja vormile. Kuigi muudeti investeringute haldamise korda ja nõukogu suunas juhatust analüüsi täiendama, tuvastas erikontroll, et investeringute haldamise juures on eelmises erikontrollis tuvastatud teemad ka teostatud erikontrolli puhul relevantid. Näiteks pole alati teostatud kohustuslikke analüüse, korrektselt raporteeritud investeringute seisu ning esitatud rahalisi vahendeid. Seetõttu võib järeldada, et kuigi formaalselt muudeti investeringute haldamise korda eelmise erikontrolli järgselt, on praktikas mitmed probleemid jäänud lahendamata.
- Auditikomiteele on antud ülevaateid rahvusvahelise äri riskidest ja nende maandamiseks suunatud stsenaariumitest. Rahvusvahelise äri üksus on 2021. aastal olnud siseauditi objektiks, hinnates selle riskimaandusmeetmete toimimist. Auditi tulemusena toodi välja peamise puudused, kus riskid võimavad muutuda oluliseks: et mõnedel teenustel on netomarginaal aasta alguses negatiivne; maksetähtaeg ostuarvel ei vasta lepingule; ostuarvetel puudub viide hankelepingu numbrile; lepinguta ostud. Kokkuvõttes leiti, et rahvusvahelise äri tegevused toimivad suuremas osas ettenähtud viisil. Täiendavalt on rahvusvahelise äri üksust hinnatud 2024. aastal, mil tuvastati riske või puuduseid näiteks lepinguprotsessis, tehingutega ja arvetega seotud auditijälje säilitamises, riskijuhtimises, arveldusprotsessis, hankereeglite järgimisel, aga ka selles, kui hästi rahvusvahelise äri strateegilised eesmärgid on seostatud Omniva eesmärkide ja riskisuga. Arvestades auditi ajastust ei ole erikontrolli vaatlusaluse perioodi lõpuks auditi soovitusi täidetud.

Ülevaade tuvastatud riskikohtadest

Alljärgnevalt esitame kokkuvõtte tähelepanekutest, klassifitseerituna rohelisteks, kollasteks ja punasteks tähelepanekuteks, et järjestada erikontrolli leide vastavalt nende olulisuse astmele.

Järeldused põhinevad erikontrolli käigus kättesaadavaks tehtud informatsioonil ja tõenditel.

- Punases kategoorias on leiud, mis hõlmavad erikontrolli perioodil lõppenud või jätkuvaid väga olulisi rikkumisi, kontsernile väga olulise kahju tekkimist või on muul põhjusel suure mõjuga ja/või riskiga.
- Kollases kategoorias on leiud, mis hõlmavad erikontrolli perioodil lõppenud või jätkuvaid rikkumisi, mis on olulise mõjuga ja/või riskiga.
- Rohelises kategoorias on leiud, mis hõlmavad erikontrolli perioodil lõppenud või jätkuvaid väheolulisi rikkumisi või riske, mis ei ole ettevõtte tulemustele või jätkusuutlikkusele olulise mõjuga, kuid mida tuleks kaaluda või teadmiseks võtta.

Erikontrolli tähelepanekud		
#	Valdkond ja viide uurimisküsimusele	Tähelepanek
Omaniku ootused		
1	Omaniku ootused (1)	Eelarvest väiksem investeeringute maht aeglustab omaniku ootustes ette nähtud eesmärkide täitmist (nt viia masinapark 50% alternatiivsele energiale 2030. aastaks, suurendada uuenduslike juurdepääsupunktide paiknemist jms).
2	Investeeringute finantseerimine (1)	Omaniku ootused näevad ette, et investeeringud on finantseeritud äri põhitegevuse rahavoogudest – tegelikkuses on suuremahuliste investeeringute finantseerimiseks kasutatud välist finantseerimist.
3	Dividendid (1, 2)	Riigi kui AS Eesti Post omaniku ootuseks on omanikutulu poliitika defineerimine Omniva poolt ning stabiilse omanikutulu (dividendi) teenimine. Enne 2022. aasta keskpaika puudus Omnival (AS Eesti Post kontsern) dividendipoliitika – dividendide täpset rahalist ootust ei olnud Omniva siseselt selgelt ja dokumentaalselt määratud.
4	ROE (1)	Rahandusministeerium on seadnud avalikus dokumendis „Riigi osalusega äriühingute, sihtasutuste ja mittetulundusühingute koondaruanne“ ootused järgneva kahe aasta ROE-le ning eelneva kahe majandusaasta riigi äriühingute omakapitali tootlused. Vastavalt teostatud võrdlusele ei ole ettevõtte saavutanud temale seatud omakapitali tootluse määra 2023. ja 2024. aastal.
5	Omakapitali määr (1)	Omakapitali määr on enne 2021. aasta keskpaika olnud madalam kui omaniku ootustes ette nähtud ning 2024. aasta oktoobris ja novembris langes samuti alla 40%. 31.12.2024. a seisuga oli omakapitali määr 42,4% ning 31.05.2025 seisuga 45,8%.
6	UPT kahjumlikkus (1, 2, 15)	Eesti Posti juhatus oli teadlik ja oli omanikule kommunikeerinud, et kui UPT osutamise tingimusi (UPT tasu, nõuded postivõrgule ja muud postside nõuded) ei muudeta, on ettevõtte jaoks tegemist jätkuvalt kahjumliku tegevusega, kuna hind on määratud mitte kulupõhisuse printsiibil. Aastatel 2020–2024 on UPT teenuse osutamisest tulenev kahjum AS-ile Eesti Post ligi 11 miljonit eurot. 2025. a mai seisuga oli UPT kompensatsiooni hüvitamata summas ligi 6,2 miljonit eurot.
Protokollid		
7	Nõukogu protokollide kvaliteet (12)	Nõukogu koosolekute protokollid on ajas muutunud vähem detailseks, mainides mõnel juhul vaid päevakorra punkti, mis arutlusel oli, sidumata seda sealjuures ka koosolekul esitatud materjaliga. Koosolekutel vastu võetud otsuste eel ei ole alati näha arutluskäiku ega ole võimalik tuvastada, millisele andmeallikale tuginevalt otsus kujundati. Soovitame juhtorganitel koosolekuid detailsemalt protokollida, et otsuste argumentatsioon ja kaalutlused oleksid jälgitavad. Dokumenteerimata seosed ja alused kaalutlusteks võivad tekitada kahtluse, kas otsus tehti piisava informeeritusega ja hoolsuskohustust järgides, st raskendada hoolsuskohustuse täitmise tuvastamist.
8	Dokumentatsiooni säilitamine (12)	Ilmnes olukord, kus nõukogu koosoleku protokollid ei olnud võimalik esitada (seda ei leidunud).
Hoolsuskohustus		
	Nõukogu investeerimisotsuste	Erikontroll juhib tähelepanu, et puudulike riskianalüüside, stsenaariumiarvutuste ja kassavoogude mõjuanalüüside süsteemne puudumine tähendab, et nõukogul ei

	hindamine (9)	olnud kõigis olukordades täielikku ülevaadet investeeringute võimalike mõjude ulatusest. Kuigi nõukogu koosolekute protokollidest nähtub, et nõukogu on juhatuse esitatud materjalidega investeerimisotsuste eel tutvunud, neid analüüsinud ning palunud täiendada, siis mitmel juhul nähtub, et juhatus ei ole nõukogu märkusi arvesse võtnud.
	Nõukogu järelevalve finantsseisundi suhtes (9)	Nõukogu on finantsseisundi ja riskide järelevalvet teostanud kogu kontrollitava perioodi vältel ning tõstatanud asjakohaseid ja ajakohaseid küsimusi. Samas ei olnud juhatusele antud suuniste täitmise järelkontroll ning mittetäitmisele järgnenud eskaleerimine piisavalt järjepidev, mistõttu sõltus järelevalve praktiline mõju olulisel määral juhatuse initsiatiivist ja esitatava info kvaliteedist.
Finantsriskid		
	Likviidsusrisk (1)	Enne 2025. aastat olid likviidsusrisi juhtimise põhimõtted (sh tuvastamine, lävendid ja maandamismeetmed) puudulikud – uus kord kinnitati 29.05.2024. a. Kuigi kord sätestas likviidsusrisi limiidid, ei sätesta kord riski maandamismeetmeid.
	Likviidsusrisk (1)	Kõrge likviidsusrisk ilmnes, kui septembris 2024. a peatati ajutiselt hankijatele maksed, et oleks võimalik palgad välja maksta ehk likviidsusrisk realiseerus. Samuti ületati 29.05.2024. a sätestatud likviidsuslimiite mitmel korral, näiteks juulis–augustis 2024. a ületati nii likviidsuspuhvri limiiti kui intressikandva võla/EBITDA suhet ning lühiajalise võlgnevuse kattekordaja limiiti. Riskiisu näeb ette, et Omniva hoiab minimaalset likviidsusrisi taset, et hoida olukorda, kus Omniva suudab tähtaegselt täita tal lasuvaid kohustusi, ehk samaaegselt ületati riskiisu ning risk realiseerus.
	Struktuurne likviidsusrisk (1)	Pikaajalise investeeringu lühiajalise arvelduskrediidiga katmise tõttu tekkis 2023. aasta keskel struktuurne likviidsusrisk, mis tuleneb pikaajaliste investeeringute ja lühiajaliste finantseerimisallikate ebaproportsionaalsusest. Selle ajastuse ebakõla tähendab, et lühiajalised kohustused kuulusid tasumisele enne, kui pikaajaline rahastus oli kasutusele võetud, suurendades ajutiselt likviidsussurvet. Seetõttu oli ettevõttel piiratum võimekus olemasolevat arvelduskrediiti kasutada teiste lühiajaliste kohustuste katteks. Riskiisu näeb ette, et Omniva hoiab minimaalset likviidsusrisi taset, et hoida olukorda, kus Omniva suudab tähtaegselt täita tal lasuvaid kohustusi.
	Lõppmaksed (1)	2020. aasta detsembris olid nii Omniva nõuete kui kohustuste saldod vahemikus 30–60 miljonit eurot ning kohustusi oli nõuetest rohkem, mis tekitas potentsiaalset likviidsusrisi, ületades riskiisu taset. Riskiisu näeb ette, et Omniva hoiab minimaalset likviidsusrisi taset, et hoida olukorda, kus Omniva suudab tähtaegselt täita tal lasuvaid kohustusi. 2022. aasta lõpuks olid mõlemad saldod langenud 20 miljoni euro lähedusse: kohustised langesid kiiresti, nõuded aeglasemalt, mistõttu saldo liikus sügavast miinusest 2024. aasta suveks püsivalt plussi. Netokohustuste summa oli samuti vähenenud 19 miljonilt eurolt 2020. aasta lõpus 4,6 miljoni euroni 2022. aasta lõpul. 2025. a mai seisuga on nii nõuete kui kohustuste saldod veelgi vähenenud, langedes vastavalt 5,4 miljoni ja 4,2 miljoni euro tasemele, netosaldog 1,2 miljonit eurot. See peegeldab paranenud likviidsust ja väiksemat võlakoomust lõppmaksetes. Kuigi esines mõningaid lühiajalisi kõikumisi, on üldpilt stabiilsem ja lõppmaksetega seotud risk oluliselt madalam.
	Lõppmaksed (1)	2020. aasta riskiregistris käsitleti olulise riskina lõppmaksete arvestusrisi, mille juures tegelikud kulud kujunevad suuremaks kui prognoositud ning sellel on arvestatav mõju kasumile. Lõppmaksetega seonduv tuvastati olulise riskina ka eelmise erikontrolli poolt. September 2024. a seisuga esitati auditikomitees, et lõppmaksete osas on ka erikontrolli tähelepanekud rakendatud.
	Piiratud informatsioon krediitlimiitide kohta (1)	[edited]
	Krediitlimiidid	Erikontroll tuvastas, et enne 2025. aasta kevadet arvestati FO süsteemis äriklientide krediitlimiite piiratumalt, eeskätt portfelli põhiste (nn otse-) klientide lõikes, kuna FO-süsteem oli veel juurutamisjärgus ning kogu kliendiandmestik ei olnud juhatuse hinnangul piisava kvaliteediga ja terviklikkusega, mis kõrgendas riski alahindamise riski. 2025. aastal alustati ulatusliku tööga FO-süsteemi andmete korrastamiseks ja krediitlimiitide kaardistamiseks, mille tulemusel oli juhtkonna selgituste kohaselt 2025. aasta juulis võimalik hõlmata analüüsi laiem äriklientide

		universum ning paranes ülevaade tegelikust limitide olukorrast.
	Krediidirisk (1)	[edited]
	Krediidilimitide ületamine (1)	[edited]
	Krediidilimitide määramine (1)	Krediidilimitide määramine on toimunud enne 2025. aastat manuaalselt ning 2025. aastal uuendatud riskiregistris ilmneb, et Leedus ja Lätis toimub see siiani manuaalselt. Eestis määratakse krediidilimit Creditinfo krediireitingu alusel. Manuaalne krediidilimitide määramine on riskantne, kuna see on subjektiivne, vigadele avatud, raskesti skaleeritav ning võib viia aegunud info ja suurenenud krediidiriskini.
	Kliendikontsentratsioon (1)	[edited]

Valuutarisk (1)	Valuutariski poliitika kehtestamise tähtjaks määrati 28.04.2022. a. 2024. aasta mais ootas see jätkuvalt kinnitamist ning riskipoliitika kinnitati 2024. aasta mais. Küll aga puuduvad riskipoliitikas riskimaandamismeetmed. 2022. ja 2023. aastal vastavalt teenis kontsern 230 tuhat ja 203 tuhat valuutakursi muutumisest tulenevat kahjumit. Riskiisu näeb ette, et Omniva hoiab minimaalset valuuta vahetuskursi riski.
Püsikulude suurenemise risk (1)	Omniva kulustruktuuris tegevuskulude osakaal suurenenud, mis on oma loomult püsikulud. Kui mahud turul langevad, tekib suurem risk, et tulud ei kata ära püsikulubaasi ning see tekitab survet kasumlikkusele. [edited] Riskiisu näeb ette, et Omniva püüab limiteerida kulude suurenemist, võrreldes eelarves kavandatud näitajaga, mida ei ole alati suudetud teha.
Finantseerimisrisk (1)	Omniva planeeritud investeeringud 2023. ja 2024. aastal ei olnud kaetud kapitaliga, st 2023. aasta investeeringute plaanis ei olnud välja toodud finantseerimisallikaid ning kuigi seda 2024. aasta puhul tehti, ei olnud veel sõlmitud laenulepingut, mis pidi kujunema suurimaks finantseerimisallikaks. Finantseerimisriski riskiisuks on määratud limiteeritud.
Finantsriskide raporteerimine (1, 16)	Alates 2021. aasta augustist on auditikomitee tasandil esitatud kvartaalset finantsriskide ülevaadet, mis hõlmas finantsriske nagu likviidsusrisk, valuutarisk, intressirisk jmt. Sarnane esitus toimus kuni 2024. a teise kvartalini, mil auditikomitees finantsriske eraldiseisvalt enam ei esitatud. Järgmisest aruandest alates esitati riskide koondvaadet väiksema rõhuga finantsriskide osas, nt 24.10.2024. a esitleti finantsriskidest vaid krediidiriski. Kuna riskiregistri sisu ei ole pidevalt ajakohane ning finantsriskide käsitlus auditikomitees on vähenenud, puudub ettevõttel terviklik ülevaade finantsriskidest.
Finantsaruandlus	
Finantsaruandlus (1)	ABC kulumudeli kõrvale piisava detailsusega sisemise kulumudeli valmimine on pikalt aega võtnud, mistõttu on juhatusel puudunud vajaliku detailsusastmega andmestik otsuste tegemiseks. Näiteks: <ul style="list-style-type: none"> - 2023. a novembri tulemuste esitamisel rõhus nõukogu, et on vaja parandada teenuste kasumlikkuse aruannet, et saada aru juhtimistegevuste mõjust; - 2024. a jaanuari tulemuste esitamisel rõhutas nõukogu taas, et kulumudel tuleb paika saada, et oleks võimalik teha operatiivselt otsuseid negatiivsete teenuste lõpetamiseks/piiramiseks; - 2025. a veebruari tulemuste esitlemisel mainiti taas kulumudeli parandamist, et saada paremini aru, millistest äridest peab loobuma või hindasid korrigeerima, sh nõukogu mõõnis, et kulumudeli muutmisest on viis aastat juttu olnud. Teenuste kasumlikkuse mudel töötati saadud selgituste kohaselt välja aastatel 2022–2025, mille kõrval seisis Konkurentsiameti kulumudel.
Finantsaruandlus (1, 2)	Tegelikke rahavooge on nõukogus või auditikomitees katkendlikult jälgitud ning on perioode, kus vaatlust ei toimu kummalgi tasemel. Nõukogus esitleti rahavooge vaadeldava perioodi algusest 2021. a septembrini ja septembrist 2024. a. Auditikomitees esitleti neid vaadeldava perioodi algusest 2023. a kolmanda kvartalini. Seega kummaski organis ei esitatud tulemusi ligi aasta 2023. ja 2024. a kolmandate kvartalite vahel, mis võib tuua kaasa olukorra, kus likviidsusriski realiseerumine avastatakse liiga hilja.
Finantsaruandlus (1, 2)	Finantsaruandlus ei ole olnud järjepidev ning sagedaste muutuste tõttu on võrreldavus perioodide vahel limiteeritud, näiteks: <ul style="list-style-type: none"> - organisatsiooni erinevatel tasanditel: paki- ja postiäri vaade, riikidepõhine vaade, grupi üksuste põhine vaade; - pidevad muutused kulude allokeerimises; pidevad muutused efektiivsusmeetmetes.
Investeeringute haldamine ja kinnitamine	
Investeeringute haldamise kord (5)	Investeeringuks kategoriseeritakse pikaajaline kapitalimahutus või vara soetus kogumaksumusega alates [edited] eurost, mille kasutusiga on pikem kui [edited] aasta ja mis tehakse reeglina kasu saamise eesmärgil – antud mõiste potentsiaalselt välistab teatud otsused korras ette nähtud analüüside kohustusest (nt postkontorite renoveerimine, Pallasti 28 kinnisvara müük). Muude oluliste finantsotsustega seotud riskide hindamiseks ei ole loodud spetsiaalset reeglistikku.

Investeeringute haldamise korra järgimine (3, 5, 9)	Analüüsitud investeeringute/finantsotsuste puhul on investeeringute haldamise korra järgimine olnud teatud puhkudel puudulik. Nt ei ole alati esitletud stsenaariume või riskianalüüsi (nt Läti sorteerimiskeskus ja sorteerimisliin, mille puhul ei esitatud riskianalüüsi).
Investeeringute haldamise kord – riskianalüüs (3, 5)	Suuremate investeeringute puhul üldjuhul lähtuti investeeringute haldamise korras sätestatud riskianalüüsi vormist (välja olid toodud riskid, nende mõju, esinemise tõenäosus ja maandamismeetmed olid välja toodud), kuid üldjuhul puudus korra järgi ette nähtud riskide eest vastutaja.
Investeeringute haldamise kord – riskianalüüs (3, 5, 9)	Investeeringute haldamise korrast ei saa selgelt aru, millist tüüpi riske peaks riskianalüüs tuvastama (projektiivsed, projekti tegemata jätmisel või teistele ärivaldkondadele tekkivad riskid).
Investeeringute haldamise korra järgimine (3, 5, 9)	Suuremate investeeringute puhul ei ole alati investeeringu taotluses ega protokollides toodud välja rahastamise allikaid.
Mõju rahavoogudele (3, 5, 9)	Investeeringute kinnitamisel nõukogu tasandil nende kumulatiivset mõju Omniva kogurahavoole ei esitatud, vaid investeeringute kinnitamisel esitati üldjuhul kontsernisest konkreetse investeeringu tasuvusanalüüsi vormi (kuigi 30.07.2020. a andis nõukogu suunise, et investeeringutega võiks esitada mõju prognoositavatele kassavoogudele).
Investeeringute haldamise korra järgimine (5)	Ei ole järgitud 01.05.2022. a kinnitatud investeeringute haldamise korra järgset nõuet, et kord kvartalis peab finantsosakond andma juhatusele ja nõukogule ülevaate investeeringutest (v.a 24.08.2021. a peale korra sätestamist). Septembrist 2024. a kajastatakse siiski igakuiselt tehtud investeeringuid (edasimineku, kuid pole sätestatud korra järgne protsess).
Tasuvusanalüüs (5)	Kuigi organisatsioonis kasutatakse ühtset tasuvusanalüüsi vormi, ei ole tagatud ühtset metoodikat selle täitmise, eelduste valimise ega analüüsi detailsuse osas. Vorm ise ei määra ära, milliseid eeldusi tuleb kasutada, millisel detailsusastmel kulused ja tulused hinnata, kuidas prognoose kontrollida ega seda, milliseid stsenaariume ja tundlikkusi tuleb kohustuslikus korras läbi mängida. Seetõttu sõltub analüüsides kvaliteet, läbipaistvus ja usaldusväärsus täielikult analüüsi koostaja enda professionaalsest hinnangust, initsiatiivist ja põhjalikkusest. Praktikas on see viinud olukorrani, kus tasuvusanalüüsid võivad olla ülesehituselt väga erinevad ja põhjalikkus varieerub märkimisväärselt.
Tasuvusanalüüs (3, 5)	On esinenud olukordi, kui muudetakse tasuvusanalüüsides eeldusi, kuid sellega ei kaasne sellega memo, miks eeldused muutunud on (nt Kaunase investeeringu puhul diskontomäära muutus).
Investeeringute eelne ebapiisav analüüs (3, 5, 9)	On soovitud teha investeeringuid ilma piisavate analüüsideseta (nii riski- kui finantsanalüüsides) või vajadust arvestades, mis seetõttu on nõukogu poolt tagasi lükatud (nt Rukki tee 7 laiendus, Läti sorteerimiskeskus).
Investeeringute juhtimise protsess (5)	15.08.2024. a siseauditi „Investment Management Process“ käigus selgus, et investeeringutaotluste esitamiseks ettenähtud töövoogu ei järgitud ning otsustusprotsessis puudus nõuetekohane jälgitavus. Kehtiva korra kohaselt peavad taotlused koos kulude-tulude ja riskianalüüsidesega olema sisestatud Omniversumisse, kus toimub ka automaatne kooskõlastamine ning dokumentide säilitamine. Praktikas seda ei tehtud, taotlusi hoiti eraldiseisvates failides ning osa projekte ei olnud süsteemis üldse registreeritud.

	Investeeringute juhtimise protsess (5)	<p>15.08.2024 siseauditi „Investment Management Process“ käigus selgus, et investeeringute kulude jälgimine oli ebatäpne ja süsteemitu. Kord näeb ette, et investeeringuprojektid sisaldavad üksnes CAPEX kulusid ning kõik sellega seotud kulud peavad kajastuma ettemaksukontodel koos korrektselt rakendatud projektikoodiga. Auditi käigus tuvastati aga, et projektides kajastati märkimisväärses ulatuses OPEX kulusid. Lisaks puudusid ERP-s projektide eelarved, mistõttu projektijuhid pidid eelarvelist infot teadma mälu järgi või otsima seda Exceli failidest.</p> <p>Mitmel juhul oli eelarve ületanud juhitud projektides, sh näiteks Octopus III, kus kulude kasv avastati alles tagantjärele. JIRA ülesannete struktuur oli ebaloogiline, mistõttu oli raske tuvastada, millised arved ja kulud kuuluvad konkreetsete alaprojektide alla. See vähendas oluliselt finantskontrolli tõhusust.</p>
Analüüsitud finantsotsused		
	Pallasti 28 kinnisvara müük ja rendileping (3, 4)	[edited]
	Postkontorid (3)	Postkontorite renoveerimisel lähtuti eeldusest, et renoveeritud postkontorid opereerivad veel 7 aastat. 2022.–2024. aastal renoveeriti [edited], kuid 2025. aasta alguses kommuniqueeriti, et neist planeeritakse siiski aastal sulgeda (ehk keskmiselt [edited] renoveerimismaksumusega kontoreid). Seejuures puudutab sulgemine ka hiljuti renoveeritud üksusi, mis seab kahtluse alla investeerimisotsuste strateegilise järjepidevuse ja kapitali kasutamise efektiivsuse, s.o renoveerimise olukorras, kus oli ette näha vajadust postkontorite võrku optimeerida. Esitatud materjalide põhjal ei ole veenvalt tõendatud, et juhatus oleks enne investeerimisotsuste tegemist piisava põhjalikkusega hinnanud alternatiive ega arvestanud kooskõla võrgu optimeerimise plaaniga.
	ExPo (3, 5)	ExPo tegevuse üle võtmisel ei olnud piisavalt planeeritud kanderiingid ning logistilise ressursi vajadus. Varahommikuse kande üle võtmisel tekkinud probleemide tõttu langes Omnivale suur avalikkuse tähelepanu ning potentsiaalne mainekahju. Riskiisu näeb ette, et Omniva väldib (nulltolerants) negatiivset avalikku tähelepanu, mis seab kahtluse alla Omniva aususe ja usaldusväärsuse või muul moel kahjustab Omniva mainet või kaubamärki.
	Kaunas riskiisu (3, 5)	Kaunase investeering oli finants- ja välisriskide tasandil üle Omniva konservatiivse riskiisu, kuid strateegilise vajaduse ja põhjaliku riskianalüüsi tulemil suudeti otsus kontrollitult vastu võtta.
Eelarved ja prognoosid		
	Eelarvete stsenaariumid (2)	Nii strateegia kui finants-, investeeringute- ja rahavoogude eelarved põhinevad ühe põhistsenaariumi põhimõttel ning alternatiivstsenaariume üldjuhul ei koostata.
	Finantseelarvete kvaliteet (2)	Erikontrolli perioodi algusaastatel on finantseelarvete protsess olnud vähedetailne. Siiski on nõukogu tõstnud 2025. aastal esile põhjalikkuse ja kvaliteedi tõusu.

Rahavood (1, 2)	Perioodi alguses (2020–2022) oli rahavoogude prognoos vähese detailsusastmega, andis vaate vaid jooksva aasta kohta ning esitamine oli katkendlik. 2023. aastal rahavoogude prognoosimine paranes, kui lisati detailsust lõppmaksete ja dividendide osas, kuid prognoose siiski alati ei uuendatud ning põhiari rahavoogude koostamise detailsus oli siiski liiga madal, arvestades kahjumlikku tegevust. 2024. aastaks esitatud materjalide põhjal rahavoogude prognoosi ei koostatud (tähelepanek ka siseauditi poolt, vt rohkem uurimisküsimus 2) ega kontrollorganites ei esitletud, mis oleks olnud kriitilise tähtsusega investeerimistsükli keskel ning võimaldanud paremini hinnata suuremahuliste investeeringute ajastamise ja rahastamise jätkusuutlikkust. Küll aga lisandus 2024. aasta septembrist esialgu 4–6 nädalane rahavoogude prognoosimine ning muutus süsteemseks 2025. aastal, kui lisandus 13-nädalane rulluv rahavoogude jälgimine. Seega puudus varasemalt rulluv rahavoogude operatiivne jälgimine.
Finantsriskide arvestus eelarves (2)	Aastatel 2021–2025 on juhtkonna riskiteadlikkus selgelt kasvanud, kuid riskide käsitlus eelarvetes ja rahavoogude prognoosides on olnud ebaühtlane. Riskide kaardistamine ei ole olnud järjepidev ja meetodiliselt integreeritud eelarvetesse, stsenaariumitesse ega rahavoogude prognoosidesse kogu vaadeldava perioodi jooksul.
Investeeringud (2)	Enne 2024. aastat ei ole investeeringute eelarvete esitlemisel järjepidevalt esitatud investeeringute rahastamise allikaid.
Eelarve täituvuse kontroll (2)	Prognooside täituvuse kontroll toimus regulaarselt tegelike tulemuste raporteerimise kaudu, kuid prognooside koostamine ja ajakohastamine (sh investeerimisplaanide kohandamine) ise ei olnud aastatel 2020–2024 süsteemset regulaarne, vaid pigem vajaduspõhine. Alles alates 2025. aastast on prognoosimine muudetud formaalselt kvartaalseks ja seeläbi ettevaatavamaks juhtimisvahendiks.
Kulubaasi kasvuga arvestamine (1, 2)	Prognoosides eeldati sageli hinnatõusude või mahu kasvu realiseerumist, mis pidanuks kompenseerima kuluriskide. Tegelikult ei realiseerunud need eeldused alati prognoositud mahus. Kuigi kulude kasvu riskid olid eelarve eeldustes ja seletuskirjades tuvastatud, alahinnati nende püsivust ja ettevõtte piiratud kohanemisvõimet lühikeses vaates. Seetõttu võib järeldada, et kuigi kulubaasi muutustega arvestati, ei olnud prognoosid mitmel aastal piisavalt ettevaatavad ning olid pigem reaktiivsed kui süsteemset konservatiivsed.
Meetmed tulemuste parandamiseks	
Kuluvähendused (1, 2)	Juhatuse tasemel ei ole alati piisavalt ette vaatavalt või õigeaegselt rakendatud kuluvähendusi (2023–2024). Näiteks: <ul style="list-style-type: none"> - 2023. aastal nähti vajadust eelarvest maha jäämise korral kärpida turunduseelarvet, kuid praktikas seda ei tehtud; - 2024. a augustiks saavutati kulukärbete abil kokkuhoid [edited] miljonit, kuid olulised tulude tõstmise meetmed (nt rahvusvahelise teenuse lansseerimine) jäid teostamata, põhjustades [edited] euro suuruse puudujäägi efektiivsusmeetmete rakendamises; - 2024. aasta viimases kvartalis kärbiti tööjõukulusid planeeritust vähem ([edited] madalam kärbe).
Kuluvähendused (1, 2)	2023–2024. aastatel rakendatud meetmed tulemuste parandamiseks on loomult olnud pigem reaktiivsed kui ettevaatavad (nt 2023. aastal ei viidud ellu kokku lepitud kuluvähendusi, kuna olukord muutus äkiliselt).
Kuluvähendused (1, 2)	Ilmnes finantsriskide vähendamiseks ja finantstulemuste parandamiseks CAPEX-i süsteemse vajalikkuse hindamise piiratus 2024. aastal – nõukogu palus korduvalt CAPEX vajaduse kirjalikku analüüsi, kuid olulisi kärpeid ega mainitud analüüsi dokumentidest ei ilmne.
Siseaudit	
Siseauditi meeskonna koosseis (16)	Siseauditi funktsiooni käsitlevatest intervjuudest ning auditikomitee dokumentatsioonist tulenes, et ressursse ei ole alati olnud piisavalt, kuivõrd olulisi teemasid on rohkem kui siseauditi funktsioon on jõudnud siseaudititega katta ning periooditi on värbamine ebaõnnestunud või võtnud planeeritust rohkem aega. Siseauditi funktsiooni tööd on raskendanud ka see, et meeskonna voolavus on märkimisväärne (viie aasta jooksul on funktsiooni täitnud 8 spetsialisti, seejuures on ühel aastal vahetunud kõik osakonna töötajad).

Kvaliteedidokumendid (16)	<p>21.12.2022. a nõukogu poolt kinnitatud AS Eesti Post siseauditi osakonna põhimäärusest ja 19.03.2025. a kinnitatud dokumendist „Internal Audit Charter“ tuleneb, et osakonna juhataja peab välja töötama siseauditi osakonna töö korraldamiseks vajalikud protseduurireeglid või kvaliteedidokumendid, mis kooskõlastatakse auditikomiteega.</p> <p>Erikontrolli käigus esitati dateerimata vooskeeme ning tähelepanekute olulisuse hindamise kriteeriume, mis kirjeldavad siseauditi läbiviimise olulisemaid etappe. Samas ei ole üheselt dokumenteeritud siseauditi osakonna juhi kontrollitegevustele seatud nõudeid ning samuti ei ilmne eelnimetatud dokumentide kooskõlastamist auditikomiteega, mida põhimäärused ette näevad.</p>
Ametijuhend (16)	<p>21.12.2022. a nõukogu poolt kinnitatud AS Eesti Post siseauditi osakonna põhimäärusest ja 19.03.2025. a kinnitatud dokumendist „Internal Audit Charter“ tuleneb, et osakonna juhataja täpsemad ülesanded, õigused, kohustused ja vastutus sätestatakse töölepingu ja ametijuhendiga. Ametijuhendiga on kehtestatud ka nõuded haridusele, töökogemusele, teadmistele ja oskustele. Saadud selgituste kohaselt osakonna juhil ametijuhend puudub.</p>
Siseauditi funktsiooni sõltumatus (16)	<p>Nõukogu ega auditikomitee materjalidest ei ilmne analüüsi selle kohta, kas ja millist riski siseauditi osakonna sõltumatusele struktuurimuudatus, millega siseauditi osakond liikus juhatuse esimehe administratiivsest alluvusest riskijuhtimise ja siseauditi üksuse koosseisu ja selle juhi administratiivsesse alluvusse, kaasa tuua võib.</p> <p>Struktuurimuudatustest anti nõukogule ülevaade 27.05.2021. a ja auditikomiteele 11.06.2021. a ning see kinnitati juhatuse 29.07.2021. a otsusega. Administratiivset alluvust käsitlev muudatus viidi siseauditi põhimäärusesse sisse alles 21.12.2021. a. Esitatud ametijuhendid või töölepingud ei käsitle administratiivset alluvust riskijuhtimise ja siseauditi üksuse juhile. Muuhulgas sõltumatuse kaalutlustelt tulenevalt eraldati siseauditi osakond 21.12.2022. a põhimäärusega riskijuhtimise ja siseauditi üksuse juhi alluvusest.</p>
Siseauditi funktsiooni kvaliteedi tõendamine (16)	<p>21.12.2021. a ja 21.12.2022. a nõukogu poolt kinnitatud AS Eesti Post siseauditi osakonna põhimäärusest ja 19.03.2025. a nõukogu poolt kinnitatud dokumendist „Internal Audit Charter“ tuleneb, et osakonna juhataja peab töötama välja siseauditi kvaliteedi tagamise ja täiustamise programmi ning esitama auditikomiteele aruandluse selle täitmisest. Kehtivad IIA standardid eeldavad, et kvaliteedi tagamise ja täiustamise programm peab hõlmama perioodilisi sisehindamisi ning välishindamist vähemalt iga viie aasta järel sõltumatu ja pädeva hindaja poolt.</p> <p>Pistelises kontrollist tuleneb, et siseauditi osakond on teinud auditikomiteele iga-aastaseid ülevaateid, mille käigus on muuhulgas andnud ülevaate üksuse sõltumatusest, struktuurilistest muudatustest, auditi tööplaani täitmisest jms. Samas ei ole siseauditi funktsiooni kohta läbi viidud sisemisi ega välimisi kvaliteedihindamisi, tuginedes IIA kvaliteedihindamise raamistikule, mis annaksid juhatusele, nõukogule ja auditikomiteele kinnituse, et siseauditi funktsioon on professionaalne, objektiivne ja lisab väärtust. Saadud selgituse alusel on osakond keskendunud protsesside korrastamisele ja parendamisele ning plaanib tulevikus välise hindamise tagada.</p>
Tööplaani täitmine (16)	<p>Seoses 2022. aastal siseauditi funktsiooni isikkoosseisus toimunud ulatuslike muudatustega oli siseauditi funktsiooni toimimise järjepidevus ajutiselt olulisel määral häiritud ning samuti tõi ressursipuudus kaasa viivitusi tööplaanide täitmisel.</p>
Järeltegevused (16)	<p>Mitmel juhul on ilmnenud, et siseauditite käigus tehtud soovitusi ei täideta õigeaegselt.</p>
Organisatsiooniülese riskijuhtimise protsess	
Riskijuhtimist reguleerivad sise-eeskirjad (16)	<p>23.11.2022. a kinnitatud AS Eesti Post riskijuhtimise üldpõhimõtetest tuleneb, et riskide määramiseks, kirjeldamiseks ja hindamiseks ning riskide mõju väljendamiseks kasutatakse juhatuse poolt kehtestatud metoodikat ja mudelit ning kirjeldusi. Juhatuse peab kehtestama riskide aruandluse ning riskidest raporteerimise tasemed ja asjakohased kommunikatsiooniliinid vastavates sise-eeskirjades. Korra kehtivuse perioodil (s.o ligi 2 aastat) nimetatud dokumente ei kehtestatud. Nimetatud perioodil töötati ümber riskijuhtimise praktikaid.</p>
Riskiregistrid (16)	<p>2024. aasta kohta riskiregistrit ei esitatud. Nimetatud perioodil töötati ümber riskijuhtimise praktikaid ja toimus üleminek[edited] tööriista kasutamisele riskide tuvastamisel ja hindamisel, millesse hakati juba 2024. aastal pisteliselt identifitseeritud riske lisama.</p>

Riskiisu (16)	Riskiisust tuleneb, et riskiisu ülevaatamine toimub regulaarselt vähemalt üks kord aastas või sagedamini vastavalt vajadusele. Kuigi nõukogu on Omniva riskiisu ja -taluvuse deklaratsiooni 2022. aastal kehtestanud, puuduvad tõendid riskiisu hilisemast ülevaatamisest ja uuendamisest nõukogu tasandil. Saadud selgituste kohaselt tulenes see muutustest riskijuhtimise korralduses ja töötajate vahetumisest ning mitteformaalselt lähtuti olemasolevast riskiisust.
Riskide kaardistamise ja hindamise protsess (16)	2024.–2025. aastal rakendatud riskijuhtimise protsess näeb ette iga töötaja võimalust enda initsiatiivil tuvastada riske ning neid registreerida. Samas puudub mehhanism, kuidas tehakse kindlaks, et kõik asjakohased üksused või funktsioonid on riskide tuvastamisele ka sisulist tähelepanu pööranud ning riskid ei ole jäänud tuvastamata. Riskijuhtimise funktsioon ei taga ega kontrolli, et riskide identifitseerimine toimuks kõikehõlmavalt ega veendu, et riskid ei oleks identifitseeritud <i>ad hoc</i> põhimõttel ning fragmenteeritult. Kuigi organisatsiooni laiapõhjaline kaasamine riskide tuvastamisse on tervitav, on intervjuudest ilmnenud, et teadlikkus riski omaniku rollist ja riskijuhtimise metoodikatest võib mõnedes üksustes olla madal. See võib omakorda mõjutada riskide identifitseerimise kvaliteeti.
Riskide kaardistamine riskiregistris (16)	Riskide tuvastamine ja hindamine ei ole olnud 2024.–2025. a kõikehõlmav. Tuvastatud riskide loetelu näitel võib tuua välja, et olulises osas on süsteemis[edited] kaardistamata näiteks huvide konfliktide, eetika ja korruptsiooniga seotud riskid, hankeprotsessiga seotud riskid, üldise juhtimiskorraldusega seotud riskid jm. Samuti ilmses, et mõnel vaadeldud juhul on[edited] väljad täitmata, täidetud üldsõnaliselt või osaliselt või on informatsioon aegunud. Näiteks esineb riske, mis on identifitseeritud oktoobris 2024 ja mis ületavad riskiisu, kuid mille osas ei ole alates identifitseerimisest järeltegevusi või maandamistegevusi [edited] dokumenteeritud. Samuti ilmneb riske, mille detailsusaste jääb nii abstraktseks, ei võimalda saada ülevaadet riski mõjust, tõenäosusest, sellest, kas risk on praktikas realiseerunud, millised on olemasolevad ja planeeritavad maandamismeetmed jms. Sageli on osa [edited] väljad täitmata (näiteks riski suuruse kohta, kontrolli efektiivsuse kohta või riskiisuga kooskõla kohta) või värskendamata. Osaliselt ei ole aru saada, milles risk täpselt seisneb. Tegevusplaanid jäävad sageli üldsõnaliseks. Riskiregister ei sisalda informatsiooni kasutatavate seiremeetodite või mõõdikute kohta
Finantsriskide kaardistamine riskiregistris (16)	Erikontrolli perioodi lõpu seisuga ei olnud [edited] kantud käsitus finantsriskidest kõikehõlmav, vaid see oli fragmenteeritud ja puudulikult dokumenteeritud.
Riskide agregeerimine (16)	Riskide juhtimisel puudub riskide summeerimine või kvantitatiivselt agregeerimine, sh ei ole selleks loodud metoodikat ega kasutusele võetud sobivaid tehnilisi lahendusi.
Riskide perioodiline ja regulaarne ülevaatus juhatuse poolt (16)	Juhatuse koosolekute protokollidest ei ole võimalik täheldada perioodilist ja regulaarset riskide terviklikku ülevaatast kuni 15.10.2024. a juhatuse koosolekuni, kus tutvustati 2024. a kolmanda kvartali riskiraportit ning otsustati vastava raporti kvartaalne tutvustamine juhatuses.
Sanktsioonikontroll	
Sanktsioonikontroll (6)	Esineb olukordi, kus sanktsioonikontroll on jäänud ekslikult tegemata või ei ole tõendeid läbiviidud sanktsioonikontrolli kohta säilinud. Samas peab ettevõtte riskiisu alusel vältima ärisuhete loomist isikutega, kes ise või kelle tegelikud kasusaajad on rahvusvaheliste sanktsioonide subjektid.
Huvide konfliktide juhtimine hankeprotsessis	
Huvide konfliktidega seotud riskide tuvastamine ja hindamine (13, 16)	Erikontrolli perioodil ei ole läbi viidud kõikehõlmavat huvide konfliktide riskide tuvastamist ja hindamist.
Sise-eeskirjad (13, 14)	Hankekorra huvide konfliktidega seotud regulatsiooni praktiliseks rakendamiseks on vähe juhiseid, sh millisel viisil ja vormis enesetaandamist või teavituskohustust rakendada tuleb, kus andmeid säilitatakse jm. Kordade erinevates versioonides on huvide konflikti defineerimisel (näiteks võrreldes riigihangete seaduses toodud definitsiooniga) olnud ebatäpsusi.

Huvide konfliktide deklareerimine hankeprotsessis (13, 14)	Erikontrolli jooksul ilmnes olukordi, kus hanke eest vastutav isik on küll vajalikud dokumendid hankekomisjonile kooskõlastamiseks esitanud, kuid enda kinnitus dokumendihaldussüsteemist dokumentidele puudub. Samuti ilmnes, et osa valmis olnud hangete puhul sisaldab juhatuse otsus/memo lauset, millega kinnitatakse huvide konflikti puudumist ja osal juhtudel mitte. Ühel juhul sisaldus hankekomisjoni kinnitus hanke algatamise memos, mitte vastaval kinnitusvormil. Puudub deklaratsioonide korrektsuse kontrolli praktika.
Ametiisiku staatus (13)	Omnivas puudub süsteem, kuidas teha töötajatele, kellel on tulenevalt tema suuremast otsustusvastutusest ja suuremate tehingute tegemise õigusest ametiseisund (sh ajutine) teatavaks, milliste ülesannete või rollide täitmise puhul võib neil ametiseisund tekkida. Samuti ei ole Omnivas selgelt kommuniqueeritud ega reguleeritud (sh koolitused, sisekorrad) ametiseisundi tekkimist.
Koolituskorraldus (13)	Puudub kindlus, kas ja kui palju töötajaid on enne 2024. a osalenud huvide konfliktidega seotud koolitustel. Valimipõhise kontrolli tulemusel ilmnes, et 2024. aastal osales koolitustel 33% vaadeldud töötajatest ning 2025. a 75%. Kuigi koolituse raames toimub teadmiste testimist, ei ole seatud minimaalset õigete vastuste osakaalu.
Hankemenetlus	
Väljakuulutamiseta läbirääkimistega hankemenetlused (14)	On küsitav, kas väljakuulutamiseta läbirääkimistega hankemenetlus on korrektset valitud menetlusliik. [edited]
Raamlepingu maksumuse ületamine (14)	Kui hanketeates (või muus alusdokumendis) määratud ülempiir on täitunud, siis on raamleping kaotanud kehtivuse ja selle raamlepingu alusel hankelepinguid sõlmida ei tohi. [edited]
Pakkujate võrdne kohtlemine (14)	[edited] Taotluste esitamise faasis ei esitanud taotleja õigeaegselt nõutud andmeid kvalifitseerimistingimustele vastamise kohta. Puudub info, et hankija oleks tähtaega pikendanud. [edited] Teiste pakkujate lõplikes pakkumustes probleeme ei esinenud.
Lepingu täitmise dokumenteerimine (14)	Hankijal puuduvad mõnel juhul lepingus nõutud aktid, mille põhjal hankija ise pidi kontrollima lepingu nõuetekohast täitmist ning mille põhjal saab ka audiitor kontrollida nõuetekohast täitmist (mh tähtaegsuses osa).
Kuluefektiivsus (14)	Ühe partneriga raamlepingute puhul ei ole saavutatud parimat kuluefektiivsust, kuna raamlepingu alusel on ostetud kaupa, mille hind pole sätestatud pakkumuses ning turg pole seetõttu konkurentsile avatud olnud (kahe hanke puhul).
Väikehanked (14)	Väikehangete dokumenteerimisel (sh võrreldavate pakkumiste kogumise kohta tõendite säilitamisel) esineb puuduseid. Erikontrolli käigus ei saadud kindlust, et personaliotsingu teenuste ostmisel oleks valitud korrektne hankeliik.

Omniva kontsern

AS Eesti Post on Eesti riigile kuuluv ettevõte, mille ühtne kaubamärk on „Omniva.“

Omniva äritegevus on rahvusvahelise haardega. Põhitegevusala on logistikateenuste (peamiselt paki- ja postiteenuste), digiteenuste ja rahvusvahelise transiidi teenuste osutamine. Omniva teenindab nii era- kui ärikliente ning tegevus hõlmab kogu tarneahelat alates saadetiste vastuvõtmisest kuni sorteerimise ja kohaletoimetamiseni. Omniva koduturg on Baltikum, kuid teenuseid pakutakse veel 30 erinevas riigis üle maailma. Näiteks asuvad Omniva sorteerimiskeskused Ühendkuningriigis, Madalmaades, Saksamaal, Omaanis ja Kõrgõzstanis ning tarnepunktid Ameerika Ühendriikides.



Omniva kontserni tegevusel on lisaks ärilisele mõõtmele oluline avalik funktsioon. Kontsern on kohustatud osutama universaalset postiteenust ning täitma riiklikust regulatsioonist ja avalik-õiguslikest kohustustest tulenevaid nõudeid. See tähendab, et osa kontserni tegevusest ja kulustruktuurist on seotud teenustega, mille osutamine ei lähtu üksnes turupõhistest kaalutlustest, vaid avalikust huvist ning seadusest tulenevatest kohustustest. Selline roll mõjutab nii kontserni strateegilisi valikuid, investeerimisotsuseid kui ka finantstulemusi.

Riigi kui ainuomaniku ootused Omniva kontsernile hõlmavad muuhulgas teenuste järjepidevat kättesaadavust, tegevuse jätkusuutlikkust ning vastavust kehtivatele õigusaktidele ja heale ühingujuhtimise tavale. Kontserni tegevus toimub seega raamistikus, kus tuleb tasakaalustada ärilised eesmärgid, avaliku teenuse osutamise kohustused ning omaniku ootused, mis omakorda loob erikontrolli jaoks asjakohase konteksti juhatuse ja nõukogu otsuste, riskijuhtimise ning investeerimis- ja finantsjuhtimise hindamiseks.

Omniva finantsseisundi kaardistus perioodil 01.07.2020 kuni 31.05.2025

asumiaruanne - Omniva kontsern							YTD	YTD	YTD	YTD	YTD	YTD
000	2020	2021	2022	2023	2024	V12K Mai 2025	Mai-20	Mai-21	Mai-22	Mai-23	Mai-24	Mai-25
Netomüük	131,516	144,304	122,918	131,718	141,430	144,334	n/a	n/a	n/a	52,700	56,447	59,351
Kaubad, toore, materjalid	(50,151)	(47,924)	(36,394)	(37,271)	(43,760)	(45,887)	n/a	n/a	n/a	(15,352)	(16,798)	(18,925)
Brutokasum	81,364	96,380	86,524	94,447	97,671	98,447	n/a	n/a	n/a	37,348	39,649	40,425
Muud tegevustulud	4,045	4,424	6,181	2,778	3,516	7,531	n/a	n/a	n/a	851	2,069	6,084
Personalikulud	(45,690)	(52,823)	(54,609)	(61,007)	(61,694)	(65,774)	n/a	n/a	n/a	(23,145)	(26,617)	(27,505)
Muud tegevuskulud	(17,038)	(19,479)	(19,514)	(20,823)	(19,503)	(18,995)	n/a	n/a	n/a	(8,342)	(7,958)	(7,450)
Muud kulud	(1,898)	(306)	(1,031)	(465)	(1,739)	(1,725)	n/a	n/a	n/a	(285)	(313)	(299)
EBITDA	20,783	28,195	17,551	14,929	15,059	19,485	n/a	n/a	n/a	6,427	6,829	11,255
Amortisatsioon ja amortisatsioon	(11,330)	(12,196)	(17,776)	(14,527)	(13,996)	(15,344)	n/a	n/a	n/a	(4,718)	(6,260)	(7,608)
EBIT	9,453	15,999	(224)	402	1,064	4,142	n/a	n/a	n/a	1,709	569	3,647
Finantstulu/(kulu)	906	(1,158)	26,096	(381)	(1,451)	(2,048)	n/a	n/a	n/a	39	(131)	(728)
Kasum enne makse	10,359	14,841	25,872	21	(387)	2,094	n/a	n/a	n/a	1,748	439	2,920
Maksud	(1,026)	(1,071)	(436)	(1,281)	(173)	(41)	n/a	n/a	n/a	(59)	-	131
Puhaskasum	9,333	13,769	25,435	(1,260)	(560)	2,052	n/a	n/a	n/a	1,689	439	3,051
Key performance indicators												
Müügitulu kasv, %	n/a	9.7%	(14.8)%	7.2%	7.4%	6.5%	n/a	n/a	n/a	-	7.1%	5.1%
Brutomarginaal, %	61.9%	66.8%	70.4%	71.7%	69.1%	68.2%	n/a	n/a	n/a	70.9%	70.2%	68.1%
EBITDA marginaal, %	15.8%	19.5%	14.3%	11.3%	10.6%	13.5%	n/a	n/a	n/a	12.2%	12.1%	19.0%
12 kuu rulluv EBITDA marginaal, %	n/a	19.9%	13.9%	12.7%	10.7%	11.7%	n/a	n/a	n/a	13.0%	11.1%	13.5%
EBIT marginaal, %	7.2%	11.1%	(0.2)%	0.3%	0.8%	2.9%	n/a	n/a	n/a	3.2%	1.0%	6.1%
Netomarginaal, %	7.1%	9.5%	20.7%	(1.0)%	(0.4)%	1.4%	n/a	n/a	n/a	3.2%	0.8%	5.1%
EBITDA / puhaskasum	2.2	2.0	0.7	-11.8	-26.9	9.5	n/a	n/a	n/a	3.8	15.6	3.7

Märkus: Juhtkonna poolt esitatud konsolideeritud finantsandmed perioodil jaanuar 2020 – juuli 2022 ei sisalda Maksekeskus AS-i, mille andmed liideti tulemustele juurde. Tabelis on täisaasta numbrid esitatud korrektsel ja aastaaruandega võrdelisel konsolideeritud viisil, kuid YTD mai 2020, 2021 ning 2022 andmeid tabelis ei ole perioodide võrreldavuseks välja toodud.

Märkus: 2026. aastal korrigeeriti Pallasti müügikasum vastavalt IFRS (International Financial Reporting Standards) 16 raamatupidamisstandarditele ning 2025. aasta Pallasti auditeerimata müügikasumiks kujunes 5,3 miljoni euro asemel (tabelis) 4,6 miljonit eurot.

Märkus: 2020. aasta auditeeritud puhaskasumiks kujunes 9,6 miljonit eurot, tabelis tuleneb vahe tulumaksukulust.

Märkus: Tabelis on esitatud finantsandmete võrdlus mai seisuga, kuna erikontrolli perioodi lõpp on 2025. aasta mai ning aastate võrreldavuse eesmärgil äris esineva märgatava hooajalisuse tõttu on toodud võrdlused eelnevate aastate 5 kuu tulemustega.

Areng aastate lõikes

2020. ja 2021. aastat iseloomustas koroonaviiruse piirangute tõttu hoogustunud e-kaubanduse turg, kuna e-poodidest tellimise aktiivsus tõusis ja säilis. 2020. aastal suurenesid pakimahud ka rahvusvaheliste lendude osalise taastumise tõttu. Omniva 2020. ja 2021. aasta netokäive oli 131,5 ja 144,3 miljonit eurot, mis oli vastavalt 9% ja 24% üle eelarvestatu. EBITDA oli vastavalt 20,8 ja 28,2 miljonit eurot, mis oli samuti üle eelarve. Aastad lõppesid 9,6 ja 13,8 miljoni euro suuruste kasumitega. 2020. aasta eeldatav kahjum universaalse postiteenuse (UPT) osutamisest on juhtkonna hinnangul 2,7 miljonit eurot ning 2021. aasta eeldatav kahjum UPT osutamisest on juhtkonna hinnangul 1,8 miljonit eurot.

2022. aastal kujunes Omniva tegevuse võtmesõnaks keeruline ja muutlik väliskeskkond. Venemaa sissetung Ukrainasse mõjutas kõiki Omniva kodu- ja partnerturge. Omniva ühines rahvusvaheliste sanktsioonidega, mis kehtestati Venemaale seoses sõja alustamisega Ukrainas ja lõpetas perioodiliste väljaannete kande Venemaalt ja Valgevenest ja Western Union tehingud nendes riikides. 2022. aasta netokäive oli 122,9 miljonit, mis oli 14,8% madalam kui 2021. aastal ja ligi 19% madalam kui eelarvestatud. EBITDA oli 17,6 miljonit eurot, mis oli võrreldes eelmise aastaga madalam. 2022. aastal mõjutas Omnivat oluliselt Venemaa sõjategevus, esimesel poolaastal kõrge energiainnang ning kiire inflatsioon. Lisaks lisandus teisel poolaastal keskpankade karmistunud rahanduspoliitika. Intresside tõstmisega püüti küll hinnakasvu pidurdada, kuid selle kõrvalmõjaks oli majandusaktiivsuse jahutamine. 2022. aasta eeldatav kahjum UPT osutamisest on juhtkonna hinnangul 2,7 miljonit eurot.

2022. aasta märkimisväärseks sündmuseks oli Maksekeskus AS müük. Omniva endine tütarettevõtte AS Maksekeskus asutati 17. aprillil 2012. a eesmärgiga pakkuda e-kaupmeestele ning nende klientidele turvalisi ja mugavaid makselahendusi ning muid e-kaubandusega seotud teenuseid. Omniva kontsern omas ettevõttes 55,65% suurust osalust, et suurendada e-kaupmeestest klientidele pakutavat lisaväärtust, kombineerides logistika- ja makselahendused. Omniva strateegia kohaselt ei olnud AS Maksekeskus tegevused enam

strateegiliselt olulised. Seetõttu sõlmisid Omniva, AS Inbank ja väikeaktsionärid 31. jaanuaril 2022. a müügilepingu AS-i Maksekeskus müügiks uuele strateegilisele investorile, milleks oli AS Luminor Bank. Tehing jõustus 1. juulil 2022. a ning võõrandamisel saadud kasum oli [edited] eurot. Ilma AS-i Maksekeskus müügita oleks Omniva lõpetanud 2022. aasta kahjumiga.

2023. aasta kujunes Omnivale keeruliseks ja väljakutseid täis perioodiks. Aasta alguses olid ootused ettevaatlikult optimistlikud, kuid makromajanduslikud tegurid, geopoliitilised riskid ja turu dünaamika sundisid ettevõtet tegema mitmeid kohandusi. Omniva 2023. aasta netokäive oli [edited] eurot, mis tähendas [edited] protsendilist kasvu 2022. aastaga võrreldes, kuid jäi ligi [edited] eurot alla eelarves seatud eesmärkidele. Äritulu ulatus [edited] euroni, kuid aasta lõpptulemuseks kujunes [edited] euro suurune kahjum. Raamatupidamislik EBITDA oli [edited] eurot, kuid detsembris reklassifitseeriti pakiautomaatide rendipinnad IFRS 16 raamatupidamisstandardite baasil ümber kasutusõiguse varadeks. Selle tulemusel vähenesid rendikulud ja need asendusid amortisatsiooniga ja intressikuluga, mis tõstab EBITDA-d (kuna kulud liiguvad finantsarvestuses EBITDA-st madalamale), kuigi äritegevuse tegelik rahavoog ega majanduslik sisu ei muutunud. Ilma antud tegevuseta oleks EBITDA olnud [edited], mida arvestades jäi EBITDA [edited] võrra alla eelarve ja oli [edited] võrra madalam kui 2022. aastal. Nõukogule esitati ka tulemuste võrdlus eelarvega korrigeeritud numbrite baasil. Kuigi tulude kasv oli positiivne, ei suutnud see kompenseerida kulude suurenemist ja hinnasurve, mis valitses kogu Baltikumi turul. Juhtkonna hinnangute kohaselt oli 2023. aastal universaalsete postiteenuste osutamisest tulenev kahjum 2,1 miljonit eurot.

Omniva 2024. aasta netokäive oli [edited], mis tähendas 7,4-protsendilist kasvu, võrreldes 2023. aastaga, kuid jäi [edited] alla eelarves seatud eesmärkidele. Äritulu ulatus [edited], kuid aasta lõpptulemuseks kujunes [edited] suurune kahjum. Kontsern teenis kahjumit peamiselt universaalpostiteenuselt summas [edited] (2023: [edited]), kuid samuti mõjutasid finantstulemusi varahommikuste perioodiliste väljaannete kohaletoimetamisega seotud kulud, mida ei suudetud vähendada, vaatamata kontserni püüdlustele parandada efektiivsust. 2024. aasta tulemuses oli samuti kajastatud ligikaudu [edited] netopositiivset ühekordset mitterahalist mõju omavad tehingud (nii positiivseid kui negatiivseid): [edited] pakiautomaatide kasuliku eluea muudatus, [edited] 2022. aastal kajastatud põhivarade väärtuse vähendamine (reserv), postkontorite allahindlus [edited] ja IT varade kajastamine põhivaradena ([edited]). EBITDA oli [edited], mis jäi [edited] võrra alla eelarve ja oli [edited] võrra kõrgem kui 2023. aastal. Kuigi tulude kasv oli positiivne, ei suutnud Omniva piisavalt efektiivselt kulusid juhtida ning majandusaasta tulemus lõppes kahjumiga.

UPT kahjum					
mIn EUR	2020	2021	2022	2023	2024
Juhtkonna poolt eeldatav UPT kahjum	2.7	1.8	2.7	2.1	2.0
UPT tegelik kahjum	2.1	2.2	2.7	2.1	2.0

Märkus: Vaata uurimisküsimus 15 UPT hinnatõusude osas

Kasumiaruande analüüs

Netokäive

Omniva kontserni netokäive on analüüsitaval perioodil kasvanud, kasvades 2020. aasta 131,5 miljonilt eurolt 2024. aastal 141,4 miljoni euroni. Kui 2021. aastal müügitulu kasvas 9,7% võrra, siis 2022. aastal see langes 14,8% võrra ning järgnevatel aastatel taas kasvas 7,2% ja 7,4% võrra, moodustades viie aasta liitkasvumääraks 2%.

Müügitulu teenuste lõikes, €'m

[edited]

Teenuste vahel on toimunud oluline proportsionaalne muutus. Aastatel 2020–2022 moodustasid enam kui pool kontserni tuludest pakiteenused, kuid 2023. ja 2024. aastal on selle osakaal langenud ligikaudu 40 protsendini, seda peamiselt seetõttu, et on muudetud müügitulu jagunemise põhimõtteid. On oluline märkida, et antud jagunemine ning pakiteenuste segment ei hõlma kogu pakiveoteenuste tulu, kuna ka rahvusvahelise äri teenused hõlmavad pakiveoteenuseid. 2023. aastal tõusis postiteenuste osakaal, kuna AS Express Post andis teada varahommikuse kande teenuse osutamise lõpetamisest ning Omniva hakkas seda alates aprillist osutama. Rahvusvahelise äri tulud langesid 2022. aastal seoses Venemaa sissetungiga Ukrainasse ning on alates sellest ajast tõusnud tänu Hiinast sisenevatele tarnemahtudele ja mahtudele Ukrainasse sihtturuna.

Proportsionaalne müügitulu jagunemine teenuste lõikes, %

[edited]

Aastal 2021 kasvas müügitulu võrreldes 2020. aastaga 9,7%. Enim kasvasid pakiteenused, spetsiifiliselt pakiautomaadi teenuste tulud, mis ulatusid 47,8 miljoni euroni (2020. aastal 35,2 miljonit eurot) ning mille osakaal pakiteenuste tuludest kasvas 61 protsendini (2020. aastal 54%). Müügitulu kasvu põhjustasid eelkõige:

- koroonaviiruse levikuga seotud piirangud, mis hoogustasid oluliselt e-kaubandusest tellimist ja suurendasid aasta alguses Omniva pakimahte kogu Baltikumis;
- Soome ja Moldova sihtriikidena lisandumine lisaks olemasolevatele suundadele;
- kolmandas kvartalis lisandusid uute teenustena Baltikumi jälgitavad lihtsaadetised.

Samas 2022. aastal langes müügitulu 14,8%, kukkudes 122,9 miljoni euroni. Müügitulu langust põhjustasid eelkõige:

- Venemaa sissetung Ukrainasse ja selle tagajärjel muutunud majanduskeskkond, sh perioodika katkestamine Venemaalt ja Valgevenest ja Western Unioni tehingute katkestamine nendest riikidest, kuna rahvusvaheliste transiiditeenuste tulud sõltusid suures osas just sellest kriisipiirkonnast (rahvusvahelise äri transiiditeenuse maht kukkus 45% ehk 13,1 miljonit eurot);
- postiteenuste tulu on läbi aastate pidevas langustrendis, vähenedes igal aastal umbes 4%.

Alates 2023. aastast on kogu müügitulu taas kasvanud, kasvades 2023. aastal 7,2%.

- 2023. aastal langes pakiteenuste müügitulu 21,5%, kuna tulenevalt tugevast konkurentsituatsioonist ei õnnestunud Omnival müügihindu tõsta, samas kui sisendhinnad kasvasid. Lisaks ei tõusnud aasta lõpus kohale viidud pakkide arv sama tempokalt kui 2022. aastal.
- Vaatamata pakiteenuste müügitulu langusele postiteenuste äri kasvas 72,7%. 2023. aastal toimetas Omniva Eesti klientideni 22,3 miljonit ajalehte ja ajakirja, mida on 16% rohkem kui aasta varem. Kasv tulenes sellest, et AS Express Post andis teada varahommikuse kande teenuse osutamise lõpetamisest, misjärel hakkas Omniva teenust alates aprillist osutama.
- Rahvusvahelise äri kasvu soodustas Helsingis avatud rahvusvaheline keskus piiriüleste e-kaubanduse pakkide vastuvõtmiseks ja sorteerimiseks.

2024. aastal kasvas müügitulu 7,4% ning seda peamiselt rahvusvahelise äri tõttu, mis kasvas [edited]. Rahvusvaheline äri tegi 2024. aastal rekordmahte, peamised kliendid olid [edited] ning põhiturg oli Ukraina. Rahvusvahelises äris tõusid nii mahud kui keskmised hinnad, samas kui kodumaisel turul oli tugev hinnasurve.

Juuni 2024 kuni mai 2025 12 kuu müügitulu ulatus [edited], mis on 6,5% kõrgem, võrreldes 2024. aasta müügituluga. Müügitulu kasvu põhjustasid eelkõige arengud rahvusvahelises äris, mis näitab kasvu nii mahtudes kui käibes tänu [edited]mahtudele.

Müügitulu areng iseloomustab periooditi muutlikku, kuid pikemas vaates kasvavat tulubaasi.

Otsekulud

Kaubad, toore ja materjalid suhtena käibesse, %

[edited]

Kaubad, toore ja materjalid (COGS) moodustasid 2020. aastal [edited] müügitulust, mis oli kogu vaadeldava perioodi kõrgeim tase. Järgnevatel aastatel vähenes COGS-i osakaal märkimisväärselt, langedes [edited] protsendini 2021. aastal ja [edited] protsendini 2022. aastal. Sama trend jätkus 2023. aastal, mil COGS moodustas [edited] % müügitulust. See periood kattub brutomarginaali järjestikuse paranemisega ning peegeldab olukorda, kus kaubakulu vähenes nii absoluutarvudes kui ka kiiremini kui müügitulu.

2024. aastal suurenes COGS kulu osakaal taas [edited] protsendini müügitulust ning perioodi jaanuar–mai 2025 lõikes [edited] protsendini. Absoluutarvudes kasvas COGS 2023. aasta [edited] miljonilt eurolt 2024. aastal [edited] miljoni euroni, samal ajal kui müügitulu kasvas aeglasemas tempos. Selle tulemusena langes brutomarginaal

võrreldes 2023. aastaga. 2025. aasta kaubakulu kasv on olnud ligikaudu proportsionaalne müügitulu kasvuga, mistõttu brutomarginaal on püsinud suhteliselt stabiilsena, kuid madalamal tasemel kui varasematel aastatel.

Müügitulu (€'000) ja kaubad, toore ja materjalid ning brutokasum suhtena käibesse

[edited]

Teenuste lõikes on COGS struktuuri mõjutanud eelkõige transpordi ja lõppmaksete osakaalu muutused. Transpordiga seotud kulud moodustasid 2020. aastal [edited]müügitulust, kuid on 2025. aasta lõikes kasvanud keskmiselt [edited]protsendini, seda peamiselt rahvusvahelise transpordi kulude tõttu, kuna kasvanud on *middle-mile* mahud (*middle-mile* ehk keskmine miil hõlmab kaupade transporti logistikavõrgustiku rajatiste vahel). Lõppmaksete osakaal on aga jõudsalt kahanenud, langedes 2020. aasta [edited]2025. a jooksul. Eriti tugevalt mõjutas lõppmaksete vähenemine brutomarginaali aastatel 2020–2022, kui toimus ka [edited]brutomarginaali tõus. Kommunaalkulude osakaal püsis kogu perioodi vältel ühtlasel tasemel, jäädes vahemikku [edited]müügitulust, v.a 2022. aasta, kui kommunaalikulud moodustasid [edited]netokäibest kõrgete energiahindade tõttu. Muude kaupade, toore ja materjalide osakaal jäi stabiilselt [edited]vahemikku

Brutomarginaal, %

[edited]



Brutomarginaali käsitluses on oluline märkida, et presenteeritud marginaal on võrdeline majandusaastaaruandes presenteerituga, kuid ei ole võrdeline juhatuse poolt jälgitava äritegevusliku brutomarginaaliga, mis hõlmab teisigi kulusid.

Brutomarginaal on analüüsitaval perioodil keskmiselt [edited], kuid selle dünaamika peegeldab muutusi müügitulu ja kaubakulu vahelises suhtes. 2020. aastal oli brutomarginaal keskmiselt [edited], millele järgnes 2021. aastal tõus [edited]tasemele ning 2022. aastal edasine suurenemine [edited]tasemeni. 2023. aastal saavutas brutomarginaal perioodi kõrgeima taseme, [edited]. 2024. aastal langes brutomarginaal [edited]tasemele ning viimase 12 kuu (V12K) mai 2025. a näitaja oli [edited]

Muud tegevustulud

Muud tegevustulud moodustasid 2020. aastal [edited], millest [edited] moodustas perioodika kojukande toetus, [edited] eriprojekti tulu [edited] tarnitud pakiautomaatide tarkvara eest, [edited] kinnisvara müük (Kose, Valga ja Pääsküla), [edited] muu põhivara müük ning [edited] muud toetused ja tulud.

Muud tegevustulud moodustasid 2021. aastal [edited] eurot, millest [edited] moodustas perioodika kojukande toetus, [edited] laekus UPT ebamõistlike kulude hüvitamisest Konkurentsiametilt, [edited] eriprojekti tulu Horvaatia Postile tarnitud pakiautomaatide tarkvara eest, [edited] kasum valuutakursi muutusest, [edited] muu põhivara müük ning [edited] muud toetused ja tulud.

Muud tegevustulud moodustasid 2022. aastal [edited], millest [edited] moodustas perioodika kojukande toetus, [edited] eriprojekti tulu [edited] tarnitud pakiautomaatide tarkvara eest, [edited] muu põhivara müük, [edited] kinnisvara müük (vt järgnev nimekiri) ning [edited] muud toetused ja tulud.

Müüdud kinnistud 2022. aastal:

- Rapla maakond, Märjamaa alev, Veski tn [edited]
- Lossi tn, Voore küla, Mustvee, [edited]
- Kangelaste prospekt 36-M1, Narva linn, [edited]

Varbla mnt 2, Tõstamaa, Pärnumaa, [edited] Muud tegevustulud moodustasid 2023. aastal [edited], millest [edited] kujunes perioodika kojukande toetusest, [edited] eurot UPT ebamõistlike kulude hüvitamisest Konkurentsiametilt, [edited] muu põhivara müügist ning [edited] muudest toetustest ja tulust.

Muud tegevustulud moodustasid 2024. aastal [edited], millest [edited] kujunes perioodika kojukande toetusest, [edited] Toompuiestee kinnisvara müügist, [edited] muu põhivara müügist ning [edited] muudest toetustest ja tulust.

Muud tegevustulud moodustasid 2025. kalendriaastal (jaanuar–mai) [edited], millest [edited] moodustas Pallasti kinnisvara müük (2026. aastal korrigeeriti Pallasti müügikasum vastavalt IFRS 16 raamatupidamisstandarditele ning 2025. aasta Pallasti müügikasumiks kujunes [edited]), [edited] kujunes perioodika kojukande toetusest ning [edited] muudest toetustest ja tulust.

Personalikulud

Tegevuskulude poolel on suurimaks kuluartikliks personalikulud, mis kasvasid 2020. aastal [edited] 2024. aastaks [edited], kasvades kiiremini kui netomüük nii absoluutarvudes kui ka suhteliselt. Juulis 2021 kasvasid personalikulud seoses töötasude tõstmisega ja moodustatud tulemustasude reservist. 2022. aastal tõdeti, et eesliini töötajate töötasud on turutasemest madalamad (Eestis [edited], Lätis ja Leedus - [edited]) ning palku tuleb hakata tõstma ning palgatõusuks eesliinis arvestada 2023. a eelarves vähemalt [edited]. Perioodi juuni 2024. a kuni mai 2025. a 12 kuu personalikulud ulatusid [edited]. Personalikulude kasv on olnud kiirem kui müügitulu kasv, mis on mõjutanud Omniva kasumlikkust.

Personalikulude kogukoormus on analüüsitaval perioodil kasvanud nii absoluutarvudes kui ka suhtena müügitulusse, kusjuures muutused on toimunud eelkõige põhitasude komponendis. 2020. aastal moodustasid personalikulud kokku [edited] müügitulust. See osakaal kasvas 2021. aastal [edited] ning suurenes järsult 2022. aastal [edited]. 2023. aastal saavutas personalikulude osakaal müügitulust kõrgeima taseme, [edited] millele järgnes kerge langus [edited] 2024. aastal. 2025. aasta lõikes kasvas personalikulude osakaal taas [edited], mis on kogu vaadeldava perioodi kõrgeim näitaja. Proportsionaalselt müügitulusse pole personalikuludes langust toimunud, kuna samaaegselt koondamistega toimus paljude töötajate palgataseme kasv.

Personalikulud kulutüüpile lõikes (€'000) ja keskmine töötajate arv (#)

[edited]

Töötajate voolavus, inimeste arv

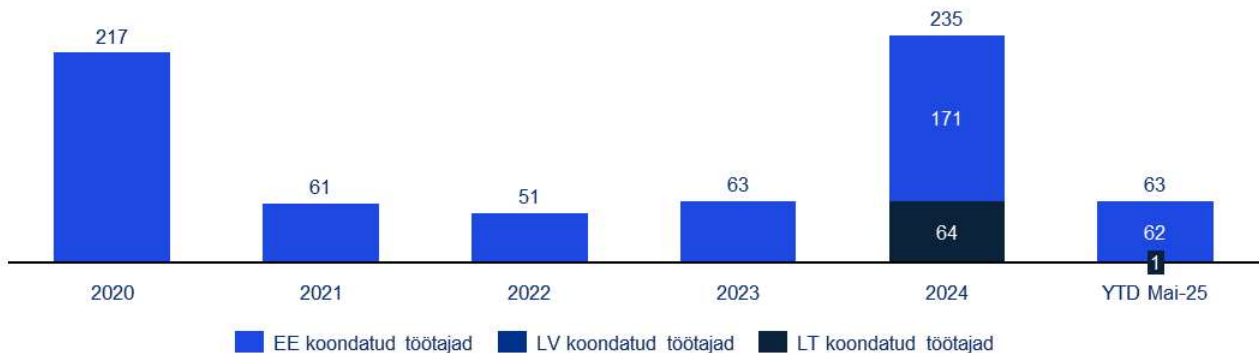


Kuigi ettevõttes on toimunud suuremal või väiksemal määral koondamisi, on töötajate arv ettevõttes mõnel aastal, kui toimusid koondamised, siiski kasvanud. 2020. aastal koondati juhtkonna informatsiooni järgselt Eestis [edited] inimest ning aasta jooksul kokku vähenes inimeste arv [edited] võrra, kuid samal ajal tõusis Lätis ja Leedus töötajate arv [edited] võrra. Sama muster tööjõuvoolavuses jätkus 2021. aastal, kus Eestis vähenes töötajate arv kokku [edited] võrra (sh [edited] koondamist), kuid Lätis ja Leedus tõusis töötajate arv kokku [edited] võrra. Ettevõtte selgituste kohaselt toimus Läti ja Leedu töötajaskonna kasv ärimahtude kasvu tõttu. 2022. aastal vähenes töötajate arv kokku nii Eestis (-[edited] koondamist) kui Leedus (-[edited]), kuid Lätis toimus siiski kasv (+[edited]). 2023. aastal olukord muutus, kui nii Eestis (+[edited], sh [edited] koondamist) ja Leedus (+[edited]) töötajate arv kokku tõusis, kuid Lätis langes (-[edited]). Eestis toimus suur töötajate arvu kasv varahommikuse kande lisandumise tõttu. 2024. aastal toimus langus töötajate arvus kokku nii Eestis (-[edited], sh [edited] koondamist) kui Leedus (-[edited], sh [edited] koondamist), kuid Lätis kogutöötajate arv tõusis [edited] võrra. 2025. aasta maini on töötajate arv summana vähenenud vaid Eestis (-[edited], sh [edited] koondamist).

Kokkuvõtteks tõusis aastatel 2020–2023 vaatamata koondamistele töötajate arv grupis [edited] töötaja võrra, peamiselt töötajate liikuvuse tõttu (sh koondamised) eri funktsioonides ja asukohtades. 2024. ja 2025. aasta viie kuu lõikes on töötajate arv jõudsalt vähenenud (-[edited]), kuna on agressiivselt kulunud juhitud.

Töötajate koondamised, inimeste arv

[edited]



Muud tegevuskulud

Tegevuskulud suhtena käibest, %

[edited]

Tegevuskulud moodustasid 2020. aastal kokku ligikaudu [edited] müügitulust, püüdes 2021. aastal samal tasemel ([edited]). 2022. ja 2023. aastal kasvas tegevuskulude osakaal märkimisväärselt, saavutades vastavalt [edited], mis tähistas kogu vaadeldava perioodi kõrgeimat taset. Kulude kasv tulenes eeskätt varahalduse, IT- ja muude tegevuskulude suurenemisest, mis kasvasid kiiremini kui müügitulu. Alates 2024. aastast on tegevuskulude osakaal hakanud langema, vähenedes [edited] ning jaanuar–mai 2025. a lõikes [edited] müügitulust. See viitab kulubaasi stabiliseerumisele ning paremale kulukontrollile, kus kulude kasv on olnud aeglasem kui müügitulu kasv.

Kululiikide lõikes on suurima osakaaluga kogu perioodi vältel olnud varahalduse kulud, mis moodustasid 2020. aastal [edited] müügitulust, kasvasid aastatel 2022–2023 üle [edited], kuid langesid 2024. aastal [edited] ja YTD mai 2025 lõikes [edited]. Sarnast dünaamikat näitavad ka IT-kulud, mille osakaal suurenes aastatel 2022–2023 (kuni [edited]), kuid on seejärel langenud [edited] 2025. aasta lõikes. Sõidukikulud on püsinud kogu perioodi vältel suhteliselt stabiilsed vahemikus [edited] müügitulust, samas kui muud tegevuskulud kasvasid ajutiselt 2022. aastal ning halduskulud 2023.–2024. aastatel. Kui halduskulud on normaliseerunud 2020. aasta tasemele, siis muud tegevuskulud on siiani kõrgemad kui 2020. aastal. Turunduskulud on jäänud suhtena müügitulusse marginaalseks ning näidanud pigem langustrendi, eriti aastate 2024 ja YTD 2025 vaates.

Müügikäive (€'000) ja kulugruppide ja EBITDA osakaal käibest

[edited]

Kokkuvõttes iseloomustab vaadeldavat perioodi tegevuskulude osakaalu tsükliline kasv 2022.–2023. aastatel, millele järgneb kulubaasi optimeerimine ja efektiivsuse paranemine alates 2024. aastast. See trend toetab ettevõtte kasumlikkuse paranemist ning viitab paremale kulustruktuuri juhitavusele, võrreldes varasemate aastatega.

Bilanss

Likviidsuskordajad

Järgnev joonis näitab likviidsuskordajate arengut 2020. aasta juulist 2025. aasta maini. Mõlema näitaja trendid liiguvad samas joones, mis tähendab, et ettevõtte lühiajaline maksevõime paraneb või halveneb tervikuna (olenevalt perioodist) ning muutus tuleneb käibevara üldisest arengust, mitte üksikute varade struktuurimuutusest.

Likviidsusnäitajad – rahakordaja ja lühiajalise võlgnevuse kattekordaja, %

[edited]

Rahakordaja ja lühiajalise võlgnevuse kattekordaja näitavad ettevõtte lühiajalist maksevõimet ehk seda, kui hästi suudab ettevõtte oma igapäevaseid ja lähitulevikus tasumisele kuuluvaid kohustusi katta.

Rahakordaja näitab, kas ettevõttel on piisavalt koheselt kättesaadavat raha, et lühiajalised kohustused viivitamatult tasuda. Kui rahakordaja on 100%, tähendab see, et ettevõttel on täpselt sama palju raha kui lühiajalisi kohustusi; madalam näit viitab võimalikule rahapuudusele. Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja arvestab lisaks rahale ka muid kiiresti rahaks muudetavaid varasid ning annab laiemat pildi ettevõtte võimest

KONFIDENTSIAALNE

lühiajalisi kohustusi täita. Mida kõrgem on näitaja, seda turvalisem on ettevõtte finantsseis lühiajaliselt. Võrreldavate ettevõtete näitajad vaata peatükist „Omniva kõrvutus võrreldavate ettevõtetega“.

1 – 2020. aasta keskpaigast kuni 2021. aasta keskpaigani likviidsus paranes kuust kuusse tänu kontserni kasumlikkusele ning suurenevale rahasaldole. [edited]

2 – 2022. aasta juulis müüdi Omniva tütarettevõtte Maksekeskus AS, kuna selle tegevused polnud enam strateegiliselt olulised. Seetõttu sõlmisid Omniva, AS Inbank ja väikeaktsionärid 31. jaanuaril 2022. a müügilepingu AS-i Maksekeskus müügiks uuele strateegilisele investorile, kelleks oli AS Luminor Bank. Tehing jõustus 1. juulil 2022. a ning võõrandamisel saadud kasum oli [edited]eurot. Sellest tulenevalt tõusis kontserni rahasaldo [edited], kuid seejärel maksis septembris emaettevõtte ennetähtaegselt tagasi AS [edited] Pank laenu summas [edited]eurot.

3 – 2023. aasta teisel poolaastal hakkas likviidsus langema ning seda peamiselt neljal põhjusel:

- Kuigi tegeleti kulude kärpimisega, siis kulusid ei suudetud kärpida piisavas mahus ning efektiivsust ei suudetud piisavalt tõsta, samuti ei suudetud turul läbi viia hinnatõusu ning kontsern tegutses kahjumlikult. Sellest tulenevalt ei tekkinud rahareservi, mis ajalooliselt tõstis käibevara mahtu.
- Vaba raha hoiti minimaalsena, et vähendada arvelduskrediidi kasutust.
- Kontsern võttis kasutusele [edited] investeerimislaenu Kaunase sorteerimiskeskusega seotud investeeringu finantseerimiseks.
- Riigi poolt makstav UPT hüvitis (ligi [edited]eurot), üks kulude katmise oluline allikas, on tasumata tulenevalt vaidlusest Konkurentsiametiga.

Intressikandev võlg

Ettevõtte intressikandev võlg koosneb lühi- ja pikaajalistest võlgadest, mis omakorda jagunevad pangalaenudeks, liisinguteks ning arvelduskrediidiks (ainult lühiajaline) (netovõlg ülejärgneval graafikul).

Intressikandev võlg, €'m

[edited]

1 – 2022. aasta teises poolaastas toimus intressikandvas võlas langus, kuna peale 2022. aasta juulis toimunud edukat Maksekeskus AS müüki maksis septembris AS Eesti Post ennetähtaegselt tagasi [edited] laenu [edited], mis vähendas kontserni võlakoormust.

2 – 2023. aasta keskel hakkas võlakoormus kiiresti kasvama. Peamiseks ajendiks oli Kaunase sorteerimiskeskuse ehitus, mille ehitustöödega alustati 2022. aasta lõpus. 2023. aasta oktoobri lõpu seisuga oli ehitustööde eest tasutud [edited]eurot ning sorteerimisliini eest [edited]eurot. Esialgul finantseeriti ehitust omavahenditest, kuid 2023. a septembrist võeti kasutusele arvelduskrediit ning 2023. a novembriks oli kasutuses [edited]eurot arvelduskrediiti. 22.11.2023. a andis nõukogu nõusoleku AS Eesti Post juhatusele [edited] võetava investeerimislaenu lepingu sõlmimiseks summas [edited]eurot tähtajaga viis aastat. 2023. aasta detsembris võeti laenu kasutusele [edited]euro ulatuses (arvelduskrediidi saldo langes nulli) ning seda suurendati [edited]euro võrra 2024. aasta märtsis ning täiendava [edited]euro võrra 2024. aasta mais (võeti kasutusele kogu laenusaldo). Samuti kasutati 2024. aasta vältel korduvalt arvelduskrediiti, suurima kasutusega 2024. aasta augusti seisuga mahus [edited]

Finantsvõimendus

Ettevõtte kapitalistruktuuri ja finantsvõimendust (ehk kui suures ulatuses on ettevõtte tegevus rahastatud laenu rahaga, võrreldes omanike poolt investeeritud kapitaliga) kirjeldavad võla ja omakapitali suhe ning netovõla ja omakapitali suhe. Järgnev graafik näitab võla ja omakapitali suhte ning netovõla ja omakapitali suhte muutust ajavahemikus 2020. aasta juulist kuni 2025. aasta maini.

Finantsvõimenduse näitaja – võla ja omakapitali suhe

[edited]

Võla ja omakapitali suhe näitab, kui palju on ettevõttel intressikandvaid võlakohustusi iga omakapitali euro kohta. Mida kõrgem on näitaja, seda suurem on ettevõtte sõltuvus laenu rahast ning seda kõrgem võib olla finantsrisk. Netovõla ja omakapitali suhe võtab arvesse ka ettevõtte olemasoleva raha ja raha ekvivalendid, andes realistlikuma pildi tegelikust võlakoormusest. Kui näitaja on madalam või negatiivne, viitab see sellele, et ettevõttel on antud ajahetkel piisavalt raha, et katta suur osa või kogu oma intressi kandev võlgnevus. Võrreldavate ettevõtete näitajaid vaata peatükist „Omniva kõrvutus võrreldavate ettevõtetega“.

KONFIDENTSIAALNE

Kui võla ja omakapitali suhe ning netovõla ja omakapitali suhe on omavahel ligikaudu võrdsed, viitab see sellele, et ettevõtte likviidsed vahendid on väikesed, võrreldes intressikandvate kohustiste mahuga. Sellisel juhul likviidsus ei leevenda oluliselt võimendusega seotud riske.

1 – 2020. aasta keskpaigast kuni 2022. aastani vähenevad mõlemad näitajad üldjoones paralleelselt, kusjuures võlatase jääb perioodil stabiilseks, kuid suureneb omakapitali osakaal tänu kasumlikule 2020. ja 2021. aastale. Omakapital suureneb 2020. aasta juuli seisuga [edited] eurolt [edited] euro tasemele 2021. aasta detsembriks[edited]

2 – 2022. aasta teises poolaastas toimub finantsvõimenduses suurem langus, kuna peale 2022. aasta juulis toimunud edukat Maksekeskus AS müüki maksis septembris emaettevõtte ennetähtaegselt tagasi [edited] laenu summas [edited] (eeldatav trahv [edited] ja intressitulu sääst [edited]), mis vähendas kontserni võlakoormust.

3 – 2023. aasta keskel hakkas finantsvõimendus kiiresti kasvama. Peamiseks ajendiks on Kaunase sorteerimiskeskuse ehitus, mille ehitustöödega alustati 2022. aasta lõpus. 2023. aasta oktoobri lõpu seisuga

KONFIDENTSIAALNE

oli ehitustööde eest tasutud [edited]jeurot ning sorteerimisliini eest [edited]jeurot. Esialgu finantseeriti ehitust omavahenditest, kuid 2023. aasta septembrist võeti kasutusele arvelduskrediit ning 2023. aasta novembriks oli kasutuses [edited]jeurot arvelduskrediiti. 22.11.2023. a andis nõukogu nõusoleku AS Eesti Post juhatusele [edited] võetava investeerimislaenu lepingu sõlmimiseks summas [edited]jeurot tähtajaga viis aastat. 2023. aasta detsembris võeti laen kasutusele [edited] euro ulatuses (arvelduskrediidi saldo langes nulli) ning seda suurendati [edited]euro võrra 2024. aasta märtsis ning täiendava [edited]euro jagu 2024. aasta mais (võeti kasutusele kogu laenusaldo). Samuti kasutati 2024. aasta vältel korduvalt arvelduskrediiti, suurima kasutusega 2024. aasta augusti seisuga [edited] Kuna omakapitalis sel perioodil suurt muutust ei toimunud, kandus kogu laenukoormuse suurenemine otseselt finantsvõimenduse suurenemisesse.

4 – 2025. aasta jaanuaris finantsvõimendus vähenes, kuna müüdi Pallasti kinnisvara [edited] suuruse kasumiga (IFRS korrigeerimise tulemusel [edited]), mis kandus aruandeaasta kasumi kaudu omakapitali ja vähendas võla ja omakapitali suhet.

Finantsvõimenduse näitaja – võla ja EBITDA suhe

Graafik näitab võla ja EBITDA suhte ning netovõla ja EBITDA suhte arengut ajavahemikus 2020. aasta juulist kuni 2025. aasta maini.

[edited]

Võla ja EBITDA suhe näitab ettevõtte võimet teenitava äritulu abil oma võlakoormust teenindada ehk intuiitiivselt ning ligilähedaselt mitu aastat kuluks ettevõttel olemasoleva võla tasumiseks, kui EBITDA jääks samale tasemele.

Netovõla ja EBITDA suhe arvestab ettevõtte likviidseid vahendeid (raha ja ekvivalendid) ning näitab tegelikku finantsvõimendust. Kui netovõla suhe EBITDA-sse on madalam kui võla suhe EBITDA-sse, tähendab see, et ettevõttel on rohkem likviidsed vahendid, mis vähendavad ka oluliselt võlakoormusest tulenevat riski.

Mida kõrgemad on mõlemad näitajad, seda suurem on ettevõtte finantsrisk, kuna võlakoormus on suur, võrreldes ettevõtte rahavoogu genereeriva võimekusega. Madalam näitaja viitab üldjuhul paremale võlataenindamise võimele ja suuremale finantspaindlikkusele. [edited]

1 – 2022. aasta juulis finantsvõimendus vähenes, kuna toimus Maksekeskus AS müük ning rahasaldo suurenes.

2 – Võla ja EBITDA suhe tõusis 2023. aasta teises pooles, kuna kontsern võttis Kaunase sorteerimiskeskuse ehituseks kasutusele välise investeerimislaenu ning kasutas ka arvelduskrediiti. [edited], kuna Omnival kadus madala kasumlikkuse tõttu vaba raha saldo. Mõlemad suhted tipnesid 2024. aasta augustis, kui jõuti [edited]. Arvestades, et [edited]poolt määratud maksimaalne Kaunase investeerimislaenu kovenant on [edited]lähenes suhe ka kovenandipiirile, kuid kovenant jäi siiski täidetuks. Lisaks oli [edited]poolt määratletud kaks laenu intressimarginaali, [edited] ([edited]) ning [edited] (kui see on võrdne või madalam kui [edited]). Omniva on maksnud erikontrolli vaatlusalusel perioodil kõrgema suhte tõttu kogu laenuperioodi jooksul kõrgemat intressi. 2024. aasta kolmandas kvartalis tekkis ka kõrge investeringute mahu, madala kasumlikkuse ja kõrge võlakoormuse tõttu Omnival probleem rahavoogudega, kus kontserni kogurahavoog muutus negatiivseks, mis võib tekitada probleeme laenude teenindamisel ja uute laenude võtmisel.

3 – 2025. aasta jaanuaris finantsvõimendus vähenes, kuna müüdi Pallasti kinnisvara [edited] suuruse kasumiga (IFRS korrigeerimise tagajärjel [edited]), mis kandus muu tulu kaudu EBITDA-sse ja vähendas võla ja EBITDA suhet, kuigi võlakoormus ei vähenenud. Pallasti kinnisvara müügist tulenev kasum on iseloomult erakorraline mitte äritegevusega seotud tulu, mistõttu on alust antud tulu kajastada allpool EBITDA-d, st sel juhul see ei mõjutaks põhitegevusest tulenevat EBITDA-d ega sellega seotud suhtarve. Nõukogule esitatud finantsülevaadetes raporteeriti nii EBIT-it kui puhaskasumit normaliseeritud vaates, st ilma ühekordse Pallasti kasumita.

Võtmenäitajad

Järgnevas peatükis anname ülevaate juhtimisaruandluses raporteeritud valitud võtmenäitajatest. Märgime siinkohal, et näitajad ei kattu kogu perioodi ulatuses, kuna perioodi jooksul on muudetud nii struktuuri kui finantsaruandluse fookust nn riigipõhisest teenusepõhisest ning efektiivsusnäitajaid on aja jooksul lisandunud.

Kohale toimetatud pakimahud Baltikumis (miljonites) ja jagunemine riikide lõikes (%)

KONFIDENTSIAALNE

[edited]

Baltikumi pakimahud vähenesid 2022. aastal võrreldes 2021. aastaga 4,8%, seda peamiselt Eesti pakimahtude arvelt, mis langesid aastaga 15%, samal ajal kui Leedus mahud 2% kasvasid. Mahud näitasid 2023. ja 2024. aastal kasvu 12,8% ja 10,0% ning seda igas riigis. 2023. aastal näitas tugevaimat kasvu Leedu (15%), millele järgnesid Eesti (13%) ja Läti (9%). 2024. aastal oli kasv mahtudes suuresti Läti mõjul, kus pakimahud kasvasid 23% võrra, kuid ka Eesti (10%) ja Leedu (2%) näitasid paranemist.

Kuude lõikes kohale toimetatud pakimahud Baltikumis (miljonites)

[edited]

Kuine ülevaade illustreerib Omniva pakiäri sesoonsust, kus suurimad mahud toimetatakse kohale aasta lõpus ning kevadel, kuid suvel mahud langevad. Mahud on aastast aastasse kasvanud, v.a 2022. aasta alguses, mil toimus järsk mahtude langus alanud Ukraina sõja tõttu.

Kohale toimetatud Baltikumi pakkide jagunemine kanalite lõikes, miljonites ja % (proportsioonina)

[edited]

Juhtkond on esitanud nõukogule ka ülevaadet kohale toimetatud mahtudest kanalite lõikes, mis illustreerib, et aasta-aastalt on suurenenud pakiautomaatidesse toimetatud pakkide osakaal (79,7% aastal 2021 ja 85,5% 2024. aasta 4 kuu jooksul) ning enim on proportsionaalselt vähenenud postkontorite mahud. Jagunemist esitleti 2021. aastast kuni 2024. aasta aprilli finantstulemusteni.

Töötunnis sorteeritud pakkide arv riikide lõikes, # pakki

[edited]

[edited] 2024. aasta keskel (eriti juunis ja juulis) langes Leedus sorteeritud pakkide arv uue Kaunase sorteerimisliini tõttu, mille käivitusperioodil efektiivsus langes. Küll aga on tulemus sellest alatest järk-järgult

KONFIDENTSIAALNE

paranenud (koos sorteerimiskeskuse täispotentsiaalil opereerimise teekonnaga) ning taastumas 2023. aasta tasemele.

Omniva kõrvutus võrreldavate ettevõtetega

Järgnevas analüüsis võrdleme Omniva gruppi sarnaste ettevõtetega lähi riikidest. Sarnaste ettevõtete gruppi kuuluvad Bpost NV/SA, Deutsche Post AG, InPost S.A., MaltaPost p.l.c., Österreichische Post AG, Post Danmark A/S, Posti Group Oyj ja PostNL N.V.

[edited]

Uurimisküsimus 1

Kas juhatus on rakendanud kontrollitaval perioodil piisavaid meetmeid likviidsus- ja finantsriskide ennetamiseks, arvestades ettevõtte investeerimistsükli ja ilmnenu sisemisi tegureid nagu ettevõtte kasvav kulubaas ja rahavoogude pingestatus?

Kontserni investeerimistsükkel

Omaniku ootused investeringute osas

Omaniku ootustes on sätestatud, et AS Eesti Post näol on tegemist riigile olulise äriühinguga, kes osutab avalikust huvist lähtuvat üle-eestilist postivõrgu arendamise ja haldamise teenust, tagades riigisiseste ja rahvusvaheliste postiteenuste osutamise. Omanik on seadnud AS-ile Eesti Post järgmised strateegilised eesmärgid:

- toimida valdkondliku arengumootorina, koondada sektorit hõlmav teadmine ning initsieerida uusi kontakte, võrgustikke ja äriideid;
- luua, arendada ning teadvustada kaasaegsete ning paindlike postiteenuste kasutamise võimalusi, sh suurendada uuenduslike juurdepääsupunktide (sh pakiautomaadid) paiknemist suuremates asulates ja keskuspunktides ning personaalse kirjandaja teenuse võimalusi, et tagada teenuse ühtlane kättesaadavus kõikjal Eestis;
- jälgida ning vähendada oma tegevuse negatiivset mõju keskkonnale, suurendades alternatiivsete energialiikide kasutusele võtmist, sh uuendades enda masinaparki selliselt, et aastaks 2030 on vähemalt 50% masinapargist alternatiivsel energial;
- osutada riigisisest ja rahvusvahelist postiteenust.

Vastavalt omaniku ootustele on läbi osaluse riigi eesmärgiks AS Eesti Post majandustegevuse tulemusena saadud kasumi kaudu kindlustada üle-eestiline postivõrgu arendamine ja funktsioneerimine. AS-i Eesti Post tegevuse kaudu on võimalik luua ja kujundada universaalpostiteenusega seotud valdkondade tegevuskeskkonda.

Veelgi on sätestatud, et äriühingud peavad tagama oma tegevuse jätkusuutlikkuse pideva uuendus- ja arendustööga ning vajalike investeringutega. Investeringuid peab olema võimalik katta äriühingu põhitegevuse rahavoogudest ning riik reeglina omakapitaliinvesteringuid äriühingutesse ei tee. Kõik plaanitavad investeringud peavad olema põhjalikult läbi analüüsitud ning kaasnevad riskid tuvastatud ja arvesse võetud.

Viimasena on lisatud, et riigi kui omaniku ootuseks on, et kõik tema omanduses olevad äriühingud teostavad enda majandustegevust efektiivselt ning ressursisäästlikult. Äriühingud peavad tagama, et kesk-pikas ajahorisondis nende tulud kasvavad proportsionaalselt kiiremini kui kulud. Äriühingud peavad defineerima enda tegevusvaldkonnale kohased efektiivsusmõõdikud ning püüdlema nende järkjärgulise parandamise poole.

KONFIDENTSIAALNE

Kontserni poolt tehtud investeeringud on üldjoontes olnud kooskõlas omaniku ootustega, mis rõhutavad uuenduslike juurdepääsupunktide arendamist, masinapargi keskkonnasäästlikku uuendamist ning tegevuse efektiivsemaks muutmist. Ootustega haakuvad hästi investeeringud uutesse pakiautomaatidesse ja sõidukiparki, mis toetavad nii teenuse kättesaadavuse paranemist kui ka CO₂ jalajälje vähendamist läbi elektrisõidukite suurema osakaalu. Samuti aitab Kaunase sorteerimiskeskuse valmimine ja Eesti sorteerimistaristu uuendamine otseselt langetada sorteerimiskulu saadetise kohta, mis on omaniku seatud efektiivsusmõdikute seisukohalt kriitilise tähtsusega. Pakiautomaatide laienemine ja uue tarkvara juurutamine toetavad omaniku eesmärki pakkuda kaasaegseid, paindlikke ning digitaalselt juhitud postiteenuseid üle Eesti ja rahvusvaheliselt. Ka IT-arendused (sh [edited] ja [edited]) aitavad parandada protsesside kvaliteeti, jälgitavust ja automatiseerimist, mis toetab nii valdkondliku teadmuse koondamist kui ka tegevuse ressursisäästlikkust.

Küll aga tähendab eelarvest väiksem tegelik investeeringute maht, et mitmete eesmärkide saavutamise (nt viia masinapark 50% alternatiivsele energiale 2030. aastaks) nõuab järgnevatel aastatel senisest suuremat investeeringu- ja uuendustempot. Vastuolu omaniku ootustega tekib ka investeeringute finantseerimise osas, kus omanik sätestab, et investeeringuid peab olema võimalik katta äriühingu põhitegevuse rahavoogudest (Kaunase sorteerimisliini ehituseks kasutati investeerimislaenu).

Kokkuvõtvalt, kontserni investeeringud on valdavalt olnud suunatud efektiivsuse kasvule, teenuse kättesaadavuse parandamisele ning keskkonnamõju vähendamisele. Seega tervikuna vastavad need omaniku seatud ootustele, isegi kui mitmete projektide ajastus ja maht on jäänud konservatiivsemaks kui esialgne plaan ette nägi. Kuigi tegelik investeerimisvõime jäi väiksemaks võrreldes eelarvetega, töid suured ja vältimatud projektid kaasa kõrge investeerimisegevuse rahavoo negatiivse taseme ning sõltuvus välistest finantseerimisvahenditest suurenes.

Investeeringud

Vaadeldaval perioodil läbis Omniva kontsern ulatusliku ja mitmeaastase investeerimistsükli, mille keskmes olid sorteerimistaristu uuendamine, pakiautomaatide võrgustiku laiendamine ning tarkvaraarendused. Kontsern on 2020. aastast kuni 2025. aasta maini teinud põhivarainvesteeringuid kogusummas 90 miljonit eurot, millest 67 miljonit eurot kujunes materiaalsele varale ning 23 miljonit eurot immateriaalsele varale.

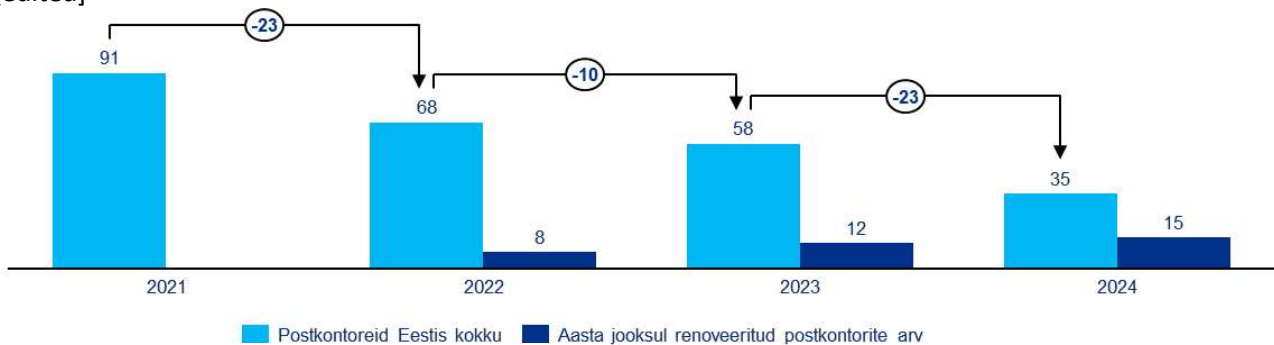
Kontserni investeeringud, mln EUR

[edited]

[edited]

Postkontorite võrgustiku arv Eestis aasta lõpus ning aasta jooksul renoveeritud postkontorite arv,

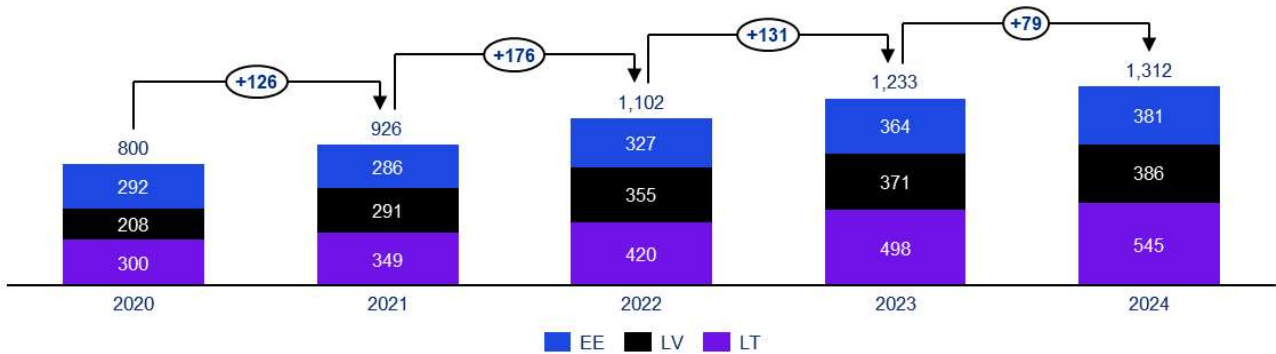
[edited]



Pakiautomaate on lisandunud järk-järgult igal aastal, suurima investeeringuga 2022. aastal ([edited] eurot) ning sama kehtib tarkvarainvesteeringute kohta, kus investeeringuid on tehtud iga-aastaselt ning enim 2023.

aastal. Suurimateks tarkvaraarenduse projektideks võib lugeda ERP/CRM tarkvara juurutuse ([edited]eurot) ning rahvusvahelise äri tarkvara arenduse projekt [edited] ([edited] eurot).

Pakiautomaatide arv Baltikumi riikide lõikes, #



Läbi aastate oli eelarvestatud investeeringute plaan ning strateegia ambitsioonikam kui tegelikud investeeringud, kusjuures suurimad erisused eelarve ja tegeliku vahel esinesid aastatel 2022–2024.

Investeeringute eelarve ja strateegiaplaan

[edited]

Suurimaks põhjuseks kujunesid sorteerimiskeskused:

- Kaunase sorteerimiskeskus osutus ligi [edited] euro võrra odavamaks kui viimase eelarve järgi eelarvestatud (vahe-eelarve [edited] eurot, lõplik eelarve [edited], projekti tegelik kogumaksumus [edited] 2023. aasta eelarves sisaldus Läti sorteerimiskeskus maksumusega [edited] eurot, kuid seda investeeringut majandusliku otstarbekuse tõttu ette ei võetud ning Lätti osteti vaid uus sorteerimisliin maksumusega ca [edited] eurot.
- Rukki sorteerimiskeskuse osas lükati samuti otsust edasi, milleks oli perioodil eelarvestatud ligi [edited], suurima komponendiga 2024. aastal [edited] eurot.

Samuti investeeriti ligi [edited] eurot vähem sõidukitesse, [edited] eurot vähem pakiautomaatidesse ning [edited] eurot vähem tarkvaraarendusse. Kontserni investeeringute maht on sõltunud ka sellest, et säilitada omaniku ootuse järgne omakapitali määr.

[edited]

Strateegiadokumendis esitletud investeeringud on sarnases suurusjärgus eelarvestatud investeeringutega. Sarnaselt eelarve mahajäämusele jäädgi seetõttu tegelike investeeringutega maha ka strateegiadokumendis sätestatud investeeringutest.

[edited]

Rahavood

Investeeringutsükli kõrgaastad tõid kaasa olulised muutused kontserni rahavoogude profiilis. Kui aastatel 2020–2021 oli Omnival tugev positiivne äritegevuse rahavoog ning märkimisväärne vaba rahapositsioon, siis alates 2022. aastast muutus rahavoogude dünaamika selgelt negatiivsemaks, peegeldades nii investeeringute kasvu kui ka tulude ning kulustruktuuri muutumist.

Konserni rahavood, mln EUR

[edited]

Rahavoogude aruanne

Rahavoogude aruanne annab ülevaate ettevõtte raha ja raha ekvivalentide muutustest aruandeperioodil ning jaguneb kolmeks põhikomponendiks: äritegevuse, investeerimistegevuse ja finantseerimistegevuse rahavood.

Selline jaotus võimaldab eristada ettevõtte põhitegevusest tulenevaid rahavooge muudest rahavoogudest ning hinnata ettevõtte võimet genereerida raha, rahastada investeeringuid ja teenindada finantseerimiskohustusi.

Äritegevuse rahavood kajastavad ettevõtte tavapärasest majandustegevusest tulenevaid rahalisi sisse- ja väljamakseid, sh lõppmaksetega seonduvaid makseid. Investeeringutegevuse rahavood hõlmavad pikaajaliste varade soetamist ja võõrandamist ning investeeringuid tütar- ja sidusettevõtetesse.

Finantseerimistegevuse rahavood peegeldavad tehinguid, mis mõjutavad ettevõtte omakapitali ja laenukapitali mahtu, sealhulgas laenude saamist ja tagasimakseid, rendikohustuste makseid, dividende ning muid omanikuga seotud rahavooge.

Kontserni kuine raha saldo muutus, rulluv 12 kuu keskmine raha saldo muutus ja rahasaldo, mln EUR

[edited]

Äritegevuse rahavood: perioodi alguses tugevad, kuid 2023–2024 perioodil survestatud

Äritegevuse rahavood olid perioodi alguses tugevad, kuid alates 2022. aastast hakkas nende võime investeerimistegevust tasakaalustada märgatavalt vähenema. Kuigi Omniva teenis igal aastal oma põhitegevusest raha, mõjutasid rahavoogusid lõppmaksete saldod, kohustiste dünaamika ja tulude/kulude muutumine.

- 2023.–2024. a oli kontsern kahjumlik, mistõttu vähenes ärirahavoogude võime katta investeerimistegevust.
- Käibekapitali muutused, eeskätt kohustiste vähenemine, põhjustasid mitmel aastal täiendavat rahavoo negatiivset mõju.
- Kliendistruktuur ja turukonkurentsi tihenemisest tulenenud hinnastamissurve tähendasid, et kasumlikkus kitsenes ajal, mil ettevõtte vajas vastupidiselt tugevamat rahapuhvrit.
- Suureks faktoriks äritegevuse rahavoogudes, eriti perioodi alguses, olid lõppmaksed, mis mõjutasid nii nõudeid kui kohustusi. Nende saldode kõikumine tõi kaasa olulise mõju rahavoogudele ning tegi äritegevuse rahavood volatiilsemaks ja raskemini prognoositavaks. Näiteks 2022. aastal vähenesid nõuded [edited] ja kohustised [edited], andes kokku selgelt negatiivse mõjuga netomuutuse. Samuti vähenesid kohustused kiiremini 2023. aastal, vähendades äritegevuse rahavoogusid.

Äritegevus genereeris raha, kuid puudus võimekus investeeringuid täismahus finantseerida ilma täiendava võlakapitali kasutamiseta.

Äritegevuse rahavoogusid mõjutas ka UPT: aastatel 2020–2024 kujunes AS-i Eesti Post UPT äri kahjumiks [edited] eurot. AS Eesti Post ei ole alates 2022. aastast saanud Konkurentsiametilt UPT lepingujärgset hüvitist, mille tasumata summa oli 2020. aasta lõpuks [edited], 2021. aastaks [edited], 2022. aastaks [edited], 2023. aastaks [edited] ning 2025. aasta mai seisuga [edited] eurot. See vähendas nii kasumlikkust kui ka ettevõtte rahavoo paindlikkust.

Investeeringustegevuse rahavood: valdavalt negatiivsed ja ajaliselt koondunud

Investeeringustegevuse rahavood muutusid perioodil tugevalt negatiivseks:

- Kaunase sorteerimiskeskuse ehitus tõi kaasa erakordselt suured väljamaksed aastatel 2023–2024.
- Mittestrateegiliste varade müügid (nt AS Maksekeskus) pakkusid ajutist leevendust, kuid mitte pikaajalist rahastuspõhja.
- Mitmed vähemkriitilised projektid lükati edasi, kuid põhikriitiliste investeeringute maht ületas selgelt kontserni sisemist rahavoogude võimekust.
- Samas võeti kasutusele pikaajaline [edited] investeeringulaen alates 2023. aastast, mille saldod suurendati ka 2024. aastal.

Kombineerituna äritegevuse rahavoogude nõrgenemisega viis see olukorrani, kus kontsern sõltus püsivalt välisest finantseerimisest.

Finantseeringustegevus: süvenev arvelduskrediidist sõltumine, pangalaenud ja liisingud

Rahavoogude tugevdamiseks kasutas juhatus:

- arvelduskrediiti (2023. sügisest alates kuni maksimaalse [edited]euro ulatuseni);
- pikaajalist investeeringulaenu Kaunase projektile (sõlmitud 2023. a lõpus, täielikult kasutusel 2024. a keskpaigaks);
- varade müüki (AS Maksekeskus, kinnisvara).

2022. aastal eduka Maksekeskus AS müügi järel maksis emaettevõtte lisaks laenu põhiosamaksele tagasi [edited] euro ulatuses [edited] pangalaene. Finantseeringustegevuse rahavoogusid mõjutasid ka dividendimaksed: 2021. aastal [edited], 2022. aastal [edited] ja 2023. aastal [edited] eurot.

Finantseeringustegevuse juures on ka oluline märkida, et kuigi nt 2024. aasta netomõju on nulliligidane, võeti tegelikkuses täiendavalt kasutusele [edited] suuruses [edited] investeeringulaen, kuid samaaegselt tasuti [edited] rendikohustisi ning [edited] eest laenude tagasimakseid.

Rahavoo dünaamika

Kontserni rahavoogude dünaamika aastatel 2020–2025 näitab selget liikumist tugevast rahapositsioonist suurenenud pingestatuse suunas, seda peamiselt intensiivse investeeringuperioodi tõttu, kuid samuti kahjumlikkusest tulenevalt. Aastatel 2020–2021 olid rahavood positiivsed, mida toetas tugev äritegevuse rahavoog. Kasumlikkus võimaldas genereerida märkimisväärset raha ka suhteliselt mõõduka investeeringutaseme juures. Alates 2022. aastast hakkas ilmema rahavoogude langustrend, mis kulmineerus 2023. aastal märkimisväärselt negatiivse netorahavooga ja 2024. aastal osalise stabiliseerumisega, kuid olles siiski negatiivne.

Kuigi äritegevuse rahavood püsisid ka hilisematel aastatel positiivsed (kuigi 2023.–2024. a oli puhaskasumi tasandil kahjumlik), ei olnud need ainuüksi piisavad, et katta investeeringustegevusest tulenevaid rahalisi väljamakseid. Eriti tugevalt mõjutas rahavooge alates 2022. aastast Kaunase sorteerimiskeskuse rajamine, mis tõi kaasa püsivalt kõrge investeeringurahavoo negatiivse taseme. Juhatus kompenseeris jooksvalt aasta vältel investeeringutest tulenevat negatiivset rahavoogu arvelduskrediidi kasutamisega (nt 2024. aasta augustis oli kasutuses 8,2 miljonit eurot arvelduskrediiti) ja 2024. aastal arvelduskrediidi tõstmisega 12 miljoni euro tasemele. Täiendavat survet rahavoogudele on avaldanud käibekapitali muutused, eeskätt kohustiste mahu vähenemine. Mitmel aastal on kohustiste langus tähendanud olulist raha väljavoolu, samal ajal kui nõuete vähenemine ei ole olnud proportsionaalne või on tõusnud. Samal ajal kasvas kontserni kulubaas, suurendades püsikulusid olukorras, kus tulubaas muutus majanduslanguse ja mahulanguse tingimustes ebastabiilsemaks. Kulubaasi kasv tähendas, et iga mahulangus või viivitus tulude laekumises kandus kiiresti üle rahavoogudesse.

Kokkuvõttes iseloomustab vaadeldavat perioodi olukord, kus äritegevus suudab küll raha genereerida, kuid investeeringu- ja finantseeringuotsused on muutunud kontserni rahavoogude profiili volatiilseks ning suurendanud sõltuvust välistest finantseeringuallikatest. Investeeringute mahukas ja kulustruktuuri kasv

tekitasid koosmõjus olukorra, kus kontserni rahavood muutusid tundlikuks, sõltuvus lühiajalisest finantseerimisest suurenes ning likviidsusriski realiseerumise tõenäosus kasvas märkimisväärselt.

Äritegevuse rahavoo parandamiseks tasuks Omnival üle vaadata nõuete ja võlgnevuste maksetingimused, et viia erisus, kus arveid tasutakse kiiremini, kui klientidelt raha laekub, väiksemaks. Samuti suurendaksid äritegevuse rahavoogusid täiendavad efektiivsusmeetmed, kuluvähendused.

[edited]

Juhatuse finantsjuhtimise ja järelvalve praktika

Juhatuse suutlikkus finantsriske juhtida sõltub otseselt sellest, kui järjepidevalt ja informatiivselt juhatus finantstulemusi jälgib ning neid teistele organitele esitab. Kontrollitava perioodi jooksul ilmnisid mitmed tugevused, kuid ka olulised lüngad finantsinfo kättesaadavuses ja raporteerimises, mis mõjutasid juhatuse võimet riske ennetavalt juhtida.

Finantstulemuste raporteerimine

Nõukogule esitatud kuistes materjalides kajastus üldjuhul kontserni kasumiaruande kuine ja aastane võrdlus esialgse eelarvega ning kontserni bilanss, kuid esitusloogika muutus perioodi jooksul mitmel korral: liiguti pakija ja postiäri vaatest riigipõhise ning seejärel üksustepõhise vaate suunas. Selline pidev struktuuri muutmine raskendas trendide järjepidevat jälgimist ning vähendas info võrreldavust ajas. 2024. aasta keskel põhjustas uue ERP-i juurutamine neljakuulise aruandlusaugu: aprillis ja mais esitati nõukogule ainult kontserni käivet, juunis vaid kuue kuu vähedetailne koondkasumiaruanne ilma eraldiseisva kuuvaateta ning juulis nõukogu koosolekut ei toimunud, mistõttu puudus ka juuli ülevaade. See tähendas, et just ajal, mil likviidsusrisk oli juba kasvamas, ei olnud kontrollorganitel täit ja regulaarset ülevaadet kuludest, tulemustest ega rahavoogudest.

Juhatusel tasandil vaadeldi kuiselt tegelikes finantstulemustes samu materjale, mida esitati nõukogule. Saadud selgituste kohaselt tulenes eelnev ERP-i juurutamise tehnilisest protsessist.

Auditikomitees toimus finantstulemuste (käive, kasumid, sh tütarettevõtted) ülevaatus valdavalt kvartaalselt, kuid sagedus varieerus. Perioodi alguses arutati teemat tihedamini, 2025. aastal seevastu harvem. 2025. aastast liikus finantstulemuste detailne arutelu rohkem nõukogu tasandile. Kokkuvõttes oli finantstulemuste raporteerimine sisuliselt olemas, kuid esitlusvorm, sagedus ja detailsus muutusid ajas, mis vähendas järelevalve järjepidevust.

Rahavoogude ja likviidsuse jälgimine

Rahavoogude ja likviidsustaseme jälgimine oli perioodi jooksul märgatavalt ebajärjekindlam kui kasumiaruande ja bilansi raporteerimine.

Tegelikke rahavoogusid esitleti nõukogus perioodi alguses (kuni 2021. aasta septembrini) AS Eesti Post tasandil ning seejärel alles alates 2024. aasta augustist taas, kuid siis juba kontsernitasandil. Vahepealsel ajal eeldati, et rahavoogude detailsem arutelu toimub auditikomitees, kuna auditikomitee ja nõukogu koosseisud kattusid ning töökorraldus nägi ette finantsinfo sügavam käsitlemist just auditikomitee tasandil. Nõukogu 18.09.2024. a koosoleku protokollis lisas 5.3 on selgitatud, et kontsernis pole loodud lühiajalist rahavoogude juhtimise protsessi. Sellele järgnevalt selgitati dokumendis, et kuna investeringutest kujuneb negatiivne rahavoog, viidi sisse nädalapõhine rahavoogude jälgimine esialgu 2 nädala vaates, seejärel 4-6 nädala prognoosi vaates. Alates 2025. aastast on finantsjuhi tasandil vaatluse all ka rulluv 13-nädala rahavoogude prognoos. Antud faile esitatud materjalides ei esine, kuna jälgimine toimub finantsjuhi tasandil.

Auditikomitees oli rahavoogude esitus ja kvaliteet aja jooksul muutuv. Alguses piirduti tihti napisõnaliste kommentaaridega (näiteks "rahavood olid x eurot") ning ülevaade anti ainult AS Eesti Post tasandil, kontserni kohta kajastati üksnes raha muutust perioodil. Aja jooksul esitus paranes ning 2023. aastal hakati esitama slide äritegevuse, investeerimis- ja finantseerimistegevuse rahavoogudega kontserni üleselt, mis tagas parema arusaama rahavoogude struktuurist. Samas lõpetati auditikomitees alates 2024. aastast sellisel kujul rahavoogude presenteerimine ja kommenteerimine ja viimane kontsernipõhine ülevaade ulatus 2023. aasta kolmanda kvartalini. Tegelikke rahavoogude kõrval esitati perioodi alguses auditikomitees ka rahavoogude prognoose. Perioodi alguses tehti seda üksikasjalikumalt (AS Eesti Post tasandil ning raha muutusena EP+LV+LT tasandil), kuid 2024. aasta augustiks, mil esitleti 25.05.2024 siseauditi testi, tuvastas siseaudit, et jooksva rahavoogude prognoosifaili viimased andmed pärinesid 2023. aasta kolmandast kvartalist ning hilisemaid uuendusi tehtud ei olnud. Auditikomitee tasemele rahavoogude raporteerimist ei naasnud. 2024. aasta augustist esitati nõukogu tasandil tegelikke rahavooge ning jaanuarist 2025 lisandus nõukogu materjalidesse rahavoogude võrdlus eelarvega, kuid rahavoogude prognoosi kui sellist ei esitata.

Likviidsust jälgitakse läbi bilansi esitamise ning 2022. aasta veebruarist lisati nõukogu materjalidesse bilansi juurde ka likviidsust näitav suhtarv. Sarnaselt muule jäi ka selle esitluse lünk 2024. aastal ERP-i juurutamise tõttu (aprill ja mai bilanss puudus, juunis bilanss esitati ning juulis nõukogu koosolekut ei toimunud ehk juuli bilanssi ei esitatud). Likviidsusolukorda on kommenteeritud auditikomitee protokollides peamiselt sarnase sagedusega, kui kajastati rahavooge, kuid on esinenud perioode (nt 2024. aasta), mil kommenteeriti likviidsusolukorda, kuid mitte rahavooge.

Juhtimisarvestus ja kulumudel

Juhtimisarvestuse puudulikkus on riskina kajastatud 2020. aasta kohta esitatud riskiregistris, mis klassifitseeris finantsjuhtimise sisulise ülesehituse ja juhtimisarvestuse oluliseks riskiks, millel on nii suur mõju kui tõenäosus. Toodi välja, et finantsjuhtimise sisuline ülesehitus ja juhtimisarvestus ei vasta äri vajadustele, kuna andmestik, arhitektuur, võimekus ja seosed on aegunud. Lisati, et juhtimisarvestus ei ole alati õigeaegne, paindlik, kiire ega usaldusväärne juhtimisotsuste tegemiseks ning seda ei ole loodud kõigile võimalikele üksustele (tulu/kulu kohtadele). Lisaks mainiti, et olemasolev info liigub ja laekub aeglaselt, ei ole valdkondade jaoks vajalikku detailsust ning ei jõuta piisavalt vara ohukohtadeni. Selle mõjul oli raske saada ettevaatavat vaadet ning tekib otsene mõju järelevalve toimivusele.

2021. aastal eeldas juhatus, et kulumudeli uus tööriist valmib 2022. aastal, seni jätkatakse olemasoleva süsteemiga, kus kulud jagatakse eesmärgi, kulukonto ja üksuse põhisel otse teenusele ja/või teenuse lihtsustatud protsessi järgi. Selgitati, et loomisel on teenuste grupid, mille kasumlikkust hakatakse edaspidi

arvestatama. Nõukogu protokollidest nähtub, et juhatusele oodati oluliselt suuremat läbipaistvust kulude struktuuri osas: korduvalt rõhutati, et kulude vastutus ei ole piisavalt selge, aruandlus ei ole detailne ning konkreetsete kokkuhoiumeetmete mõju ei ole operatiivselt jälgitav.

Kuigi juhatusel oli vaja konkurentsiameti ABC kulumudeli kõrvale kiiremat ja lihtsamat kulumudelit, venis juhtimisarvestuse ja kulumudeli arendamine. 2024. aastal rakendati viimaks juba 2022. aastal valmima pidanud kulumudel, milles sisaldus juhatuse jaoks rohkem detailsust. Aasta jooksul sellega tööd jätkati ning 2024. aasta viimaseks kvartaliks suudeti esitleda teenuste kasumlikkust ning tekkis arusaam omahinnast. Küll aga 2024. aastaks veel kulumudelit lõplikult paika ei saadud. See tähendas, et nii hinnastamisotsuseid, kulubaasi optimeerimist kui ka investeeringute tasuvust hinnati perioodi alguses osaliselt puudulikule infole tuginedes. Kulumudeli arenduse venimine ligi kolme aasta võrra langes ajale, mil kulusurve ja investeerimisriskid olid kõige kõrgemad, mis omakorda piiras juhatuse suutlikkust suunata kulukärpeid ja efektiivsuse tõstmise meetmeid sinna, kus mõju oleks olnud suurim.

[edited]

Riskiraporteerimine

Riskide raporteerimine juhatuse ja nõukogu tasandil oli pigem ebaühtlane ning rõhuasetus oli sageli formaalsel riskide kaardistamisel, mitte sisulisel ennetaval juhtimisel. Alates 2021. aasta augustist on auditikomitee tasandil esitatud kvartaalset finantsriskide ülevaadet. Sarnane esitus toimus kuni 2024. a teise kvartalini, mil auditikomitees finantsriske eraldiseisvalt enam ei esitatud, vaid esitati riskide koondvaadet väiksema rõhuga finantsriskide osas (nt 24.10.2024. a esitleti finantsriskidest vaid krediidiriski).

Samuti ei olnud strateegilisi investeeringuid (nt Kaunase sorteerimiskeskus, Läti sorteerimiskeskusega seotud investeeringuplaanid) süstemaatiliselt ka kvantitatiivselt analüüsitud kontserni rahavoogude võimekuse vaatepunktist (kuigi Läti sorteerimiskeskusega seotud investeeringuplaanid lükati nõukogu poolt finantsvõimekuse puudumise tõttu tagasi). Kuigi esitati projekti rahavoogude ülevaade, puudus kontserniülene vaade. Rahavoogude prognoosid, mis peaksid olema likviidsusriski juhtimise keskne tööriist, olid ebaühtlased ja ebapiisavalt detailsed just perioodil, mil risk suurenes kõige kiiremini (aastad 2023–2024), mistõttu ei olnud juhatusel ega kontrollorganitel terviklikku ettevaatavat vaadet rahastamisvajaduste ja likviidsuspuudujääkide kohta.

Kokkuvõtvalt oli juhatuse finantsjuhtimise ja järelevalve raamistik perioodil muutlik: finantstulemuste esitus loogika muutus ajas, rahavoogude ja likviidsuse jälgimine oli oma esitusviisilt ja sageduselt ebajärjekindel ning mitmel kuul puudus sisuline nähtavus täielikult. Kuigi protsess paranes ajas, näiteks 2023. aastal rahavoogude prognoosi täpsus paranes, ei uuendatud seda 2023. aasta kolmandast kvartalist alates 2024. aasta septembrini. Prognoosimine jäi kriitilisel perioodil (aastad 2023–2024) ajale jalgu, juhtimisarvestuse ja kulumudeli arendus venis ning riskiraporteerimine ei andnud piisavalt ennetavat vaadet. Olulised sammud (nagu nädalapõhine rahavoogude jälgimine, 13-nädalane rulluv rahavoogude prognoos ja detailsem teenuspõhine kasumlikkuse vaade) võeti kasutusele alles pärast seda, kui likviidsusriski realiseerumine oli juba ilmne. See kõik vähendas juhatuse võimet teha õigeaegseid ja piisavalt jõulisi otsuseid, mis oleksid pidanud ennetama likviidsusriski süvenemist investeerimistsükli ajal.

Finants- ja likviidsusriskid

Vaadeldaval perioodil on Omniva kontserni mõjutanud mitmed finants- ja likviidsusriskid, mille saab liigitada krediidiriskiks, tururiskideks, likviidsusriskiks, kapitaliriskiks, kasumiriskiks ning finantseerimisriskiks. Nende riskide tase ja dünaamika on kujunenud nii ettevõttesiseste tegurite (nt kliendiportfelli kontsentratsioon, investeeringute ajastus ja kulubaas) kui ka väliste tegurite (nt rahvusvahelise e-kaubanduse turu muutused, sisendhindade kasv ja majanduskeskkonna volatiilsus) koosmõjul. Alljärgnev peatükk kirjeldab Omnivat mõjutanud finantsriske.

Likviidsusrisk

Ettevõtte likviidsus ehk maksevõime kajastab selle võimet täita tähtaegselt oma maksekohustusi võlausaldajate ees. 20.10.2021. a auditikomitee koosolekul esitati finantsriskide riskiindikaatoreid (riskiindikaatoriteks on statistika ja/või meetrika näitajad, mis annavad informatsiooni riskipositsiooni kohta). Sätestati, et maksevalmiduse riski jälgitakse läbi vaba rahavoo mahu, raha ja krediitilimiitide ning järgmise 12 kuu kohustuste ning kulude suhte ja vahena. Lisaks jälgitakse raha osakaalu koguvardades, lühiajalise võlgnevuse kattekordajat ning rahakordajat (vt ka „Bilanss – likviidsuskordajad“). KRI-de juures ei sätestatud näitajate lävendeid ega maandamismeetmeid juhuks, kui lävendid ületatakse.

Kvartaalsetes finantsriskide ülevaadetes auditikomiteele on kajastatud vaba raha saldot (arvelduskonto, kontsernikonto ja kassad) riigiti, lühiajalise võlgnevuse kattekordajat ja maksevalmiduse taset. Samuti esitati kuni 2023. a kolmanda kvartalini rahavoogusid. Sarnane esitus toimus kuni 2024. a teise kvartalini, mil auditikomitees finantsriske eraldiseisvalt enam ei esitatud, vaid esitati riskide koondvaadet väiksema rõhuga finantsriskide osas.

Juhatus on aastaaruande põhjal likviidsusrisi hinnanud iga-aastaselt majandusaasta aruande koostamise käigus ning riski hindamise tulemused ja kavandatud maandamismeetmed kajastuvad koos teiste finantsriskidega majandusaasta aruannete asjakohastes lisades. Aastaaruande baasil kasutab kontsern likviidsusrisi juhtimiseks kombinatsiooni järgmistest lahendustest: vaba raha arvelduskontodel, tähtajalised deposiidid, vabade krediitilimiitide olemasolu, rahavoogude järjepidev jälgimine ning finantsvarade ja kohustuste tähtaegade ühildamine. Aastaaruandes on eraldi välja toodud, et kontserni juhtkond jälgib pidevalt kontserni jooksvat rahavoo prognoosi, tagamaks piisava rahaliste vahendite olemasolu operatiivtegevuse rahastamiseks, kindlustades samal ajal laenukohustuste täitmise. Erikontrolli hinnangul ei ole seda alati piisavalt järjepidevalt ega detailselt tehtud.

Maksejõuetuse risk

Likviidsusnäitajad – rahakordaja ja lühiajalise võlgnevuse kattekordaja, %

[edited]

[edited] Likviidsusrisi hindamiseks saab kasutada ka lühiajalise võlgnevuse kattekordajat, mille alusel on võimalik hinnata seda, kas ettevõtte käibevara (kõige likviidsemat tüüpi varaklass) on piisav, katmaks lühiajalisi kohustisi. Samuti näitab lühiajalise võlgnevuse kattekordaja, mis alates 2023. aasta keskpaigast langes alla 1, et likviidsusrisk oluliselt kasvas (kattekordaja, mille väärtus on <1, viitab ettevõtte halvenenud võimekusele tasuda lühiajalised kohustised käibevara või spetsiifilisemalt muu likviidse vara arvelt).

2022. aasta septembris pidi valmima ka likviidsusrisi haldamise kord, mis 2022. a detsembri seisuga oli endiselt töös. Edasi lükkudes olulise verstepostina kinnitati 29.05.2024. a „Market and Liquidity Risks

Management Policy“. Poliitika sätestas, et kontsern kasutab konservatiivset likviidsusriski juhtimise metoodikat (samad meetmed nagu välja toodud aastaaruandes ning kontsernikonto kasutamine), kuid poliitika ei sätestanud määrasid või koguseid. Poliitikas sätestati kolm konkreetset likviidsuslimiiti:

1. Minimaalne [edited] likviidsuspuhver (raha ja vaba arvelduskrediidi saldo) keskmisest eelarvestatud otse- ja tegevuskuludest [edited]
2. Intressikandev võlg / EBITDA < [edited]
3. Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja > [edited]

Küll aga ei sätestanud poliitika maandamismeetmeid juhuks, kui need limiidid ületatakse.

Juhtkonna hinnangul oli majandusaasta aruannete järgi nii 2023. kui 2024. aastal likviidsusrisk madal ja kontsern likviidne. Samas tutvustas riskijuhtimise ja siseauditi üksuse juht nii auditikomiteele kui ka nõukogule 2023. aasta jaanuaris ettevõtte TOP 10 riske, mille hulgas oli investeerimistegevusest tulenev finantseerimis- ja likviidsusrisk. Samas oli erikontrolli hinnangul antud risk finantseerimisfookusega, mitte likviidsusriski ennetamise fookusega. Auditikomitee hinnangul oli oluliste riskide juures ebaselge, kas on määratud riski omanikud ning ka vastutatavad isikud kontrollimeetmetele.

2023. ja 2024. aasta majandusaasta aruannetes lisatakse, et kontsernil oli aasta lõpu seisuga negatiivne käibekapitali maht. Negatiivne käibekapital võib viidata likviidsusprobleemide tekkimise ohule. 2024. aasta majandusaasta aruandes on toodud juhatuse hinnang, mille järgi ei ole ettevõttel likviidsusprobleemi, kuna puudujääk kaetakse regulaarsetest äritegevusega seotud positiivsest rahavoogudest, bilansipäeva järgselt toimunud ühe kordsetest tehingutest ning olemasoleva arvelduskrediidi kasutamisest. Praktikas aga langes likviidsuspuhver mitmel kuul alla lubatud taseme, intressikandva võla ja EBITDA suhe ületas poliitika piiranguid ning lühiajalise võlgnevuse kattekordaja jäi alla seatud miinimumi, eeskätt perioodil, mil Kaunase investeringut rahastati lühiajalise arvelduskrediidiga. Samuti peatati septembris 2024. a tarnijate maksed, et maksta välja töötajate palgad, mis viitab likviidsusriski realiseerumisele.

Likviidsuspuhver, tuh EUR

[edited]

2024. aasta septembris peatati negatiivse rahavoo ja madala likviidsuspuhvri tõttu hankijate maksed, et maksta esmajärjekorras välja töötajate töötasud. Omniva riskiisu näeb ette, et Omniva hoiab tugevat likviidsuspositsiooni ja omab igal ajahetkel olulist likviidsusreservi. Riskiisu näeb samuti ette, et Omniva säilitab minimaalset likviidsusriski taset, et hoida olukorda, kus Omniva suudab tähtaegselt täita tal lasuvaid kohustusi. Hankijate maksete peatamine näitab erikontrolli hinnangul selgelt likviidsusriski realiseerumist. Riski maandamiseks esitati 2024. aasta septembris nõukogule taotlused *sale-leaseback* ehk müügi ja tagasirendi tehinguteks ja arvelduskrediidilimiidi tõstmiseks kahe miljoni euro võrra (kokku [edited] eurot). *sale-leaseback* võimaldab ettevõttel vabastada enda omanduses oleva vara alt müügi kaudu rahalisi vahendeid, et suunata need oma põhitegevusse, jätkates samal ajal äritegevust, kasutades samu varasid edasi, kuid rendi vormis.

[edited]

Erikontrolli käigus ilmnis, et eeldus likviidsusprobleemideks tekkis 2022. aastal, ning 2023.–2024. a süvenes oht likviidsusprobleemide tekkeks, kuna ettevõtte oli intensiivses investeringute tsüklis. Alates

2022. aastast tekkis välisest majanduskeskkonnast surveid ning ettevõtte püsikulubaas tõusis. Erikontrolli hinnangul esinesid mitmed asjaolud, mis tingisid likviidsusriski realiseerumise. Ettevõtte oli intensiivses investeringute perioodis (kokku investeeriti aastatel 2020–2025 85,6 miljonit eurot ja aastatel 2023–2024 57,3 miljonit eurot). Suurimat investeringut, Kaunase sorteerimiskeskust, rahastati algusjärgus peamiselt omavahenditest (kogu investeringutest ~53% ulatuses), kandes ka samaaegselt kahjumit universaalse postiteenuse ja perioodika kojukande teenuse osutamisest aastatel 2020–2024 (UPT kahjum 2020.–2024. a oli 11,1 miljonit eurot). Viimane ei ole käsitletav juhtimisotsuste tegemata jätmise või strateegilise valiku tulemusena, vaid struktuurse ja regulatiivse piirangu realiseerumisena, kus hinnastamise otsustusruum asub väljaspool ettevõtte täielikku kontrolli. Samuti ei olnud riik maksnud Omnivale UPT kompensatsiooni, mis mai 2025. a seisuga oli 6,5 miljonit eurot. Lisaks sellele maksti aastal 2023 6,1 miljonit dividende, hoolimata kahjumist.

Samuti kasvas likviidsusrisk ettenägematute kulude ilmnemisel (nt suuremate energiakulude tõttu) ning ettenägematute tulude langusest (nt Ukraina sõja ajal mahulangused). Küll aga ei tegeletud näiteks kulukärbetega erikontrolli hinnangul piisavalt ennetavalt, mis süvendas likviidsusriski.

Omniva on teadaolevalt tasunud finantskohustusi enamjaolt õigeaegselt (v.a septembris 2024. a, mil peatati maksed hankijatele, et maksta õigeaegselt töötajate töötasusid) ega ole jätnud täitmata laenukovenante, mis tooksid endaga kaasa trahve või finantskulude kasvu. Küll aga näitab hankijate maksete peatamine, et likviidsusrisk muutus kriitiliseks ning riskiisu ei järgitud. Samuti ületas risk mitmel korral ettevõttesiseselt seatud limiite.

Likviidsusriski maandamiseks on ettevõtte kaasanud täiendavat kapitali pangalaenude näol ning kasutanud korduvalt arvelduskrediiti. Samuti on võetud mitmeid meetmeid kasumlikkuse ja seekaudu likviidsuse parandamiseks nii kulukärbete, hinnatõusude jmt näol (vt rohkem „Täiendavad meetmed likviidsusriski maandamiseks“).

2025. aasta mai seisuga on likviidsus võrreldes 2023. aasta teise poole ja 2024. aastaga paranenud, mis on nähtav nii vaba raha saldos, intressikandva võla ja EBITDA suhtes kui ka lühiajalise võlgnevuse kattekordajas. Likviidsust parandas oluliselt Pallasti 28 kinnistu müük.

Struktuurne likviidsusrisk

Kaunase sorteerimiskeskuse ehituse rahastamine algas omavahenditest ning 2023. aasta sügisel hakati kasutama lühiajalist arvelduskrediiti, mis kasvas novembriks [edited] euronit. Pikemaajaline investeerimislaen, millega plaaniti katta suurem osa ehitus- ja tehnoloogiaalastest kuludest, sõlmiti 2023. aasta lõpus ja võeti osaliselt kasutusele detsembris, täielikult 2024. aasta mais.

Pikaajalise investeringu lühiajalise arvelduskrediidiga katmise tõttu tekkis 2023. aasta keskel struktuurne likviidsusrisk, mis tuleneb pikaajaliste investeringute ja lühiajaliste finantseerimisallikate ebaproportsionaalsusest. Selle ajastuse ebakõla tähendab, et lühiajalised kohustused kuulusid tasumisele enne, kui pikaajaline rahastus oli kasutusele võetud, suurendades ajutiselt likviidsussurvet. Seetõttu oli ettevõttel piiratum võimekus olemasolevat arvelduskrediiti kasutada teiste lühiajaliste kohustiste katteks.

Juhatuse info kohaselt oli arvelduskrediidi kasutamine põhjendatud sellega, et maksta vähem laenuintresse ja *commitment*- ehk kohustistasusid.

Lõppmaksed

Lõppmaksed on rahvusvaheliste postiorganisatsioonide vahelised maksed, mille raames arveldatakse rahvusvaheliste pakkide saatmise kulusid postkontorite vahel. Lõppmaksed koosnevad nõuetest teiste postiasutuste vastu ning võlgnevustest teistele postiasutustele. Rahvusvahelised postiasutused ei arvelda omavahelisi arveid pärast igat saadetist, vaid arveldus toimub pikema perioodi jooksul (kuni mitu aastat).

Seetõttu tegeleb Omniva lõppmaksete prognoosimisega ja on oluline hoida detailset ülevaadet ja arusaama lõppmaksete kuludest ja tuludest.

Kvartaalsetes finantsriskide ülevaadetes on lõppmaksetes kajastatud TOP 10 riikide suurimaid positiivseid ja negatiivseid saldosisid ning lõppmaksete kogusaldot (positiivne, negatiivne ja neto).

Lõppmaksete nõuded, kohustused ja netosaldo, €'000

[edited]

2020. aasta riskiregistris sisaldus olulise riskina lõppmaksete arvestusrisk, mille juures tegelikud kulud kujunevad suuremaks kui prognoositud ning sellel on arvestatav mõju kasumile. Küll aga ei ole riskiregistris kirjeldatud maandamismeetmeid, sh mis on riski seireks kasutatavad näitajad ning sagedus. Leiti, et vähenemas on lõppmaksete tulud, millega võib kaasneda risk, et aasta lõpuks võib kontserni raha jääk miinusesse minna ning osutada seekaudu negatiivseks. Seega leidis auditikomitee, et igal juhul on ettevõttel 2021. a vajalik leida täiendavat likviidsust. 2021. aasta riskiregistris lõppmaksete riskitaset langetati, muutes selle kriitilisest oluliseks riskiks.

Lõppmaksetega seonduv tuvastati olulise riskina ka eelmise erikontrolli poolt. Järgnev kokkuvõtlik tabel koondab juhatuse koostatud tabeli eelmise erikontrolli tulemusel tuvastatud puudustest lõppmaksete protsessi osas.

Tähelepanek/märkus
1. Eesti Posti juhatus oli rahvusvahelise äri mahtude suurenemise ja lõppmaksete prognoosi omavahelistest seostest ja riskidest teadlik, kuid riski maandamiseks tehtud tegevused olid kas formaalsed või, tulenevalt selge ülevaate puudumisest rahvusvahelise äri kogu väärtusahela ulatuses (sh ka hinnastamine), ei adresseerinud tegelikke probleemkohti.
2. Juhatus ei ole iga-aastaselt hinnanud lõppmaksete prognooside õigsust. Puudus regulaarne ülevaade lõppmaksete hälbe suuruse ja rahvusvahelise äri mahtude omavahelise dünaamika kohta ning selle võrreldavus prognoosidega. Juhatus ei ole, enne suure vea tekkimist lõppmaksete prognoosimise õigsusega ja lõppmaksete prognoosimudeliga seotud võimalike hälvetega piisava põhjalikkusega tegelenud.
3. Lõppmaksete prognoosimudeli ebatäpsuse riski on juhatus hinnanud küll kriitiliseks ja kavandanud ka maandustegevusi, kuid riski maandustegevused ei ole olnud piisavad ning selle riski realiseerumine sattus perioodi, kus esines ka kõrgendatud likviidsusrisk tulenevalt varasemast investeerimis-perioodist. Lõppmaksete prognoosimudeli vigade maandustegevused ei ole asjakohased või piisavad, sest ei teadvustatud piisavalt riski olemust ja tähtsust ning olulisi riskitegureid. Riskide hindamisel ja maandustegevuste puhul keskenduti liigselt samplingu kasutamisele tulenevatele riskidele, arvestamata seejuures rahvusvahelise äri klientide toote- ja hinnakujunduse ning lepingute haldamisega seonduvate riskidega.
4. Juhatus ei ole hinnanud lõppmaksete prognoosimudeli õigsust/hälvet.

5.	Ettevõttel puudus erikontrolli ulatusse jääval perioodil kirjalik, juhatuse poolt kinnitatud lõppmaksete summa õigsuse kontrollimise protsess, milles oleks kirjeldatud protsess täies ulatuses ning vastavad kontrollitoimingud vastutavate isikute/üksuste lõikes. Puudub dokumenteeritud lõppmaksete protsess, mis sisaldaks protsessi kõikehõlmavat kirjeldust, selles osalevaid isikuid, koos nende õiguste ja vastutusega. Lisaks on Eesti Posti lõppmaksete inventuuris välja toodud, et tööülesannete ja vastutuse muutusel töö sisu ja kokkulepete üleandmise protsess uuele töötajale on puudulik. Lõppmaksete ühtse vastutaja puudumine. Ettevõttel puudus lõppmaksete prognoosimises ilmnenu vea teadvustamiseni ülevaade lõppmaksete prognoosimise protsessist kui tervikust ning prognoosi õigsuses veendumiseks olid kontrollitoimingud puudulikud. Lõppmaksete prognoosimudel ei kasutata kõige värskemata infot (info ajakohasus). Ettevõttes ei ole kehtestatud spetsiifilisi kontrolle lõppmaksete prognoosimudelisse kasutatavate sisendite (kogus, tariif, sampling) ja tehtud prognooside igakuiseks kontrollimiseks (protsess).
6.	Lõppmaksete reservide kujundamise kohasus. Lõppmaksete reservi kujundamine ja reservi piisavuse hinnang.
7.	Lõppmaksete prognoosimisega seonduvat riski ei hinnatud adekvaatselt – riskiskoorid olid madalad ning kõrgete riskide koondnimekirjas on lõppmaksetega seotud risk kirjeldatud läbi Eesti UPT hinna madala taseme, mitte läbi rahvusvahelise äri spetsiifikast lähtuva prognoosimudeli ebatäpsuse.
8.	Eesti Posti IPSi koguste aruanne on puudulik ning selle tõttu olid 2019. aasta kogused prognoosides valed.
9.	IPSi andmete päring (päring olevat katki ja vajab arendust). See vajadus pole saanud piisavat prioriteeti arenduseks.
10.	Lõppmaksete inventuurid ei ole regulaarsed ja võimalik, et ka mitte piisavalt sagedased.
11.	Ettevõttes ei ole kehtestatud spetsiifilisi kontrolle lõppmaksete prognoosimudelisse kasutatavate sisendite ja tehtud prognooside igakuiseks kontrollimiseks (n-ö „nelja-silma-printsip“).
12.	Tehingupartneriga koguste korrigeerimiste lõppmaksete prognoosimudelisse jõudmine on ebaselge.
13.	Esitatud arved ei vasta alati lepingu tingimustele.

2021. aasta viimases kvartalis viidi läbi uue lõppmaksete protsessi juurutamise edukuse kohta siseaudit. Läbiviidud töö tulemusena jõudis Omniva järeltulele, et lõppmaksete haldamise protsessi tegevused toimivad valdavalt osas ettenähtud viisil ning toimub tegevuste kontrollimine. Jätkuvate puudustena toodi välja IPS-i probleemid, sh riskid, et käsitsi sisestatavatesse lõppmaksete tariifidesse võib tulla vigu (pisteline kontroll pole piisav kõikide võimalike vigade tuvastamiseks). Teostatud audit soovitas sisestatud hinnad (riik, valuuta) üle vaadata ning teostada täielik kontroll käsitsi sisestatud andmete üle. Töötaja otsesele juhile soovitati anda ülesandeks tagada kontrollitegevuste toimimine. Lähtuvalt auditikomitee 20.01.2022. a koosoleku materjalist on parandusmeetmed sisse viidud.

Siseauditi materjalides (nt auditikomitee koosolek 20.01.2022. a Lisa 5.2) märgitakse veel, et e-Akadeemias olevale lõppmaksete haldamise protsessi informatiivse juhise koolitusele polnud seatud sihtrühma. Parendustegevuse soovitusena soovitatakse vastutaval juhil suunata uus töötaja väljaõppele ning tagada tööks vajalikud oskused.

2024. aasta septembri seisuga esitati auditikomitees hinnang, et lõppmaksete osas on ka erikontrolli tähelepanekud rakendatud ning läbiviidud toimingud hõlmavad järgmist:

- selgelt määratletud vastutused läbi kogu protsessi ahela;
- rakendatud kahetasemeline kontroll tulemuste ja prognooside osas – igakuine ja aastapõhine kontroll;
- kasutusel konservatiivne arvestus, kus kulud võimalikult suured ja tulud võimalikult väikesed;
- valuutakursi arvestuses on finantsanalüüsi prognoosi arvestuse aluseks iga kuu viimane IMFR valuutakurs ja raamatupidamine arvestab jooksva kursiga.

Vaadeldaval perioodil on lõppmaksete saldo olnud muutumises. Kui 2020. aasta detsembris olid nii Omniva nõuete kui kohustuste saldod vahemikus [edited], kus kohustusi oli nõuetest rohkem, siis 2022. aasta lõpuks olid mõlemad saldod langenud [edited] euro lähedusse. Kohustised langesid kiiresti, nõuded aeglasemalt, mistõttu saldo liikus sügavast miinusest 2024. aasta suveks püsivalt plussi. Netokohustuste summa oli samuti vähenenud [edited] eurolt 2020. aasta lõpus [edited] euroni 2022. aasta lõpul. 2024. aasta juuniku lõpus oli lõppmaksete nõudeid rohkem kui kohustusi ja netonõuded moodustasid [edited] 2025. aasta mai seisuga on nii nõuete kui kohustuste saldod veelgi vähenenud, langedes vastavalt [edited] ja [edited] tasemele, netosaldoga [edited]. See peegeldab paranenud likviidsust

ja väiksemat võlakoormust lõppmaksetes. Kuigi esines mõningaid lühiajalisi kõikumisi, on üldpilt stabiilsem ja lõppmaksetega seotud risk oluliselt madalam.

Lähtuvalt juhtkonna kommentaaridest on saldode languse muutuseks pakimahtude vähenemine rahvusvahelises postiäris (st pakkide/lepingute liikumine postivõrgust kommertsvõrku) ja liikumine kommertslepingute poole (mis vähendavad ka lõppmaksete mahtu).

Krediidirisk

Krediidirisk väljendab potentsiaalset kahju, mis tekiks juhul, kui tehingu vastaspool ei ole võimeline või ei soovi täita oma lepingulisi kohustusi. Krediidirisk tulenes peamiselt nõuetest äriklientide ning teiste postiorganisatsioonide vastu, samuti vabade rahaliste vahendite hoidmisest pankades.

Kontsernis jälgitakse krediidiriski järgmiste KRI-de kaudu (20.10.2021. a auditikomitee materjalide andmetel): nõuete kontsentratsiooni indeks, nõuete jaotus vastavalt vastaspoole asukohariigist koefitsient, nõuete maht, nõuete maht osakaaluna koguvaradesse ning laekumisperioodi. KRI-de juures ei sätestatud näitajate lävendeid ega maandamismeetmeid juhuks, kui lãvendid ületatakse. Kontsern kasutas krediidiriski juhtimiseks krediidilimiitide süsteemi, krediidikindlustust rahvusvaheliste klientide puhul ning hoiustas vabu vahendeid A–A+ reitinguga pankades.

Kvartaalsetes finantsriskide ülevaadetes auditikomiteele kajastub eeldatav krediidikahjumi eraldis, laekumata arvete summa ja summa, mille osas tähtaeg polnud veel saabunud. 2021. aasta 12 kuu vaates lisandus TOP 10 deebitori nõuete vaade, debitoorne käibevãlde ja kreditoorne käibevãlde. Samuti esitati alates 2021. aasta 12 kuu vaatest nõuete tähtajaline jagunemine. Sarnane esitus toimus kuni 2024. aasta teise kvartalini, mil auditikomitees finantsriske eraldiseisvalt enam ei esitatud, vaid esitati riskide koondvaadet väiksema rõhuga finantsriskide osas.

Kontsern kasutab ostjate krediidiriski hindamiseks sisemist krediidireitingute süsteemi, kus igale kliendile määratakse liimit. Rahvusvaheliste klientide krediidiriski maandamiseks kasutatakse täiendavalt krediidikindlustust. Kindlustusjuhtumi korral hüvitab kindlustusandja [%] tekkinud kahjust, Kontserni omavastutus on [%]. Maksimaalne kindlustusandja vastutus on [edited]. Kasutuses olev rahvusvaheliste klientide krediidiriski maandamise meetod maandab rahvusvaheliste klientide krediidiriski. Samuti tegeletakse sellega, et suurendada kliendibaasi, kaasata uusi kliente ja tekitada geograafilist hajutatust, et riski leevendada.

2020. aasta riskiregistris määrati mitteõigeaegne arvete tasumine ja maksmata jätmise keskmise riskitasemega riskiks, mille esinemise tõenäosus on madal, kuid mõju kõrge. Küll aga ei ole riskiregistris kirjeldatud maandamismeetmeid, sh mis on riski seireks kasutatavad näitajad ning sagedus. 2021. aasta riskiregistris krediidiriski riskitaset langetati. 2022. aastal riskiregistrit muudeti ning krediidiriski all tuvastati kontsentratsioonirisk, maarisk, nõuetest tulenev krediidirisk, tagatiserisk, vastaspoole krediidirisk ja ülekanderisk. 2022. a detsembri seisuga oli krediidiriski haldamise kord endiselt ettevalmistamisel. 2023. ja 2024. aasta kohta ei ole esitatud riskiregistrit, mistõttu ei ole teada, kas antud aastal viidi läbi riskihindamine ning millised on hindamise tulemused. 03.09.2024. a kinnitati juhatuse poolt „Omniva Debt Handling and Monitoring Standard“.

[edited]

Samas esines ebaselgust krediidilimiitide halduses. 30.09.2024. a auditikomitee poolt esitatud analüüsiselgus, et krediidilimiidid tuleb [edited] süsteemis valideerida, kuna see võib oluliselt kogu krediidilimiiti vähendada ning see osutub oluliseks komponendiks, et riski korrektset hinnata. See raskendas tegeliku riskipositsiooni hindamist ja tekitas ohu, et krediidikindlustust ei rakendata kogu limiidimahu ulatuses. Lisaks määrati kliendi krediidilimiite manuaalselt, mille osas leiti samuti, et selle peaks automatiseerima.

[edited]

2025. aastal alustati ulatusliku tööga [edited]-süsteemi andmete korrastamiseks ja krediidilimiitide kaardistamiseks, mille tulemusel oli juhtkonna selgituste kohaselt 2025. aasta juulis võimalik hõlmata analüüsi laiem äriklientide universum ning seetõttu kajastus kõrgem väljastatud liimit. Varasem lähenemine oli juhatuse info kohaselt tol hetkel põhjendatud, kuna suuremahulised krediidiriskid koondusid eelkõige portfelli põhiste klientidele. Küll aga

KONFIDENTSIAALNE

kaasnes sellega erikontrolli hinnangul siiski risk, et krediidiriski ei hinnata korrektselt, kuna krediilimiitidest puudub terviklik ülevaade.

Lisaks metoodika täpsustumisele tehti 2025. aastal sisulisi parendusi krediidiriski juhtimise korralduses. 12. märtsil 2025. a tutvustas riskijuhtimise funktsioon juhatusele ettepanekut muuta senine krediikomitee töökorraldus ning kujundada sellest nõuandev ja riske hindav *Credit Work Group* (CWG). Uue mudeli eesmärk oli selgem vastutuste jaotus, krediilimiitide ja maksetingimuste järkjärguline eskaleerimine ning fookuse nihutamine formaalselt otsustamiselt sisulisele riskihindamisele ja juhatuse nõustamisele. Selle raames vaadati üle ning tõsteti volituste määri krediilimiitide kinnitamisel ning korrigeeriti maksetingimuste andmise piire, muutes need konservatiivsemaks, võrreldes varasema praktikaga. Lisaks sellele alustati 2025. aasta maist alates paralleelselt läbi krediidi- ja võlgnevuste käsitlemise protsessi tervikülevaataust, milles osalesid riskijuhtimise funktsioon, müügi- ja klienditoe, raamatupidamise ja *back office* esindajad. Selle käigus viidi FO-s kajastatud limiidid vastavusse tegelikult kehtestatud otsustega ning töötati välja ajakohastatud *Credit Handling Process*, mis integreerib CWG tööpõhimõtted ja uued krediilimiitide raamid. Uuendatud protsess esitati juhatusele 14. mail 2025. a, koguti tagasiside ning tehti täiendusi. Samuti ilmneb 2025. aastal uuendatud riskiregistrist, et kuigi Leedus ja Lätis toimub krediilimiitide määramine siiani manuaalselt, siis Eestis määratakse krediilimiit automaatselt [edited] krediireitingu alusel.

[edited]

Erikontrolli perioodil oli Omniva kontserni krediidirisk süsteemselt oluline finantsrisk, mis tulenes eeskätt äriklientide nõuetest, kliendiportfelli kõrgest kontsentratsioonist ning piirangutest krediidikindlustuse rakendamisel. Kogu vaadeldava perioodi vältel ületas väljastatud krediilimiitide maht kehtiva krediidikindlustuse katet ning krediidiriski tase püsis mitmel aastal üle ettevõtte riskiisu piirmäära. Samal ajal ei olnud krediidiriski juhtimise raamistik kogu perioodi ulatuses ühtlaselt küps: riskiregistrid ei olnud järjepidevalt ajakohastatud, [edited]-süsteemi andmete kvaliteet ja terviklikkus olid ebaühtlased ning krediilimiitide haldus ei võimaldanud varasematel aastatel saada täielikku ja usaldusväärset ülevaadet tegelikust riskipositsioonist.

[edited]

2025. aastal toimus krediidiriski juhtimises selge kvalitatiivne paranemine, kuigi krediidirisk tervikuna ei kadunud. Juhtkonna selgituste kohaselt hakati 2025. aasta kevadest süstemaatiliselt tegelema krediilimiitide ja [edited]-süsteemi andmete korrastamisega, mille tulemusel paranes ülevaade kehtestatud limiitidest ning vähenes ebaselgus selle osas, kas krediilimiidi info puudumine tulenes juhtimisotsusest või süsteemsest andmeprobleemist. Samuti astuti samme krediidiriski juhtimise protsesside täpsustamiseks ja rollide selgemaks määratlemiseks (sh *Credit Work Group*'i loomine ja *Credit Handling Process*'i arendamine), mis parandas riskide eskaleerimist ja juhtkonna teadlikkust.

Oluline on märkida, et kuigi krediidiriski tase jäi ka 2025. aastal limiitide ja kindlustuskaitse võrdluses üle riskiisu taseme, ei realiseerunud see samas ulatuses makseviivitustena. Tähtaja ületanud nõuete maht oli 2025. aasta kevadel võrreldes varasema perioodiga langenud, mis viitab paranenud maksekäitumise seirele ja riskide operatiivsemale juhtimisele.

Kokkuvõttes oli krediidirisk kogu erikontrolli perioodi vältel Omniva jaoks püsiv ja struktuurne finantsrisk. 2025. aastal toimusid aga sisulised parendused krediidiriski juhtimise läbipaistvuses, andmekvaliteedis ja juhtimisraamistikus. Need parendused vähendasid riski realiseerumise tõenäosust, kuid ei kõrvaldanud krediidiriski tervikuna, arvestades kontserni äri eripära ja kliendiportfelli struktuuri. Soovitame tähelepanelikult regulaarselt jälgida suurkliientide maksekäitumist, nende reitinguid, vältimaks olukorda, kus klient jätab suuresti võlad tasumata.

Intressirisk

Intressimäära risk on risk, et finantsinstrumentide õiglane väärtus või rahavood kõiguvad tulevikus turu intressimäära muutuste tõttu. Intressirisk avaldus Omniva puhul eeskätt ujuva intressimääraga võlakohustuste kaudu ning seisneb ohus, et finantskulud suurenevad, kui intressimäärad tõusevad.

5 kuu EURIBOR ja fikseeritud Kaunase EURIBOR, %

[edited]

Intressiriski jälgimiseks sätestati 20.10.2021. a auditikomitees järgmised KRI-d: [edited] päeva intressimäära riskiväärtus, intressimäära kõikumisele avatud positsiooni mahu osakaal kohustustes ja omakapitalis ning intressimäära kõikumisele avatud positsiooni maht kuludes. KRI-de juures ei sätestatud näitajate lävendeid ega maandamismeetmeid juhuks, kui ländid ületatakse.

Kvartaalsetes finantsriskide ülevaadetes auditikomiteele on kajastatud EURIBOR-i määr, võõrfinantseerimise allikate tingimused, jäägid ja lõpptähtjad. Alates 2022. aastast esitlus muutus ning esitati EURIBOR-i graafikut ning finantseerimisallikaid koos jääkidega. Sarnane esitlus toimus kuni 2024. a teise kvartalini, mil auditikomitees finantsriske eraldiseisvalt enam ei esitatud, vaid esitati riskide koondvaadet väiksema rõhuga finantsriskide osas.

Kontsern on olnud avatud intressimäärade riskile seoses EURIBOR-i kõikumistega, mis võivad mõjutada finantseerimiskulusid. 2020.–2021. aastal intressimäärasid ei fikseeritud, kuna juhatus leidis, et puudub vajadus kehtivate laenu- ja liisingukohustuste intressimäärade fikseerimiseks. Leiti, et antud küsimus tuleb arutusele 2022. aasta keskel, kui ettevõtte hakkab olemasolevaid laene refinantseerima. 2020. aasta riskiregistris määrati intressimäärade kõikumine keskmise riskitasemega riskiks, mille esinemise tõenäosus on kõrge, kuid mõju madal. Küll aga ei ole riskiregistris kirjeldatud maandamismeetmeid, sh mis on riski seireks kasutatavad näitajad ning sagedus. 2021. aasta riskiregistris intressiriski riskitaset langetati.

Kontsern seadis 2022. aastal intressiriski piirangud, määratledes, et fikseeritud pikaajaliste (>1a) intressimääraga võlakohustuste osakaal kõikidest pikaajalistest võlakohustustest peab olema > [%]% (auditikomitee leidis, et tuleks potentsiaalselt arutada ka [%]%) ning ujuva intressiga (katmata) pikaajalised võlakohustused võivad moodustada maksimaalselt [edited] eurot. 22. detsembril 2023. a sõlmiti intressiriski maandamiseks [edited] intressimäärade vahetustehing (*Interest Rate Swap*), millega fikseeriti Kaunase sorteerimiskeskuse investeerimislaenu intress: 6 kuu EURIBOR fikseeriti [edited] tasemel.

Sõlmitud intressimäära SWAP-leping maandab intressiriski, muutes muutuva intressimäära fikseeritud määraks, tagades tulevaste rahavoogude prognoositavuse. [edited]

Liisinglepingud on muutuva intressimääraga (seotud EURIBOR-iga), pakkumisi küsitakse nii fikseeritud kui muutuval intressile. Vastavalt lepingutele muudetakse intressimäära iga kolme ja iga kuue kuu tagant.

Omniva on järginud seatud intressiriski juhiseid, millest lähtuvalt siseneti 2023. aasta detsembris intressimäärade vahetustehingusse, fikseerides Kaunase investeerimislaenu EURIBOR-i stabiilsele tasemele. Sõlmitud intressimäära SWAP-leping maandab intressiriski, muutes muutuva intressimäära

fikseeritud määraks. SWAP-i sõlmimisel oli tehing kasumlik ning suudeti intressimäär oluliselt madalamaks kaubelda, kui hetkene turu EURIBOR (2023. aasta detsembris oli [edited] kuu EURIBOR [edited]).

Kuigi 2025. aasta alguseks oli tegelik EURIBOR SWAP-iga fikseeritud määrast madalam (st kontsern tasus ajutiselt kõrgemat intressi, kui turumääraga oleks tulnud), ei muuda see riskijuhtimise vaates tehingu olemust. SWAP maandas edukalt intressimäära volatiilsust ning parandas rahavoogude prognoositavust. Intressiriski juhtimise aspektist olid juhatuse sammud sisuliselt adekvaatsed ja kooskõlas kehtestatud riskipiiridega.

Valuutarisk

Valuutarisk on risk, et finantsinstrumentide õiglane väärtus (translatsioonirisk) või rahavood kõiguvad tulevikus vahetuskursi muutuste tõttu. Valuutarisk puudutas Omniva puhul peamiselt rahvusvahelisi lõppmaksed ja arveldusi partneritega riikides, kus kasutati SDR-i ja USA dollarit. Risk seisnes selles, et vahetuskursi kõikumine SDR-i/USA dollari ja euro vahel võis mõjutada rahavoogusid ning kulude/tulude taset.

Valuutariski jälgimiseks sätestati 20.10.2021. a auditikomitees järgmised KRI-d: kasumi 60 päeva valuuta riskiväärtus, valuutakursi muutustele avatud positsiooni mahu osakaal kohustuste ja omakapitalis kokku, valuutakursi muutustele avatud positsiooni maht kuludes, valuutas nomineeritud nõuete maht ning valuutas nomineeritud nõuete mahu osakaal koguvarades. KRI-de juures ei sätestatud näitajate lävendeid ega maandamismeetmeid juhaks, kui lävendid ületatakse. Valuutariski on maandatud kas sissetulevate ja väljaminevate rahavoogude ühtlustamisega või lepinguliste maksete sidumisega euro kursiga.

Kvartaalsetes finantsriskide ülevaadetes on valuutariski kajastatud valuutas nomineeritud kohustuste ja nõuete maht ning netomaht ja EUR/SDR kurss. Samane esitlus toimus kuni 2024. a teise kvartalini, mil auditikomitees finantsriske eraldiseisvalt enam ei esitatud, vaid esitati riskide koondvaadet väiksema rõhuga finantsriskide osas.

Valuutariski piiramiseks lõppmaksete osas mainiti 2020. aastal, et liigutakse rahvusvaheliste lõppmaksete lepingutes järk-järgult eurole. 2020. aasta riskiregistris määrati valuutakursi kõikumine keskmise riskitasemega riskiks, mille esinemise tõenäosus on kõrge, kuid mõju madal. Küll aga ei ole riskiregistris kirjeldatud maandamismeetmeid, sh mis on riski seireks kasutatavad näitajad ning sagedus. Juhtkonna info kohaselt on rahvusvahelises äris liigutud lepingutes kulude ja tulude kokku leppimisele eurodes [edited]. Lisaks puudutab valuutarisk eelkõige lõppmaksed ning nõudeid ja kohustusi ettevõtetega [edited], kuhu Omniva saadab ja kust Omniva saab posti. Antud riikidega arveldab Omniva SDR-is, kuid ülekandepäeval kasutatakse dollarit. 2021. aasta riskiregistris krediidiriski riskitaset langetati.

2022. aasta detsembriks oli teostatud valuutariskide juhtimise analüüs ning loodud oli riskiraamistik ning ettevõtte sisesed põhimõtted valuutariskide maandamiseks. Välisvaluuta risk haldamise kord koos riskitaluvuse ja sellele vastataivate kontrollimeetmetega oli endiselt töös.

29.05.2024. a kinnitati „Market and Liquidity Risks Management Policy“, mis sätestas, et avatud valuutapositsioonidest tulenev valuutakursi muutuste risk ei tohi ületada [edited] eurot. Avatud valuutapositsiooni valuutariski arvutatakse antud positsiooni maksimaalse absoluutse vahetuskursi muutuse (üles või alla, olenevalt sellest, kumb on suurem) abil. Küll aga ei sätestanud poliitika maandamismeetmeid juhaks, kui limiit ületatakse.

Valuutakursist tulenev kasum/(kahjum), tuh EUR

[edited]

Valuutarisk on maandatud kas sissetulevate ja väljaminevate rahavoogude ühtlustamisega, saldode vähendamise või lepinguliste maksete sidumisega euro kursiga.

Kapitalirisk

Kontserni peamine eesmärk kapitali juhtimisel on tugeva omakapitali baasi hoidmine eesmärgiga tagada jätkusuutlikkus, et kindlustada tulu aktsionärile ja hüved teistele huvigruppidele ning säilitada seejuures optimaalne kapitalistruktuur, vähendamaks kapitali hinda, säilitades usaldusväarsus ainuaktsionäri, võlausaldajate ja turu silmis. Omaniku üheks AS-ile Eesti Post seatud eesmärgiks on teostada majandustegevust keskmisest madalamate riskidega ja konservatiivse kapitalistruktuuriga (omakapitalimäär koguvaredest 35%).

Kapitaliriski jälgimiseks sätestati 20.10.2021. a auditikomitees järgmised KRI-d: omakapitali maht, jaotamata kasumi osakaal omakapitalis ning omakapitali osakaal kohustustest ja omakapitalist kokku. KRI-de juures ei sätestatud näitajate lävendeid ega maandamismeetmeid juhaks, kui ländid ületatakse.

Kvartaalsetes finantsriskide ülevaadetes auditikomiteele on kajastatud omakapitali osakaalu grupi varadest. Sarnane esitus toimus kuni 2024. a teise kvartalini, mil auditikomitees finantsriske eraldiseisvalt enam ei esitatud, vaid esitati riskide koondvaadet väiksema rõhuga finantsriskide osas.

Omakapitali määr koguvaredest, %

[edited]

Omakapitali määr oli madalam ministeeriumi poolt ette nähtust kuni 2021. aasta keskpaigani, kuid peale AS Maksekeskus müüki ning edukat 2021. aastat omakapitali määr jaotamata kasumi tõttu koguvaredest tõusis. 2020. ja 2021. aasta riskiregistris kapitaliriski ei tuvastatud, kuigi aastaaruannetes on see tuvastatud. 2023. aasta keskel määr tõusis jõudsalt, kuna omakapitali positsioon oli jaotamata kasumi tõttu tugev, kui samas

KONFIDENTSIAALNE

vaba raha saldo ja lõppmaksete maht vähenes. 2023. aasta lõpus lisandus põhivarasse järk-järgult Kaunase investering ning passivas suurenes laenukoormus, ehk omakapitali määr taas langes.

Enne 2021. aasta keskpaika ei olnud Omniva omakapitalimäär kooskõlas omaniku ootustega. Alates 2021. aasta keskpaigast vastas omakapitalimäär minimaalsele ootusele, kusjuures see saavutati peamiselt tänu AS Maksekeskus müügile. Perioodil 2022. aasta keskpaigast kuni 2024. aasta alguseni ületas omakapitali osakaal varadest ettenähtud taset, kuid lisanduva Kaunase investeringu mõjul see langes omaniku ettenähtud vahemikku.

Omakapitali määr on vaadeldaval perioodil seega pea alati täitnud minimaalset ettenähtud taset ning suuresti püsinud omaniku sätestatud optimaalses vahemikus, ent AS Maksekeskus müügist laekuva kasumi ja Kaunase investeringu tõttu on tekkinud perioode, kus omakapitalimäär on väljunud optimaalsest vahemikust.

Kasumirisk

Kasumirisk tähendab riski, et ettevõtte tegelik kasum jääb planeeritust väiksemaks või muutub negatiivseks. See võib tuleneda madalamast tulust, kõrgematest kuludest või ootamatutest tuluvähendustest, näiteks trahvide, allahindluste või ebasoodsate lepingutingimuste tõttu. Kasumirisk tekib sageli olukordades, kus hinnastus ei kata tegelikke kulusid ega riske või kui ärimaht on küll suur, kuid marginaalid on madalad ja tundlikud väikeste muutuste suhtes.

Kasumiriski jälgimiseks sätestati 20.10.2021. a auditikomitees järgmised KRI-d: EBITDA marginaal, [edited] kuu jooksvate kumulatiivsete kulude osakaal [edited] kuu jooksvate kumulatiivsete tuludest, EBITDA/keskmiste aasta varad, tulude maht, marginaalid ja tulude maht töötaja kohta. KRI-de juures ei sätestatud näitajate lävendeid ega maandamismeetmeid juhuks, kui ländid ületatakse.

Kontsentratsioonirisk

Kasumiriski poolest on suurimad tegurid kliendiportfelli kontsentratsioon ja tulude kontsentratsioon, mis kajastub mahuriskina. [edited] Riski haldamiseks ei tehta selles suunas investeringuid ning proovitakse regiooni kokkupuudet ja kontsentratsiooni vähendada.

[edited]

2020. ja 2021. aasta riskiregistris tuvastati kliendikontsentratsiooni risk olulise riskina. Küll aga ei ole riskiregistris kirjeldatud maandamismeetmeid, sh mis on riski seireks kasutatavad näitajad ning sagedus. 2022. aasta mais valmis riskijuhtimise ja siseauditi üksuse poolt ülevaade kontserni kriitiliste riskidest (ilma maandustegevuste kavata). Antud kaardistusest selgub, et kasumiriski alla kuuluva kliendiportfelli kontsentratsiooni puhul riskitase ei vasta kokkulepitud riskiisu tasemele. 2025. a mai seisuga käsitletakse kontsentratsiooniriski põgusalt koos krediidiilimiitidega seonduva riskiga ning risk ületab riskiisu.

Konkurentsi tihenemise risk

Samuti on kasumiriski puhul oluline komponent konkurentsi tihenemine. Konkurentsi tihenemine pakiveo- ja logistikaturul kujutab Omnivale selget kasumiriski, kuna kasvav hulk rahvusvahelisi ja kohalikke tegijaid avaldab survet hindadele ning tõstab teenusekvaliteedi ja tarnekiiruse ootusi. Eesti ja Baltikumi turul konkureerivad Omnivaga aktiivselt näiteks ettevõtted, mis tegutsevad selliste kaubamärkide all nagu DPD, Itella SmartPost, Venipak, DHL, UPS ja FedEx, samuti e-kaubanduse kasvuga seotud platvormipõhised lahendused. Need ettevõtted investeerivad agressiivselt automatiseerimisse ja pakiautomaatide võrgustikku ning suudavad tänu mastaabile või rahvusvahelisele võrgule pakkuda konkurentsivõimelisi hindu. Selle tulemusel võib Omniva olla sunnitud tegema hinnasoodustusi või hoiduma hinnatõusudest, mis omakorda survestab EBITDA marginaale ja üldist kasumlikkust, kuna kulubaas säilib.

Pakiautomaatide teenuste hinnad, €

[edited]

Eraklientide pakiautomaatide teenuste hinnad, €

[edited]

Äriklientide pakiautomaatide teenuste hinnad, €

[edited]

Euroopa rahvusvaheliste äriklientide pakiautomaatide teenuste hinnad, €

[edited]

Graafikutelt nähtub, et perioodi jooksul on pakiautomaatide teenuste hinnad olnud langustrendis. Kuigi erakliendi segmendis on hinnad pigem tõusnud, tuleneb langus enim äriklientidest, kelle mahtude teenindamise osas Omniva ja konkurendid omavahel konkureerivad.

2020. aasta riskiregistris tuvastati konkurentsi tihenemise risk olulise riskina. Küll aga ei ole riskiregistris kirjeldatud maandamismeetmeid, sh mis on riski seireks kasutatavad näitajad ning sagedus. 2021. aastal liigitati konkurentsi tihenemine kriitiliseks riskiks, kuid selle juures ei esinenud siiani kontrolli sagedust, mõõdikuid ega maandamismeetmeid.

Kasumiriski poolest on kontsentratsiooni poolest suurimad tegurid kliendiportfelli kontsentratsioon ja tulude kontsentratsioon. Kuigi tulude kontsentratsiooni puhul ollakse riskile avatud, siis kliendiportfelli kontsentratsiooni osas kehtib nulltolerants, ehk riski soovitakse vältida. Riskiisu dokumentatsiooni järgi võetakse ette vaid selliseid tegevusi, mille puhul ollakse kindel, et jääkrisk on väga väike. Omnivas see nii pole, rahvusvahelise äri hõlmab peamiselt [edited] teenindamist, kuigi riski üritatakse juhtkonna selgituste kohaselt leevendada läbi selle, et ärisuunal ei võeta ette investeeringuid ning hoitakse minimaalset püsikulubaasi.

Teine oluline komponent on konkurentsi tihenemine, mis on otsene risk Omniva tegevusele ja kasumlikkusele. Konkurentide investeerimismahu ja hinnapoliitika tõttu on Omnival vaja pidevalt investeerida teenuste ajakohastamisesse ning pakiautomaatide võrgustikku.

Püsikulude suurenemise risk

Kulumieelne kulude struktuur, %

[edited]

Kasumiriski tõstab ka asjaolu, et läbi aja on Omniva kulustruktuuris tegevuskulude osakaal suurenenud, mis on oma loomult püsikulud (sh UPT kulud). Kui mahud turul langevad, tekib suurem risk, et tulud ei kata ära püsikulubaasi ning see tekitab survet kasumlikkusele. [edited] Lisaks on Omniva strateegias hulgaliselt projekte, arendustegevusi ning investeeringuid, mille kulud on avatud ettenägematutele asjaoludele (geopoliitilise olukorra muutus, turusituatsiooni muutus jms) ning mis võivad kaasa tuua ettenägematute kulude riski.

2022. aasta riskiregistris tuvastati spetsiifiliselt kulude suurenemise risk, kuid selle juures ei esinenud kontrolli sagedust, mõõdikuid ega maandamismeetmeid. 2023. ja 2024. aasta kohta eraldiseisvat riskiregistrit ei esitatud. Vaatamata sellele tegeles ettevõtte alates 2023. aastast kulukärbetega, sh püsikulude baasi vähendamisega (vt rohkem peatükis „Täiendavad meetmed likviidsusrisi maandamiseks“).

Kvartaalsetes finantsriskide ülevaadetes auditikomiteele on kajastatud sensitiivsusanalüüsi, mis illustreerib EBIT või kasumi või EBITDA tundlikkust tulude, püsikulude ja muutuvkulude suhtes. Alates 2022. aasta esimesest kvartalist on esitatud ka kulude struktuuri. Sarnane esitlus toimus kuni 2024. a teise kvartalini, mil auditikomitees finantsriske eraldiseisvalt enam ei esitatud, vaid esitati riskide koondvaadet väiksema rõhuga finantsriskidele.

Finantseerimisrisk

Finantseerimisrisk tähendab riski, et ettevõtte peab oma äritegevuse rahastamiseks kasutama rohkem omavahendeid või võõrkapitali kui algselt planeeritud, või et rahastamine muutub kallimaks või raskemini kättesaadavaks.

Refinantseerimisrisi jälgimiseks sätestati 20.10.2021. a auditikomitees järgmised KRI-d: järgneva [edited] kuu tagasimaksvate kohustuste mahu osakaal, tagasimakstavate kohustuste osakaal eelarvestatud kulude ja investeeringute kogusummast, netovõlg, netovõla ja omakapitali suhe ning kohustuste ja EBITDA suhe. KRI-de juures ei sätestatud näitajate lävendeid ega maandamismeetmeid juhuks, kui ländid ületatakse.

2020. ja 2021. aasta riskiregistris tuvastati keskmise riskiskooriga risk, et kontsernil tekib raskusi laenude saamisel ja laenutingimuste muutmisel. Küll aga ei ole riskiregistris kirjeldatud maandamismeetmeid, sh mis on riski seireks kasutatavad näitajad ning sagedus. 2023. ja 2024. aasta kohta eraldiseisvat riskiregistrit ei esitatud.

Sarnane esitlus toimus kuni 2024. a teise kvartalini, mil auditikomitees finantsriske eraldiseisvalt enam ei esitatud, vaid esitati riskide koondvaadet väiksema rõhuga finantsriskide osas.

Omniva planeeritud investeeringud 2023. ja 2024. aastal ei olnud kaetud kapitaliga, st 2023. aasta investeeringute plaanis ei olnud välja toodud finantseerimisallikaid ning kuigi seda 2024. aasta puhul tehti, ei olnud veel sõlmitud laenulepingut, mis pidi kujunema suurimaks finantseerimisallikaks.

See suurendab nõudlust rahaliste vahendite (likviidsuse) järele investeringute realiseerimise perioodil ning eeldab finantseerimise õigeajalist korraldamist. Finantseerimise saavutamine ei ole Omniva kontrolli all ja sõltub turu olukorrast ning võimalike pakkujate käitumisest. Soovitame planeeritud investeringute juures korrektselt ja süstemaatiliselt välja tuua kattevahendid.

Täiendavad meetmed likviidsusriski maandamiseks

Lisaks eeltoodud meetoditele finantsriskide maandamiseks tegeles juhtkond aktiivselt täiendavate meetmetega finantstulemuste parandamiseks ja finantsriskide vähendamiseks, sh erinevad kuluvähendused, strateegiad tulude tõstmiseks ning teatud investeringute edasilükkamised.

2020. aasta – tegevused maksevõime ja rahavoogude stabiilsuse tagamiseks

2020. aastal kujunes ettevõtte jaoks peamiseks riskiks likviidsuse halvenemine, mis oli tingitud nii turu volatiivsusest kui ka COVID-19 pandeemia algusest. Selleks, et tagada ettevõtte maksevõime ja rahavoogude stabiilsus, hakkas juhatus jälgima rahavoogusid igakuiselt ning planeeris võimalikke likviidsusreservide kasutamise võimalusi, sealhulgas allutatud laenu kasutamist või vajaduse korral varade müüki.

Pangakovenandid on täidetud ja juhatus on võtnud piisavaid samme, hoidmaks likviidsusriskid kontrolli all, mistõttu suhetes pangaga probleeme ei tekkinud.

2021. aasta – tugev aasta kontsernile, korrigeerivaid meetmeid ei olnud vajalik rakendada

2021. aasta kulges ettevõtte jaoks edukalt, ületades eelarvet tulude poolest ligi [edited] võrra ning kasumit ligi [edited] võrra, seega olulisi tulemusi parandavaid meetmeid ei olnud vajadust rakendada. Küll aga tegeleti 2021. aastal uue kulumudeli valmistamisega. Juhatus eeldas, et kulumudeli uus tööriist valmib 2022. aastal, seni jätkatakse olemasoleva süsteemiga, kus kulud jagatakse eesmärgi, kulukonto ja üksuse põhisel otse teenusele ja/või teenuse lihtsustatud protsessi järgi. Loomisel on teenuste grupid, mille kasumlikkust hakatakse edaspidi arvestatama.

2021. aasta oli seega kontsernile edukas, mistõttu täiendavaid tulemusi parandavaid meetmeid ei rakendatud. Kuigi 2021. aasta tugevad tulemused, mis olid tugevalt mõjutatud soodsatest välistingimustest, vähendasid vajadust operatiivsete korrigeerimismeetmete järele, ei kasutanud juhatus perioodi stabiilsust selleks, et tugevdada ennetavat likviidsus- ja finantsriskide juhtimise raamistikku. Seetõttu sisenes kontsern 2022.–2024. aasta investeerimistsükklisse ilma piisavalt tugevate ennetavate kontrollideta rahavoogude, kulubaasi ja investeerimismahdade seostamise osas.

2022. aasta – Ukraina sõjast tulenevad kulukärped ja parendusmeetmed

2022. aastal seisis ettevõtte silmitsi majanduskeskkonna halvenemisega peamiselt Ukrainas puhkenud sõja tõttu, mis nõudis ulatuslikke efektiivsus- ja kulude vähendamise meetmeid. Kui 2022. aasta esimese kvartali lõpuks oli tekkinud mahajäämus käibes 13% ([edited] miljonit) võrra, siis EBITDA tasandil mahajäämust ei olnud. Küll aga oli kolmanda kvartali lõpuks tekkinud käibe tasandil mahajäämus -18% ([edited] miljonit) ning EBITDA tasandil mahajäämus ligi 21% ([edited] miljonit) suuruses.

27. septembril esitles finantsjuht juhatuse nimel tegevusi, mille eesmärk oli maandada majandussurutise mõju ning parandada tulemusi. Eesmärgiks seatud efektiivsusmeetmete koguefekt kontsernis hinnati umbes [edited] eurole, mis hõlmas kokkuvõtteid nii turunduses, personalis, marsruutides jms. Tulude poolel oli plaanis rakendada 10% hinnatõus väikestele ja keskmise suurusega ettevõtetele alates 2022. aasta novembrist ning suurtele klientidele alates 2022. aasta detsembrist. Kulude poolel oli plaan vähendada töötajate arvu umbes 5% võrra, välja arvatud sorteerijad ja kullerid. Samuti oli plaanis kärpida kohalikku taktikalist turundust, edasi lükata konsultatsioonikulud, peatada boonuste arvestus augustist alates ning mõõta sorteerijate ja kullerite efektiivsust, võrreldes 2021. aasta teise poolaastaga.

2023. aasta jaanuaris esitles finantsjuht ülevaadet 2022. aasta prognoosis kokkulepitud meetmete rakendamisest. 2022. aastal algatatud hinnatõusud, töötajate arvu vähendamine, turunduskulude kärped,

konsultatsioonikulude vähendamine, boonusefondide peatamine ning sorteerijate ja kullerite efektiivsuse tõstmine rakendati ja nende mõju dokumenteeriti. [edited]

Samuti lükati 2022. aastal edasi otsus Läti sorteerimiskeskuse osas (2023. aasta juunisse), mida esitleti Eesti Posti nõukogule 27.09.2022. a ja 21.12.2022. a nõukogu koosolekul, kuid nõukogu leidis, et tollases majanduskeskkonnas ei olnud Omnival piisavalt kindlust, et mahukat investeeringut ([edited] eurot) kinnitada (vt rohkem peatükis "Läti sorteerimisliin").

2022. aasta tulemusi mõjutas ka UPT kahjum eeldatavas suuruses [edited] eurot.

2022. aasta finantsseis halvenes oluliselt Ukraina sõja tõttu, mis põhjustas vajaduse kulukärbeteks ning muudeks meetmeteks. Plaanis oli rakendada 10-protsendiline hinnatõus aasta viimases kvartalis ning kulude kokkuhoiuks vähendada töötajate arvu umbes 5% võrra, vähendada turundus- ja muid kulusid. Plaan suudeti pigem edukalt teoks teha, kus planeeritud kokkuhoiust (1,17 miljonit eurot) saavutati kokkuhoiid 1,146 miljonit eurot. Samuti lükkas nõukogu edasi suuremahulise Läti sorteerimiskeskuse investeeringu, et mitte koormata Omniva bilansistruktuuri ning finantstulemusi.

Küll aga ei valminud 2022. aastal lubatud kulumudel, mille alusel oleks pidanud saama jälgima teenuste kasumlikkust. Kuigi juhatusel oli vaja konkurentsiameti ABC kulumudeli kõrvale kiiremat ja lihtsamat kulumudelit, ei suudetud seda ellu viia kuni 2024. aastani (mil seda siiski veel parandati). Peamiseid põhjuseid vaata peatükist „Juhtimisarvestus ja kulumudel“. Kulumudeli ja juhtimisarvestuse aeglane arendamine tähendas, et juhatusel puudus ka 2022. aastal terviklik ja ajakohane ülevaade erinevate teenuste kasumlikkusest ning kulubaasi struktuurist. See piiras võimet sihtida kulukärpeid strateegiliselt ja hinnata, millises ulatuses oleks tulnud korrigeerida investeerimismahte või ärimudelit, et vähendada pikemaajalist finants- ja likviidsusriski.

2023. aasta – tegevuskavade loomine, kuid aeglane turumuutustele reageerimine

2022. aasta detsembri lõpus esitas juhatus nõukogule eelarvest hälbimise tegevuskava (Plaan B), milles olid määratletud täiendavad kontrollpunktid ja leevendusmeetmed, mida rakendatakse juhul, kui 2023. aastaks eelarvestatud käive või EBITDA ei täitu. [edited]

Kavandatud leevendusmeetmeteks olid FTE külmutamine, turunduseelarve vähendamine 50% ulatuses, töötundide ja kohaletoiemetamise päevade ülevaatus, logistika kontroll, kampaaniate ja soodustuste vähendamine, samuti vähemalt 5% hinnatõus. Nõukogu andis juhatusale ülesandeks täiendada 2023. aasta eelarvest hälbimise mõõdikuid, sh võrrelda eelarvestatud mahtude ja tegelike tulemuste ning hinnatõusu prognoositud ja tegeliku mõju vahel. Indikaatorite (*trigger*) täituvust pidi juhatus hakkama kontrollima iga kahe kuu järel, esimese ülevaatusena märtsis ja mai alguses, järgmine prognoosiga juunis 2023. a.

2023. aastal jätkas juhatus aktiivset tegevust riskide maandamiseks ja tulemuste parandamiseks, tuginedes eelmisel aastal kehtestatud efektiivsusmeetmetele. Varasematele kokkuhoiumeetmetele, mida nõukogu oli juba eelmisel aastal heaks kiitnud, lisati nüüd konkreetsed indikaatorid, mis võimaldasid juhatusel jälgida ärimahtude ja keskmise hinna vastavust prognoosidele ning hinnata iga meetme tegelikku efektiivsust.

Teise kvartali lõpuks oli tekkinud käibe tasandil eelarvest mahajäämus [edited] ning EBITDA tasandil oldi [edited] eelarvest ees. Kuni 2023. aasta septembrini EBITDA tasandil eelarvest mahajäämust ei tekkinud (käive [edited]) ning tolle hetkeni Plaan B arutelusid ei toimunud. Küll aga 2023. aasta septembriks oli selge, et kuigi Omniva on tõstnud turul hindasid ning turupositsiooni hoidmiseks teinud kampaaniaid, ei ole see taganud soovitud tulemust ja tulemus on võimalik saavutada vaid efektiivsuse tõusuga. Oktoobriks oli tekkinud [edited] mahajäämus käibe tasandil ning [edited] mahajäämus EBITDA tasandil.

Juhatus nentis, et probleemiks on pidevalt tõusev tööjõukulu, kuid selle vähendamise plaan oli veel täpsustamisel. Novembris süvenes EBITDA mahajäämus [edited]euroni ([edited]) (detsembriks [edited]). Nõukogu kritiseeris, et:

- Omniva on kõik püstitatud eesmärgid jätnud saavutamata;
- kokku lepitud kuluvähendusmeetmed sellises eesmärgist maha jäämise olukorras ei ole ellu viidud;
- nõukogu materjalides on ebapiisav detailsus kulude kohta;
- pole võimalik aru saada, kes vastutab milliste kulude eest ja kelle kohustus on sellele reageerida;
- teatud kuluread (nt turunduskulud) on eelarvestatud summas (hoolimata kokkuleppest, et tulude vähenemisel neid kulusid vähendatakse; kuna seda toimunud pole, on kulude kontroll olnud puudulik).

Juhatus võttis kriitika omaks ning möönis, et ei reageerinud piisavalt kiiresti tulude planeeritust väiksemale kasvule (jääd turu arengutele reageerimisega hiljaks). Samuti tunnistati, et valdkondade kaupa raporteerida ei saa, kuid loodeti tulevikus raporteerida teenuste kasumlikkust.

Nõukogu kohtumisel rõhutati, et 2023. aasta eelarve oli tulude poolelt väga optimistlik ning juhatus peaks sellises olukorras esitama ka riskijuhtimise plaani, kui prognoositud käivet ei saavutata. Nõukogu rõhutas, et Omniva ei saa kontrollida konkurentide tegevust, turu käitumist ega majanduskonjunkturi, mistõttu on oluline keskenduda sellele, mida juhatus ise kontrollida saab: kulude juhtimine ja efektiivsuse suurendamine.

Nõukogu rõhutas, et iga kulurida peab olema täpselt dokumenteeritud ning igale kulule tuleb määrata vastutav isik, et tagada läbipaistvus ja jälgitavus. Juhtkond pidi esitlema eelarves kulude jagunemist, püsikulusid ja ühekordseid kulusid ning kavandatud efektiivsuse parandamise meetmeid 2024. aastaks, et nõukogu saaks jälgida, kuidas plaanitud kokkuhoiu- ja efektiivsusmeetmed tegelikult tulemusi parandavad.

Likviidsuse ja finantseerimise poolel lõppes eelmine arvelduskrediidi leping 31.03.2022. a ning tulenevalt AS Maksekeskus müügist saadud vahenditest puudus vajadus arvelduskrediiti kasutada. 2023. aasta septembris sõlmiti aga taaskord [edited] arvelduskrediidi leping, finantseerimaks Kaunase sorteerimiskeskuse ehitust, tagades täiendavat likviidsust. Samuti võeti detsembris 2023. a kasutusele laen [edited] miljoni euro ulatuses (arvelduskrediidi saldo langes nulli), et finantseerida Kaunase investeeringut, kuna omavahenditest ning arvelduskrediidist tollel hetkel enam ei piisanud.

Kuigi juhatus töötas 2023. aasta alguses välja Plaan B ja seadis konkreetseid indikaatoreid eelarvest hälbumise puhuks ehk oldi teadlikud võimalikest riskidest, ei rakendatud neid meetmeid õigeaegselt.

Negatiivne stsenaarium realiseerus järk-järgult (mahud ja EBITDA hakkasid oluliselt alla jääma eelarvest alates sügisest), kuid Plaan B jäi suures osas teoreetiliseks ning kulude ja investeeringute korrigeerimisele reageeriti hilja. Nõukogu korduv tagasiside kulude juhtimise ja vastutajate määratlemise puudulikkuse kohta viitab, et juhatus ei kasutanud olemasolevaid hoobasid (kulude vähendamine, kulude läbipaistvuse tõstmine) piisavalt kiiresti. Samal ajal kaasati Kaunase investeeringu finantseerimiseks arvelduskrediit ja [edited] miljoni euro suurune laen, mis küll tagasid lühiajalise likviidsuse, kuid suurendasid kontserni finantsvõimendust olukorras, kus kasumlikkus juba halvenes. Seetõttu saab järeldada, et 2023. aastal olid juhatuse meetmed pigem reaktiivsed kui ennetavad ega olnud tervikuna piisavad, et likviidsus- ja finantsriski tõusu varakult ära hoida.

2024. aasta – agressiivne kulude juhtimine ja võimaluste otsimine tulude tõstmiseks

2024. aastal oli Omniva tegevus täis väljakutseid, mille keskmes oli nii turuolukorra kui ka sisemiste protsesside efektiivsuse parandamine. 2023. aasta detsembris kinnitas juhatus detsembri lõpus kokkulepped kulude kontrollimiseks ja efektiivsuse suurendamiseks 2024. aastaks, sh:

- FTE-de vähendamine 10% võrra;
- palgatõusude lubamine ainult lahkunud töötajate palgafondi arvelt;
- IT-kulude eelarve piiramine [edited] miljonile eurole;
- turunduse ja kommunikatsiooni kulude piiramine [edited] miljonile eurole.

[edited]

2025. aasta alguses esitleti 2024. aasta viimase kvartali kokkuvõidu. Balti äris suudeti läbi viia hinnatõus mõjuga [edited] eurot ning muid kulusid suudeti kärpida [edited] euro jagu, kuid ebaõnnestunud kärped olid seotud sõidukitega ([edited] eurot), jõulukinkidega ([edited] eurot) ning tööjõuga ([edited] eurot). CAPEX-it suudeti kärpida [edited] euro võrra ning seda peamiselt IT investeeringute arvelt.

Kokkuvõttes oli 2024. aasta Omniva jaoks aasta, mil juhatus rakendas rea ulatuslikke meetmeid finantstulemuste parandamiseks ja finantsriskide maandamiseks, sh ulatuslik kulude kärpimine, teenuste hinnastamise korrigeerimine, kasumlikkuse täpsem arvestus, kulude korrektsem jaotus ning efektiivsusmeetmete rakendamine. Kvantitatiivselt saavutati kulude poolel mitme miljoni euro ulatuses kokkuvõidu, eriti tööjõu ja operatiivkulude osas. Samas tulude suurendamise meetmed realiseerusid oluliselt väiksemas mahu kui planeeritud ning osa strateegilisi samme (nt rahvusvahelised lansseerimised, hinnapoliitika terviklik ülevaatus) jäid ellu viimata või viibisid.

Nõukogu kritiseeris juhatust peamiselt ebaefektiivse raporteerimise ja mittetäielikult ellu viidud meetmete pärast, rõhutades vajadust pideva *sense of urgency* säilitamiseks kogu organisatsioonis ning täpse ja operatiivse tegevuse planeerimiseks. Samal ajal toodi välja, et ettevõtte ei suutnud täielikult saavutada eelarve eesmärgi, mistõttu osa meetmetest jäid pooleli või oodatust väiksema mõjuga, eriti rahvusvahelises äris ja teenuste hinnastamises.

Oluline nõrkus oli ka CAPEX-i süsteemse vajalikkuse hindamise piiratus (nõukogu korduvatele küsimustele vaatamata ei esitatud terviklikku prioriseeritud investeeringute analüüsi), ERP juurutamisest tulenev mitmekuuline piiratud finantslähbipaistvus, piirangud kulumudeliga ning tegevuste mõju ebapiisav sidumine tervikpildiga (EBIT, rahavoog, finantsrisk).

2024. aastal rakendati viimaks juba 2022. aastal valmima pidanud kulumudel, milles sisaldus juhatuse jaoks rohkem detailsust. Aasta jooksul sellega tööd jätkati ning 2024. aasta viimaseks kvartaliks suudeti esitleda teenuste kasumlikkust ning tekkis arusaam omahinnast. Küll aga 2024. aastaks veel kulumudelit lõplikult paika ei saadud.

Nõukogu täitis 2024. aastal aktiivset järelevalve rolli ning nõudis täiendavaid kulukärpeid juba aasta alguses, rõhutas brutomarginaali ja teenuste kasumlikkuse tähtsust, nõudis regulaarset raporteerimist ning meetmete mõju kvantifitseerimist, tõstas korduvalt CAPEX-i vähendamise vajaduse, rõhutas vajadust suurendada organisatsioonis *sense of urgency* ning juhtis tähelepanu juhtimisarvestuse ja ärianalüütika ebapiisavale kasutamisele operatiivotsustes. Samas ei ole materjalidest näha, et nõukogu oleks rakendanud täiendavaid sanktsioneerivaid või struktuurseid samme olukorras, kus juhatus ei esitanud nõutud CAPEX-analüüsi või kus meetmete mõju jäi alla ootuste. Nõukogu kriitika ja suunised olid sisuliselt põhjendatud, kuid nende järelkontrolli ja mõju tugevus jääb osaliselt ebaselgeks.

Kokkuvõttes võib hinnata, et juhatus võttis arvestatavaid ja mitmekesiseid meetmeid finantstulemuste parandamiseks ja kulubaasi kohandamiseks, kuid meetmete elluviimine ja tulude poole realiseerumine ei olnud piisav, et kompenseerida turulangust ja struktuurseid probleeme. Finantsriskide juhtimine keskendus peamiselt kulude kontrollile, samas kui investeeringute prioriseerimine, rahavoo tervikvaade ja

strateegilisem ümberpositsioneerimine jäid nõrgemaks. Nõukogu oli aktiivne ja nõudlik, rõhutas õigesti kasumlikkust ja efektiivsust, kuid juhatuse tegevuse sundimine veelgi otsustavamatele sammudele (eelkõige CAPEX-i ja finantsaruandluse ning kulumudeli kvaliteedi osas) võinuks olla tugevam.

2024. aasta lõpetas kontsern [edited] suuruse kahjumiga, kuid 2024. aasta tulemusi mõjutas ka UPT kahjum eeldatavas suurus [edited] eurot ning tasumata hüvitis 2024. aasta seisuga [edited] eurot.

2025. aasta – jätkuv kulude kokkuhoid ning efektiivsuse kasvatamine

2024. aasta novembris esitleti 2025. aastaks planeeritud võtmeprojekte, millest efektiivsusega seotud projektid jagunesid selgelt kaheks: kuluefektiivsust suurendavad algatused ning tulude kasvatamisele suunatud arendused.

[edited]

Nõukogu käsitles neid algatusi kui vajalikku vastust varasemalt ilmnunud ohukohtadele, rõhutades, et investeringute elluviimine peab olema rangelt seotud mõõdetava säästu või lisakäibega ning toetama ettevõtte pikaajalist efektiivsust ja kasumlikkust.

2025. aasta aprillis kulude kokkuhoid jätkus ning juhatuse tõi välja, et isegi mahtude suurenedes ei suuda Omniva kasumlikult tegutseda, sest:

- Omnival on liialt kõrge fikseeritud kulude baas (kulubaas on [%])% kõrgem kui konkurentidel ajaloolistel põhjustel, Kaunase investering ei ole ennast veel tagasi tootnud);
- Omniva tegevus on ebaefektiivne (samuti ajaloolistel põhjustel, tuleb üles ehitada tänapäevane efektiivne süsteem ja teenused).

Juhatus sõnul tähtsamateks eesmärkideks on:

- viia läbi palga ja tulemustasude muudatused, hoidmaks talente;
- lõpetada aasta kasumiga, et valmistuda erastamiseks;
- tagada kõikide teenuste kasumlikkus kõikidel turgudel;
- ehitada tugev baas kasvustrateegiale.

[edited]

2025. aastal jätkus täiendavate meetmete struktureeritud ning läbimõeldud rakendamine, kuid antud tegevuste mõju erikontrolli perioodi raames ei selgu. 2025. aastal jätkus ka kulumudeli parandamine, sh kulude jaotuse osas.

Uurimusküsimus 1: Kas juhatus on rakendanud kontrollitaval perioodil piisavaid meetmeid likviidsus- ja finantsriskide ennetamiseks, arvestades ettevõtte investeerimistsükli ja ilmnenu sisemisi tegureid nagu ettevõtte kasvav kulubaas ja rahavoogude pingestatus?

Kokkuvõttev järeldus

Omnival tuli tegutseda omaniku ootuste raamistikus, mis eeldab muuhulgas teenuste järjepidevat kättesaadavust, strateegiliste eesmärkide täitmist, investeringute katmist äritegevuse rahavoogudest ning samal ajal ka stabiilse omanikutulu teenimist. Nende eesmärkide samaaegne täitmine osutus vaadeldaval perioodil keeruliseks, arvestades väliskeskonna järsku halvenemist COVID-19 pandeemia, Ukraina sõja, kõrge inflatsiooni ja muude faktorite tõttu, regulatiivseid piiranguid universaalteenuse osas ning asjaolu, et mitmed juhtimis- ja finantskontrolli praktikad olid arengujärgus ning küpsuse saavutasid alles erikontrolli vaatlusaluse perioodi lõpuosas.

Erikontrolli perioodil olid ettevõtte toimepidevust mõjutavateks riskideks eelkõige likviidsusrisk, konkurentsi tihenemisest tulenev kasumirisk ning kontsentratsioonirisk.

Vaadeldaval perioodil on esinenud juhatuse töös antud uurimusküsimuse kontekstis mitmeid positiivseid indikaatoreid, kuid ka mitmeid puuduseid või arenguvõimalusi.

Positiivsena toome välja muuhulgas järgmist:

- Juhatus, nõukogu ja auditikomitee on pööranud märkimisväärset tähelepanu finantsjuhtimise ja -arvestuse ja sellega seotud kontrolli- ja juhtimismehhanismide arendamisele kogu erikontrolli vaatlusaluse perioodi vältel.
- Samuti loodi ja arendati Omnivas riskijuhtimise funktsiooni, aga ka finantsriskidega juhtimisega seotud raamistikke.
- Juhatus on pööranud korduvalt tähelepanu vajadusele viia UPT hinnastamine kulupõhiseks.
- Likviidsusolukorra parandamiseks ning suuremahuliste investeeringute teostamiseks on Omniva vabanenud mittestrateegilistest varadest (nt AS Maksekeskus, Pallasti 28 kinnistu), sõlminud Kaunase sorteerimiskeskuse finantseerimiseks laenulepingu [edited]ning võtnud kasutusele arvelduskrediidi. Intressiriski maandamiseks [edited].
- Valuutariski maandamiseks suurendati rahvusvahelistes lepingutes euro kasutamist.
- Samuti on suudetud vähendada lõppmaksete nõuete ja kohustuste vahe saldot, vähendades lõppmaksetest tulenevat riski, sh on vaadatud üle lõppmaksete prognoosimisega seotud protsessid.
- [edited] laenukovenandid jäid täidetuks kogu erikontrolli perioodil, hoolimata muutustest finantskeskkonnas ja likviidsuspuhvri vähenemisest.
- Omakapitali määr oli valdavalt täidetud kooskõlas omaniku ootustega.
- 2022. aastal saavutati planeeritud kulude kokkuhoid ning ka 2024. aastal võeti ulatuslikult meetmeid, sh kulude kärped, teenuste hinnastamise korrigeerimine, kasumlikkuse täpsem arvestus.

Küll aga oli mitmeid kohti, kus oleks saanud riske efektiivsemalt maandada, näiteks:

- Piisava detailsusega kulumudeli valmimine võttis pikalt aega, mistõttu on juhatusel periooditi puudunud vajalik detailsus otsuste tegemiseks. Juhatus tegevuse puuduseks on erikontrolli hinnangul suutmatuse detailsema kulumudeli valmimise protsessi kiirendada.
- Ka [edited] süsteemis esines puuduseid, millest tingituna puudus täielik teadmine klientide krediitlimiitidest, mis omakorda tekitas alakindlustatuse riski.
- Kliendiportfelli kontsentratsioon ületas riskiisu. Seda üritati saadud selgituste kohaselt vähendada uute klientide kaasamisega, kuid kontsentratsioonis olulist muutust ei toimunud. Märgime, et asjakohane oleks võinud olla ka riskiisu üle vaatamine.
- Rahavoogude raporteerimine kontrollorganites ei olnud periooditi järjekindel, seda nii tegelike rahavoogude kui prognooside osas, kuid olukord paranes 2025. aastal.
- Esines olukordi, mil heade majandustulemuste foonil jäeti efektiivsus ja parendavad meetmed tagaplaanile ning juhatuse tähelepanu alla sattusid need ajal, mil finantstulemused olid nõrgad. Samuti ei ole juhatus suutnud reageerida piisavalt kiiresti turuolude muutusele ning vastumeetmeid on mõnel juhul rakendatud reaktiivselt, mitte ennetavalt.
- Aset leidis olukord, kus likviidsusrisk realiseerus, kui 2024. aasta septembris peatati lühiajaliselt väljamaksed mõningatele hankijatele.
- Likviidsust piiras ka investeeringu kulude katmine lühiajalise arvelduskrediidiga, mitte investeerimislaenuga.
- Mõnel juhul ilmnis CAPEX-i süsteemse vajaduse hindamise piiratus.

Täiendavalt ilmnis, et tulenevalt finantsjuhtimise arendamisest ei ole juhatuse finantsaruandlus olnud järjepidev, vaid toimunud on pidevad muutused (nt paki- ja postiäri vaade, riikide põhine vaade, grupi üksuste põhine vaade). See aga tõi kaasa olukorra, kus erinevate perioodide finantsandmed ei olnud mõnel juhul võrreldavad.

Oleme arvamusel, et juhatus oleks saanud oma ülesandeid paremini täita, viies läbi detailsemaid investeeringute analüüse, kiirendada detailsema kulumudeli valmimist, saavutamaks parem ülevaade ettevõtte kulubaasist ja andmaks rohkem informeeritud otsuseid, tegeleda finantstulemuste parendusvõimaluste avastamisega ja rakendamisega ka ajal, mil tulemused on head jms. Samal ajal on juhtorganid siiski pööranud märkimisväärset tähelepanu finantsjuhtimise ja -arvestuse ja sellega seotud kontrolli- ja juhtimismehhanismide arendamisele kogu erikontrolli vaatlusaluse perioodi vältel.

Uurimisküsimus 2

Kuidas on finantsriskid kaardistatud ja juhitud: kas on koostatud stsenaariumid, rahavoogude prognoosid ja kas need on olnud piisavad investeerimisotsuste tegemisel ning nende rahastamisel?

Strateegia ja prognooside koostamine, riskid

Omniva 2021–2026 strateegia

Omniva kontserni strateegia aastateks 2022–2026 koostati 2021. aastal olukorras, kus logistika- ja postiturg muutus kiiresti ning klientide ootused teenuste kiirusele, täpsusele, mugavusele, taskukohasusele ja keskkonnasäästlikkusele olid kasvutrendis. Strateegia töötati välja koostöös Omniva peamiste ärijuhtide, nõukogu ning oluliste muude asjaosalistega (*stakeholders*). Strateegia väljatöötamist mõjutas oluliselt COVID-19 pandeemia, mis kujundas nii prognoose kui ka äriüksuste ootusi.

Strateegia keskne eeldus oli, et pakiäri kujuneb tulevikus postisektori selgrooks ning kontserni kasvu peamiseks edasivijaks. Strateegiadokument sisaldas omavahel seotud viie aasta prognoose investeeringute, kasumiaruande, bilansi ja rahavoogude kohta. Küll aga ei koostatud strateegiale alternatiivseid stsenaariume (nt konservatiivne, realistlik, negatiivne), mis oleksid võimaldanud hinnata väliskeskkonna muutuste mõju strateegia elluviimisele. Strateegiat ei uuendatud perioodi jooksul, sealhulgas ka 2022. aasta geopoliitiliste muutuste järel, mis oleks nõudnud strateegilise raamistikuga kohandumist.

[edited]

Hinnati, et strateegia elluviimisel seisavad Omniva ees mitmed olulised riskid. Suurimad neist olid: sisendhindade kasv (tööjõud ja energia), konkurentsi tihenemine logistikaturul, klientide ootuste kiire muutumine ja traditsiooniliste postiteenuste mahtude vähenemine.

Strateegia koostamisel hinnati, et Omniva ees seisab mitmeid olulisi ärilisi, operatsioone ja finantsriske. Peamisteks riskiteguriteks tuvastati:

- tööjõu- ja energiakulude kasv ning sisendhindade volatiilsus;
- logistikaturu konkurentsi tihenemine;
- kliendiootuste kiire muutumine ja nõudlus efektiivsete digiteenuste järele;
- traditsiooniliste postiteenuste mahtude püsiv langus.

Lisaks toodi välja mitmed laiemad mõjurid, mis strateegia elluviimist mõjutavad:

- regulatiivsed ja maksukeskkonna muutused, sealhulgas UPT-teenuse raamistik ja keskkonnanõuded;
- finants- ja rahastamisriskid, mis tulenevad majanduskeskkonna ebastabiilsusest ja kapitaliturgude dünaamikast;
- tehnoloogia- ja infoturberiskid, mis kasvavad andmemahtude suurenemise ja digitaliseerimise intensiivistumise tõttu;
- võrgustiku töökindluse, hoolduse ja laiendamisega seotud riskid, mis mõjutavad otseselt teenuse kvaliteeti ja kliendikogemust.

Kõige olulisemaks väliseks riskiteguriks hinnati ressursside hinnatõusu, mis mõjutab otseselt kulubaasi ning seab surve alla kontserni kasumlikkuse ja hinnastamisvõimekuse. Konkurentsisurve süvenemist nähti uute turuosaliste sisenemisel ja agressiivse hinnapoliitika tõttu, mis suurendab vajadust efektiivsuse ja teenuse kvaliteedi parandamiseks.

Leiti, et teenuste digitaliseerimine ja andmemahtude kasv suurendavad infoturbe- ja GDPR-riske ning nõuavad süsteemide töökindluse ja turvalisuse pidevat tagamist. Strateegiadokument tõi esile vajaduse tagada süsteemide töökindlus, turvalisus ja vastavus GDPR-nõuetele, kuna teenuste digitaliseerimine toetab nii kliendikogemust kui ka operatiivset efektiivsust. Keskkonnateemade ja regulatsioonide kasvav tähtsus mõjutab Omniva tegevust otseselt, eelkõige seoses energiatarbimise, transporditeenuste kulude ja

KONFIDENTSIAALNE

süsinikujalajälje vähendamisega. Keskkonnasäästlikkus on nii kuluefektiivsuse kui ka konkurentsivõime seisukohalt võtmetegur.

Strateegia elluviimine eeldab piisavat kapitali ning stabiilset rahastamist. Finantsturgude ebastabiilsus võib piirata uute arendusprojektide rahastamisvõimalusi, suurendades sõltuvust omavahenditest või lühiajalistest finantsinstrumentidest. Lisaks rõhutati vajadust koostöö järele erinevate partnerite ja kolmandate osapooltega, kuna paljud strateegilised projektid sõltuvad väliste tarnijate või partnerite võimekusest. Peamised strateegilised riskid on seotud koduturgudel kasvamise, saadetiste (eriti pakisaadetiste) mahtude ja tarnekiiruse suurendamise ning võrgustiku laiendamisega. Nende riskide maandamiseks rakendab Omniva riskijuhtimise raamistikku, mis põhineb selgetel põhimõtetel, protseduuridel ning võtmenäitajatel.

Strateegiadokumendi stsenaariumid

[edited]

Kokkuvõtlikult võib strateegiadokumentis esitatud finantsprognooši pidada optimistlikuks, eriti kasumlikkuse osas. Samas on strateegiadokument oma olemuselt suunav raamistik, mille eesmärk on määratleda ambitsioonikas arengusuund, mitte pakkuda konservatiivset või stsenaariumipõhist prognoosi. Sellest lähtuvalt on mõistetav, et strateegia ei tugine mõõdukaile ega pessimistlikele eeldustele, kuid samas vähendab stsenaariumite puudumine strateegia vastupidavust ja kasutusväärtust riskiteadliku juhtimise vaates.

Finantseelarved

Strateegiadokument määrab kontserni üldise suuna ja pikaajalised eesmärgid, mille kõrvale luuakse iga-aastaselt detailsem turutingimustest tulenev eelarve. Eelarveprotsessi raames luuakse kasumiaruande eelarve, mis hõlmab nii tulude kui kulude grupiti eelarvestamist.

Juhatus informatsiooni põhjal järgib eelarve koostamine dokumenti "Eelarve koostamise juhend", mis on kinnitatud (versioon nr 4) juhatuse 11.10.2016. a koosoleku protokoll nr 1.1-3/0022 otsusega nr 2.1 (kehtib alates 01.10.2016). Aastatel 2020–2024 tehti aasta jooksul vajaduspõhiselt kasumiaruande prognoos(e) (vt peatükis „Eelarvete kontrollimine ja korrigeerimine“), kui kõrvalekalded eelarvest olid suured. 2025. aastast tehakse prognoose kvartaalselt, olenemata kõrvalekalletest eelarvest. Eelarvet ennast ei muudeta, seda täiendavaid vaid prognoosid.

2021. aasta eelarve

Eelarve koostamise protsessi ja põhipunkte tutvustati esmakordselt auditikomitees 22.09.2020. a. 19.11.2020. a auditikomitee koosolekul tutvustas juhatuse, et eelarves on töös kulude vähendus ning võrreldes 2020. aastaga eeldatakse tuludes 8% langust, seda peamiselt rahvusvahelises äris. Tütarettevõtete puhul märgiti, et pakiautomaatide mahud olid piiriks edasisele kasvule. Nõukogule esitati eelarvet 25.11.2020. a, rõhutades kahte fookust: likviidsuse parandamine ja tugikulude vähendamine. Tõdeti, et kulude läbipaistvus vajab olulist parandamist. Samal koosolekul kinnitati 2021. aasta eelarve:

- tulud [edited] eurot;
- EBITDA [edited] eurot ([edited] marginaal);
- puhaskasum [edited]eurot.

2021. aasta eelarve juurde koostati ka riskiülevaade. Suurimaks välisriskiks hinnati potentsiaalne majanduslangus, mille osas polnud kindlust, kas see avaldaks negatiivset mõju pakiärile. Teise suurema riskina nähti seadusandluse muudatustes (infotehnoloogilised tõrked, mahtude langus). Sisemistest riskidest identifitseeriti tooteportfelli ümberkujundus, ebapiisav läbipaistvus finantsarvestuses, kasumlikkuse mõõtmise puudulikkus toodete lõikes ja finantssüsteemide piiratud sobivus kontserni vajadustele. Lisariskina nimetati

rahvusvahelise äri rahavoogude vähenemine ja samaaegne perioodika/UPT kahjum koos lõppmaksete varasemate kohustustega tasumiskohustus.

2022. aasta eelarve

2022. aasta eelarve koostamise aluseid tutvustati auditikomitees esmakordselt 20.10.2021. a. Eelarvest esitleti esimene versioon 24.11.2021. a auditikomitee koosolekul, mil eristati läbipaistvuse suurendamiseks eelarves Eesti, Läti ja Leedu operatsioonid. Auditikomitee palus täiendada eelarve seletuskirja. 29.11.2021. a tutvustati eelarvet nõukogule ning selgitati, et 2022. aasta eelarve koostamisel kasutatakse esmakordselt strateegiat kui pikemaajalisi eesmärke kajastavat alusdokumenti ning suunatakse ressursse vastavalt strateegilistele valikutele. Eelarves oli välja toodud:

- tulud [edited]miljonit eurot;
- EBITDA [edited] eurot ([edited] marginaal);
- puhaskasum [edited] eurot.

Nõukogu analüüsis täpsemalt esitatud materjali ja leidis, et eelarve juurde tuleb lisada ka eeldused ning nõukogu kinnitab lõpliku eelarve nõukogu detsembri koosolekul. Lisati, et tugeva palgatõusu surve olukorras peab juhatuse fookus olema võimaluste leidmisel efektiivsuse tõstmiseks ning Läti ja Leedu agressiivset töötajate arvu kasvu vajadust tuleb jooksvalt aasta jooksul üle vaadata vastavalt ärimahtude tegelikule kasvule.

Täiendatud eelarve esitleti nõukogule 21.12.2021. a:

- tulud [edited] miljonit eurot;
- EBITDA [edited] eurot;
- puhaskasum [edited] eurot.

Tulude tõus eelarves oli tingitud kõrgematest perioodikatuludest. Lisaks eelarvestati täiendavalt [edited] eurot palgafondi kasvu.

Eelarve seletuskirjas eraldiseisvat riskianalüüsi ei ilmne. Riskid kajastusid majanduskeskkonna ja eelduste kirjeldustes ning konservatiivsemates kulueeldustes: COVID-järgne ebakindlus, inflatsiooni kiirenemine, energiakandjate ja kütusehindade kasv, palgakasvu surve, transpordi- ja IT-kulude suurenemine, rahvusvahelise transiidi sõltuvus suurtest klientidest ja regulatsioonidest.

2023. aasta eelarve

2023. aasta eelarve projekti tutvustati auditikomiteele 17.11.2022. a. Auditikomitee rõhutas vajadust mõista pakiäri mahu prognoosimise loogikat ning hinnata, kas kasv on põhjendatud. Auditikomitee leidis, et on oluline aru saada käibe kasvu eeldustest tavalise postipaki ärisuunas, kuna rahvusvahelise äri mahud on väga volatiilsed ning seetõttu peaks eelarve lähtuma eeldusest, et Omniva suudab saavutada omaniku oodatud tootluse ilma selle ärisuunata.

Nõukogule 23.11.2022. a esitatud eelarve sisaldas:

- tulud [edited] miljonit eurot;
- EBITDA [edited] eurot ([edited] marginaal);
- puhaskasum [edited] eurot.

Selgitati, et eelarves on peamine fookus tegevuse efektiivsuse tõstmisel ja kulude kärpimisel, kuigi juhatuse sõnul on Omnival suured kärped piiratud. Arutleti, et efektiivsust annab tõsta jaotusringide optimeerimine ja grupijuhtide vähendamine ning Lätis aitaks kasumlikkust tõsta mahtude kasv.

Nõukogu rõhutas, et sisendhindade kõrge kasvu juures sõltub omaniku ootuste täitmine kehtestatud tasudest, mistõttu tuleb ainuaktsionärile selgelt kommunikeerida vajadus katta postiteenuste kulupõhiste hindade ja tasude vahe.

Täheldati, et tulude kasvatamiseks tuleb tugevdada rahvusvahelist äri ja suurendada Baltikumi müügimahtusid, samas peab olema valmis kulude kokkuhoiu plaan juhuks, kui optimistlik tulude prognoos ei realiseeru. IT-kulused eelarves ei vähendatud.

Eelarve juures eraldiseisvat riskianalüüsi ei esitatud, kuid riskid on detailselt kirjeldatud majanduskeskkonna ja kulude selgitustes. Majanduskeskkonna riskidena tuvastati:

- kõrge inflatsioon, majanduskasvu pidurdumine ja tarbimise langus;
- palgasurve;
- energia- ja kütusehindade volatiilsus;
- marginaalisurve rahvusvahelises transiidis;
- sõltuvus hinnatõusudest ja mahukasvust;
- investeeringute jätkumine olukorras, kus põhitegevuse kasumlikkus halveneb.

2024. aasta eelarve

2024. aasta eelarvet tutvustati auditikomitees 20.11.2023. a, kuid materjale ei saadetud komiteele ette. Kohapeal tutvustati üksnes tulude eelarvet, kuna kulude pool oli veel koostamisel. Kulude eelarve koondamist takistas struktuuri muudatusest tulenev keerukus personalikulude planeerimisel. Selgitati, et müügitiimid on analüüsinud müügisektorite arenguid 2024. aastaks ning eelarve fookus oli pakiäril. Leiti, et perioodika kasv võiks olla suurem, kuid eeldati, et mahud langevad. Pakiäri osas arvati, et turg kasvab 14%, sh pakiautomaate peaks neist läbima üle poole ning kasvu prognoositi mahtude najal, kuna hinnati, et hinda tõsta ei saa. Juhatus selgitas, et kõige suuremat tulu prognoositakse rahvusvahelisest ärist ning samaaegselt tegeletakse efektiivsuse tõstmisega. Nenditi, et nende andmete pinnalt on tegemist ambitsioonika plaaniga.

22.11.2023. a tutvustati projekti nõukogus. Nõukogu leidis, et juhatus peab eelarvega veel töötama, kuna leiti, et AS Eesti Post ja turuolukorra trendid ei ole head. Vaatamata sellele oli eelarve nõukogu arvamusel väga optimistlik ning leiti, et juhatus peab nõukogu veel oluliselt veenma, et Omniva olukorra selline paranemine on teostatav. Ettepanek oli tulla eelarve arutamise juurde tagasi siis, kui juhatus on tutvustanud nõukogule oma efektiivsuse leidmise meetmeid.

Eelarvet tutvustati taaskord 20.12.2023. a. Eelarves on toodud:

- tulud [e d i t e d] miljonit eurot ([e d i t e d] eurot ilma Finbite'ta), kusjuures tulude kasvu eeldati iga teenusliini lõikes;
- EBITDA [edited] miljonit eurot ([edited] marginaal);
- puhaskasum [edited] miljonit eurot.

Nõukogu hinnangul jäid tulueeldused endiselt optimistlikuks. Juhatus nägi vajadust ambitsioonikate eesmärkide järele, kuid tunnistas, samas peaks olema ka riskihaldamise plaan, kui ei saavutata plaanitud käivet.

Nõukogu leidis, et eelarve kinnitamiseks on vajalik juhatusel lisada järgmiseks nõukogu koosolekuks alljärgnev informatsioon:

- memo selgitustega planeeritud tegevuste, investeeringute ja kulude osas, seda teenuste ning valdkondade lõikes (kui mingi valdkonna kulu suureneb, siis tuleb näidata ka, kuidas suureneb tulu sellise investeeringu tulemusena);
- ühekordsete kulude mõjud, ettevõtte kasumlikkus ilma ühekordsete kuludeta;
- kriisiplaan (kui eelarve tuluootusi ei suudeta täita) – mis juhtub, kui ei saavutata prognoositud käivet, milline on kulude kokkuhoiu plaan, milliste tingimuste täitumisel käivitatakse erinevad tegevused kulude kokkuhoiuks;
- planeeritud tegevused ning eesmärk tegevuseefektiivsuse parandamiseks.

Täiendatud eelarve esitleti nõukogule 24.01.2024. a:

KONFIDENTSIAALNE

- tulud [edited]nit eurot (ilma Finbite'ta), kusjuures tulude kasvu eeldati iga teenusliini lõikes, v.a riigisisene kiri;
- EBITDA [edited]miljonit eurot ([edited]marginaal);
- puhaskasum [edited]eurot (suurenes [edited]võrra väiksema personalikulu tõttu).

Eelarvele lisati nõukogu suuniste järgi memo. Memo kirjeldas eelarve koostamise protsessi. Eelarve koostamist alustati 2023. aasta augustis ja eelarve aluseks olevad makromajanduslikud eeldused lepiti juhtkonna tasemel kokku augusti lõpus. Juhtkonna sõnul oli eelduste kindlaks määramist keerulisemaks muutnud fakt, et lähituleviku prognoose olid erinevad institutsioonid pidevalt olulisel määral muutnud. Makromajandusliku perspektiivi n-ö nähtavus oli olnud suhteliselt madal, mis tähendab, et prognoosides oli palju ebakindlust ning nende aluseks olevad eeldused (sh uuenev statistika) olid olnud muutlikud.

Peamiseks prognooside aluseks võeti panga poolt avaldatud augustikuine majanduse väljavaade (Swedbank Economic Outlook), mida võrreldi ka mais-juunis avaldatud Eesti, Läti ja Leedu keskpankade prognoosidega.

2024. aasta eelarve koostamisel lähtuti AS-i Eesti Post põhikirjast ja omaniku ootustest, mis sätestab kontserni üldised eesmärgid:

- luua klientidele väärtust posti-, paki- ja infologistika teenuste pakkumisel, arendades, ühendades ja hallates selleks vajalikke võrgustikke ning süsteeme oma majandustegevuse tulemusena saadud kasumi kaudu;
- ettevõtte tulud peavad kasvama kuludest kiiremini.

Sarnaselt varasematele aastatele oli eelarvestamise eeldusteks pakiteenuse mahtude ja tulude kasvu jätkumine, traditsioonilise posti- ja perioodikateenuse nõudluse vähenemine, jae- ja jaotusvõrgustike (sh pakiautomaatide võrk) jätkuv kohandamine muutunud nõudlusele ja uute ärivõimaluste leidmine võrgustike paremaks rakendamiseks ning efektiivsuse kasv.

Sätetati ka 2024. aasta stressistsenaarium, mille alusel tulude oodatavast kasvust realiseerub vaid pool. See tähendaks, et:

- tulud kasvaksid +[edited];
- tulud kokku oleksid 2024. aastal [edited]eurot;
- eeldades brutomarginaali samaks jäämist ([edited]täheks see, et otsekulud oleksid [edited]miljonit eurot;
- selle tulemusel väheneks 2024. aasta eelarvestatud kasum [edited]miljoni euro võrra;
- EBITDA oleks sellisel juhul [edited];
- puhaskasumi [edited]euro asemel oleks puhaskahjum [edited]eurot.

Aasta eelarves on riskid kõige selgemini seotud tulemusnäitajatega nagu majanduslanguse risk (eriti Eestis), tulude realiseerumise risk (mahukasv võib jääda oodatust väiksemaks), kuluriskid (jäik kulubaas, palga- ja energiahinnad), investeringute ja finantseerimise riskid (Kaunase sorteerimiskeskus, Rukki tee).

2025. aasta eelarve

2025. aasta eelarvet tutvustati nõukogule 20.11.2024. a. Juhatus selgitas, et eelarve keskne fookus oli kasumlikkuse parandamine minimaalse investeerimisbaasiga ning efektiivsuse kasvatamine, sh:

- Omniva eesmärgiks oli teenuste kasumlikkuse suurendamine minimaalselt vajalike investeringutega, panustades suuremale efektiivsusele, kulude kokkuhoiule ja jätkuvale hindade tõstmisele ning hääbuvate teenuste lõpuni kasutamisele;
- kasvu nähakse uutes teenustes, toodetes ja uutel turgudel ning sellise kasvu toetamine investeringutega on esimene prioriteet;
- hinnatõus on kliendi ja teenuste lõikes erinev;
- kuna plaanitakse olulist hinnatõusu, siis on sellega kaasnevalt oodata ka mõningast mahtude langust;
- 2025. a oluline eesmärk on ka tööjõu optimeerimine;

KONFIDENTSIAALNE

- palgakulu kasv on [edited]mis on madalam kui turu üldine, kuid loodetakse saavutada vajalik efekt palgakasvus läbi efektiivsuse jätkuva paranemise;
- oodatakse ka Kaunase keskuse suuremat panust efektiivsuse tõstmisse.

2025. aasta eelarve (18.12.2024. a parandatud):

- tulud [edited]miljonit eurot;
- EBIT [edited]eurot;
- puhaskahjum [edited]miljonit eurot.

Nõukogu kiitis, et 2025. aasta eelarve on läbipaistvam ja erinevate valdkondade osas täpsemini jälgitav, seega suur samm edasi varasemast.

Peamised riskid puudutasid:

- kütusehinna volatiilsust ja kasvavaid remondikulusid sõidukipargi vananemisel;
- Leedu sorteerimise tööjõuriske ja efektiivsuse ebakindlust;
- Baltikumi mitte-standardse mahu võimalikku kasvu, mis tõstab käsitsitöö vajadust;
- Eesti vananeva sorteerimistehnoloogia rikkeohtu;
- tarnevaldkonnas ebamäärasest teenusemudelit ja lisanduvaid kliendipõhiseid lahendusi;
- vajadust uuendada autoparki, et vähendada reservautode mahtu.

Võimalustena nähti, et mõõdukas talv võib vähendada kinnisvara ja sõidukipargi hoolduskulusid, Pan-Baltic hanked ja sõidukite rotatsioon maal annavad kulusäästu, sorteerimise efektiivsus paraneb, kui mitte-standardne maht väheneb, ning tarnevaldkonnas on võimalus loobuda kliendi Lõuna-Eesti teenusest, mis looks märkimisväärset igakuist kokkuhoidu.

Investeeringueelarved

Koos kasumiaruande eelarvega esitatakse kinnitamiseks ka investeeringute eelarve. Suuremate investeeringute puhul viiakse projektid nõukogusse kinnitamiseks ka eraldiseisvalt (vt peatükk "Investeeringute haldamise kord").

2021. aastaks planeeritud investeeringuid esitleti esmakordselt auditikomiteele 19.11.2020. a. Tol hetkel oli 2021. aastaks kavandatud investeeringute maht [edited] miljonit. 25.11.2020 nõukogu koosolekul esitleti investeeringute plaani mahus [edited] eurot, mis kinnitati koos 2021. aasta üldise eelarvega.

2022. aastal eelarvestati investeeringuid [edited] euro suuruses, mida esitleti 24.11.2021. a auditikomitee koosolekul ning 29.11.2021 ja 21.12.2021. a nõukogu koosolekutel. Vaata rohkem detaile eelarve sisu osas peatükis „Investeeringute eelarve“.

2023. aasta investeeringute kava kommenteeriti 17.11.2022. a auditikomitee koosolekul, kus mainiti IT valdkonna arenduskulude osas puuduliku hinnainfo tõttu suurimat ebakindlust. Lisati, et Leedu sorteerimiskeskuse rajamisega seotud investeering on nõukogu poolt kinnitatud, kuid Rukki tee laiendusega seotud investeering ja Läti uus sorteerimiskeskus on nõukogu poolt veel kinnitamata. Rukki tee investeeringu osas olid kajastatud Pallasti kolimisega seotud tegevused. 23.11.2022. a nõukogu koosolekul esitleti investeeringutena [edited]miljonit.

2024. aastaks eelarvestati investeeringute mahuks [edited]miljonit eurot ning esitleti nägemus selle finantseerimiseks: [edited]

2025. aastaks eelarvestati investeeringute mahuks [edited]ning investeeringute tase on planeeritud minimaalsel tasemel, kuna rahavoogudele lisavad survet finantseerimistegevused.

Rahavoogude eelarved ja prognoosid

Kontsernis koostatakse ka rahavoogude eelarveid ja prognoose äritegevuse rahavoogudele, investeerimisrahavoogudele ning finantseerimisrahavoogudele. Aastatel 2021–2023 (kuni 2023. aasta 3. kvartalini) koondas finantsjuht rahavoogude prognoose intervjuude info kohaselt Exceli tabelis, millel oli 3-aastane ettevaatav vaade. Samas perioodil 2023. aasta 3. kvartalist kuni 2024. a septembrini seda ei uuendatud (kuigi tegelikke rahavooge jälgiti). 2021. aasta osas peeti rahavoogude prognoosi kuiselt ning 2023. aastal kvartaalselt (2022. aastal prognoosi ei esitatud). Juhatuse sõnul ei olnud perioodil 2020–2024 rahavoogude vaade detailne.

2024. aasta septembris viidi finantsjuhi tasemel sisse nädalapõhine rahavoogude jälgimine 4–6 nädala prognoosi vaates ning alates 2025. aastast on finantsjuhi tasandil vaatluse all ka rulluv 13-nädala rahavoogude prognoos.

Rahavoogude eelarve ja prognooside koostamisel stsenaariume ei loodud ning tuleviku vaade oli alati ühes vormis, aasta eelarve baasilt. Rahavoogude eelarvet uuendati koos kasumiaruande prognoosidega, eraldiseisvalt rahavoogudele prognoose ei tehtud.

2021. aasta rahavoogude eelarve

Eelarvete koostamise protsessi käigus selgus 2020. aastal, et 2021. aasta suurimaks murekohaks võib kujuneda rahavood. 25.11.2020. a nõukogu koosolekul lepiti kokku, et juhatus esitab järgmiseks koosolekuks:

- Rahavoogude kuupõhise prognoosi
- Kasumi ja kassavoogude sensitiivsusanalüüsi

Järgmisel (17.12.2020) nõukogu koosolekul esitati 2021. aasta kuine rahavoogude prognoos, mis hõlmas äritegevuse, investeerimistegevuse ja finantseerimistegevuse rahavoogusid (lisaridadega, nt äritegevuses hankijad, lõppmaksed, ostjad, rahvusvaheline äri, töajad, maksud, dotatsioonid jms). Prognoosi järgi oli investeerimistegevuse rahavoogude väljavool [edited]eurot, mis oli kooskõlas samal ajal planeeritud investeeringute eelarvega.

Auditikomitees esitleti rahavoogude prognoose 2021. aasta kohta kvartaalselt, kuude lõikes, Eesti Posti tasandil. Kontserni tasemel esitati raha muutus perioodil kokku. Rahavoogusid näidati äritegevuse-, finantseerimise- kui investeerimistegevuse rahavoogusid koondvaates, st ei esitletud täiendavaid ridu nagu lõppmaksed vmt (nagu tehti 2021. aasta rahavoogude eelarve puhul). Kommenteerid keskendusid vaid arvelduskrediidi vajadusele.

20.10.2021. a auditikomitee koosolekul märgiti, et komiteele esitatakse rahavoogude prognoos vaid jooksva aasta lõpuni, mistõttu on nähtav vaid 1–2 kuud ettepoole. Auditikomitee soovitas, et rahavoogude prognoosi horisont oleks igal ajahetkel vähemalt 6 kuud. See soov realiseerus 2023. aasta esimeses kvartalis, kui prognoos esitati kvartaalselt 2023 2. kvartal – 2024 2. kvartal.

Nõukogu tasandil esitleti jooksva aasta kuist rahavoogude prognoosi (kontserni tasemel vaid perioodi raha muutust) ja tegelikke rahavooge kuni 2021. a septembri tulemusteni (26.10.2021. a nõukogu koosolek). Alates sellest kuupäevast kuni erikontrolli perioodi lõpuni nõukogu koosolekutel finantstulemuste raames enam rahavoogude prognoose ei esitletud (küll aga 2025. aastast esitati konkreetse kuu võrdlust sama kuu eelarvega). Juhatuse sõnul toimus rahavoogude prognooside käsitlemine auditikomitee tasandil, kuna nõukogu ja auditikomitee liikmeskond kattus.

2022. aasta rahavoogude eelarve

2022. aasta eelarve raames rahavoogude prognoosi auditikomiteele ega nõukogule ei esitatud. Samuti ei esitletud auditikomitees rahavoogude prognoosi kvartaalsetel finantsriskide esitlusel. Selle asemel esinesid vaid Eesti Posti tegelikud rahavood kolme voo kaupa (äritegevus, investeerimine ja finantseerimine). Kontserni tasemel esitati vaid tegelikku raha kogumuutust. Juhatuse teatel ei peetud rahavoogude prognoosimist sel perioodil kriitiliseks, kuna AS Maksekeskus müük 2022. aastal andis kontsernile märkimisväärse rahalise puhvri ning sellega finantseeriti ka [edited] laenude ennetähtaegset tagasimakset.

2023. aasta rahavoogude eelarve

2023. aasta eelarve koostamisel selgitati 17.11.2022. a auditikomitee koosolekul, et rahavoo prognoosi visioon hakkab kujunema ning nähakse ette vajadust kaasata suvel täiendavaid finantsvahendeid laenu turult. Prognoosi ennast tol hetkel ei esitletud.

Nõukogu 23.11.2022. a koosolekul, kus käsitleti 2023. aasta eelarvet ning [edited]miljoni euro suurust investeringute plaani, rahavoogude eelarvet ega investeringute rahastamise allikaid ei tutvustatud (vaatamata mahukale investeerimiskavale).

Auditikomitee kvartaalsetel finantsriskide esitlustel (2023. a 1.–3. kvartal) esitati taas rahavoogude prognoose (mis 2022. aastal jäi vahele), kuid seekord erinevalt 2021. aasta kuisele esitusele kvartaalselt ja kontserni tasemel. Prognoosid muutusid detailsemaks: lisaks äritegevuse, investeerimistegevuse ja finantseerimistegevuste rahavoogudele hakati ka eraldiseisvalt esitama dividendi- ja lõppmakseid. 2023. aasta 3. kvartali materjalides ulatus kontserni rahavoogude prognoos 2024. aasta lõpuni, kuid 2024. aasta mai seisuga ei olnud rahavoogude prognoosi faili alates 2023 3. kvartalist uuendatud.

2024. aasta rahavoogude eelarve

2024. aasta eelarve arutelude raames rahavoogude prognoosi nõukogule ei esitatud. Eelarve seletuskirjas mainiti, et 2024. aastal lisandub äritegevusest [edited] eurot, kuid rahavoo üksi ei ole piisav investeringute finantseerimiseks ning plaanitakse kaasata pikaajalist finantseerimist. 2024. aastaks oli investeringuid plaanitud summas [edited] eurot ning välja oli toodud, et see rahastatakse [edited] euro ulatuses Finbite'i müügiga, [edited] ulatuses liisingutega, [edited] ulatuses investeerimislaenu ja [edited] ulatuses oma rahavooga.

2024. aasta rahavoogude prognoose aasta jooksul ei esitletud ei auditikomitee ega nõukogu tasandil ning protokollidest ei ilmne, et prognoose oleks koostatud. Juhatus info kohaselt keskenduti ressursside nappuse tõttu kulumudelile ja ERP juurutamisele ning rahavoogude prognoosimine ei olnud fookuses, kuigi tegelikke rahavooge jälgiti. Samuti tõi juhatus välja, et auditikomitee koosolekute ajastus ei võimaldanud lõppmaksete informatsiooni alati õigeaegselt uuendada.

2024. aasta septembris nentis juhatus, et kuna investeringutest kujunes negatiivne rahavoo, rakendati:

- nädalapõhine rahavoogude jälgimine 4–6 nädala ulatuses ettepoole;
- peatati hankijate maksed, et tagada palkade õigeaegne väljamakse.

Juhatus info kohaselt oli esialgu kasutusel vaid 4–6 nädalane vaade, kuna pikemavaatelisi prognoose ei olnud. Antud vaade pandi kokku arvete pealt, kuid kirjeldatud faile esitatud materjalides ei esine, kuna jälgimine toimub finantsjuhi tasandil sisemistes programmides.

2025. aasta rahavoogude eelarve

2025. aasta rahavoogude eelarvet tutvustati nõukogule 20.11.2024. a koos üldise eelarvega. Planeeritud näitajad olid järgmised:

- kontserni äritegevuse rahavood [edited] eurot;
- investeringud [edited] eurot;
- finantseerimistegevus [edited] eurot;
 - [edited] investeerimislaenu tagasimaksed 2025. aasta jooksul summas [edited] miljonit eurot;
 - rendilepingute maksed (IFRS 16-st tulenevalt) summas [edited] eurot;
 - pangaga seotud liisingmaksed [edited] miljonit eurot;
- Eelarves ei olnud näidatud Pallasti kinnistu müügist laekuvat [edited] miljonit eurot, mis tegelikkuses mõjutab positiivselt ettevõtte investeerimisrahavoogu.

Kavandatava eelarve kohaselt nähti ette, et suudetakse laenukovenante täita, kuid ei täideta Rahandusministeeriumi poolt seatud minimaalset omakapitali taset [edited] (vt aastate lõikes omakapitali ootus peatükis "Kapitalirisk").

2025. aastal rahavoogude prognoosi juures esitleti äritegevuse all eraldiseisvalt:

- [edited];
- tegevuskulude maksete ja ettemaksete rahavood;
- makstud palgad ja maksud.

Investeeringurahavoogude all toodi eraldiseisvalt välja [edited], kasvu ja muu valdkonna põhivara soetused ning finantseerimistegevuste all toodi eraldiseisvalt välja saadud laenud, tagasirent, laenude tagasimaksed, liisingute tagasimaksed, intressimaksed ja dividendimaksed. Samuti toodi välja arvelduskrediidi kasutus. 2025. aasta investeeringurahavoogudes oli planeeritud [edited] eurot investeeringuid, millest [edited] eurot on 2025. aasta esimese 5 kuu seisuga investeeritud.

Alates 2025. aasta jaanuari tulemustest esitleti nõukogus igakuist rahavoogude aruannet ning võrdlust sama kuu eelarvega, kuid edasivaatavat prognoosi nõukogu materjalides ei esine. Samuti toimub 2025. aastast finantsjuhi tasandil automatiseeritud 13-nädala edasivaatav rahavoogude vaate jälgimine.

Eelarvete ja prognooside koostamise täpsus ja sagedus

Finantseelarveid koostatakse regulaarselt igal aastal. Perioodi jooksul on muutunud eelarveprotsessi põhjalikkus ja kvaliteet, mille paranemist tõi nõukogu 2025. aastal eraldi esile. Perioodi alguses olid eelarvestamise protsessis ressursid juhatuse info kohaselt piiratud ning struktuur toimis suuresti riigipõhiselt (EE, LV, LT), mistõttu puudus grupiülene ühtne vastutuse raamistik. See kajastub ka varasemates eelarvedokumentides, kus kuni 2023. aastani on finantsandmed ja prognoosid esitatud riigi- ja äriüksuste kaupa.

Erikontrolli perioodi lõpuks on organisatsioonikultuur ja juhtimismudel muutunud. Rõhk on selgemal vastutusel ja grupi kui terviku juhtimisel. Alates 2024. aastast tegutseb Omniva grupp äriühingult Baltikumi-ülele ning äritegevus jaguneb nüüd kaheks: Baltikumi äri ja rahvusvaheline transiit. Grupp toimib ühtse organisatsioonina, mitte eraldiseisvate riigikihtidena, mis on suurendanud sidusust, läbipaistvust ja finantsjuhtimise kvaliteeti.

Samuti on rahavoogude prognooside sagedus ja kvaliteet ajas muutunud. Perioodi alguses (2020–2022) oli rahavoogude prognoos vähese detailsusastmega, andis vaate vaid jooksvale aastale ning esitamine oli katkendlik. Näiteks 2021. aasta eelarves on küll esitatud kontserni rahavoogude prognoos, kuid see keskendub peamiselt investeeringute ja finantseerimise katmisele ning eeldab olulist arvelduskrediidi kasutamist (ligikaudu [edited] miljonit eurot), ilma alternatiivsete stsenaariumiteta.

2023. aastal lisandus rahavoo prognoosidesse detailsust (lõppmaksete ja dividendide eraldi välja toomine), kuid prognoose ei uuendatud järjepidevalt (nt mitte alates 2023. aasta 3. kvartali seisust). 2024. aastal rahavoogude prognoose nõukogule ega auditikomiteele ei esitletud ning sisuliselt ei koostatud, kuna juhatuse sõnul oli prioriteediks suunata ressursse ERP ja kulumudeli juurutamisele. Samal ajal oli 2024. aastal kontserni investeeringute maht erakordselt kõrge (ca [edited] eurot, sh Kaunase sorteerimiskeskus), mis suurendas rahavoogude prognoosimise kriitilisust. Alles 2025. aasta eelarveprotsessis muutus rahavoogude prognoosimine läbipaistvamaks, detailsemaks ja regulaarsemaks, sh kuiste rahavoogude aruannete esitamisega, rahavoogude kajastamisega äriühingute loikes ning äritegevuse rahavoo toomisega üheks keskseks juhtimisnäitajaks. Lisandus ka rahavoogude 13-nädalane ettevaade finantsjuhi poolt.

Arvestades 2023. ja 2024. aasta kahjumlikku äritegevust, kõrget investeeringumahtu ning tugevat kulude kokkuhoiuvajadust, oleks detailsem, regulaarsem ja meetodiliselt tugevam rahavoogude prognoosimine olnud kriitiline (eriti äritegevuse osas), tagamaks juhtkonnale parema nähtavuse ja õigeaegse reageerimise äritegevuse negatiivsete trendide suhtes. Juhatuse tunnistab, et 2023–2024 perioodil, mil põhiäri polnud kasumlik ja rahasaldo vähenes, oleks võinud äritegevuse rahavoogusid detailsemalt prognoosida. Prognoosimise peamise raskusena nimetati eelkõige lõppmakseid, mida oli keeruline prognoosida, kuid perioodi jooksul vähendati lõppmaksete nõuete ja kohustuste saldo vahet ning saadi see tasakaalu.

Kokkuvõte: Rahavoogude prognoosimine oli aastatel 2020–2024 ebajärjekindel ja piiratud detailsusega ning muutus süsteemsemaks alles 2025. aastal. Ebajärjekindel ja piiratud prognoosimine aastatel 2020–2024 vähendas kontserni võimet finantsriske ennetada ning tõi kaasa olukordi, kus likviidsusrisi realiseerumine avastati hilja. Kuna prognoosid ei pakkunud piisavat nähtavust ja täpsust, muutusid juhtkonna otsused reaktiivseks ning mitmed kriitilised meetmed (nt hankijate maksete ajutine peatamine

2024. aasta sügisel) võeti kasutusele alles siis, kui rahavoogude surve oli juba materialiseerunud. Ebapiisav prognoositäpsus vähendas ka nõukogu võimet hinnata suuremahuliste investeeringute ajastuse ja rahastamise jätkusuutlikkust, sest investeeringute kumulatiivset mõju likviidsusele ei olnud prognooside põhjal terviklikult ja läbipaistvalt näha.

Eelarve stsenaariumite koostamine

Sarnaselt strateegiadokumendiga põhinesid aastate 2021–2025 finants-, investeeringute- ja rahavoogude eelarved ühe põhistsenaariumi põhimõttel. Alternatiivstsenaariume üldjuhul ei koostatud ning juhtkond tugineb eelarvestamisel eelkõige müügitiimide sisendile, makromajanduslikele prognoosidele (nt Swedbank, Eesti Pank) ja strateegiadokumendile kui suunavale raamistikule. Erandina loodi 2024. aasta eelarves stressistsenaarium, milles tulukasvu eeldust vähendati poole võrra ning arvatati selle mõju EBITDA-le ja puhaskasumile. Seega puudus vaadeldaval perioodil süsteemne stsenaariumipõhine planeerimine.

Eelarve riskikäsitlus

Perioodil 2021–2025 on juhtkonna riskiteadlikkus selgelt kasvanud, kuid riskide käsitlus eelarvetes ja rahavoogude prognoosides on olnud ebaühtlane.

- 2021: riskid olid küll sõnaselgelt kirjeldatud (majanduslangus, regulatiivsed riskid, rahavoogude surve), kuid neid ei kvantifitseeritud ega seostatud alternatiivsete stsenaariumidega.
- 2022–2023: riskid kajastusid pigem konservatiivsemates eeldustes (palk, energia, marginaalid), kuid puudus eraldiseisev riskikaardistus või stsenaariumipõhine lähenemine.
- 2024: koostati esimene stressistsenaarium, kuid selle seos rahavoogude ja likviidsusjuhtimisega jäi piiratud ega toonud kaasa põhilt muutusi riskijuhtimise meetoodikas.
- 2025: ilmnes selgem seos riskide, rahavoo prognooside ja investeerimisplaanide vahel, selgitused eeldustele ja eraldiseisev riskide ja võimaluste tuvastus.

Seega ei ole riskide kaardistamine olnud järjepidevalt ja meetoodiliselt integreeritud eelarvetesse, stsenaariumidesse ega rahavoogude prognoosidesse kogu vaadeldava perioodi jooksul.

Juhtkonna info kohaselt kaardistasid tiimid toote- ja kuluriske ning -võimalusi ja neid arutati regulaarselt eelarvestamise käigus, kuid need ei olnud süsteemset integreeritud ei stsenaariumitesse ega rahavoogude prognoosidesse. Riske käsitleti pigem aruteludes ja tunnetuslikult (näiteks klientide mahu-, personali- või kuluriskid), kuid neid ei viidud riskiregistrisse ega kvantifitseeritud alternatiivseteks tulevikustsenaariumideks. Juhtkonna hinnangu järgi oli finantsosakonna roll hoida prognoos realistlikuna, samal ajal kui operatsiooni- ja müügitiimid olid eelarve suhtes optimistlikumad. Struktureeritud riskimudeli puudumine tähendas, et tasakaal saavutati pigem arutelude, mitte meetoodilise stsenaariumianalüüsi kaudu. Sama kehtis rahavoogude prognooside kohta. Neid küll ajakohastati, kuid ebaregulaarselt, ning riskide finantsmõju (sh kulubaasi kasv) ei olnud järjepidevalt mudeldatud.

Kontrollorganites keskenduti eelarve eelduste ja kasvuriskide põhjendatavusele ning kulude kontrollile, kuid stsenaariumid ise jäid vormistamata, kuigi riskiteadlikkus oli olemas.

Kokkuvõte: Kuigi toimus regulaarne eelarvestamine ja riskid olid sõnaselgelt aruteludes, ei olnud kontserni finantsjuhtimine aastatel 2021–2025 stsenaariumipõhine. Alternatiivseid tulevikuarenguid ei modelleeritud, riskide kvantitatiivne mõju jäi hindamata ning rahavoogude prognoosimine oli ebajärjekindel. Stsenaariumite ja riskide meetoodilise integreerimise puudumine tähendas, et juhtkond ja nõukogu ei omanud terviklikku ülevaadet, kuidas erinevad riskid (tululangus, kulutõus, marginaalide surve) mõjutaksid kontserni kasumlikkust, likviidsust ja investeerimisvõimet. Ilma negatiivsete stsenaariumite rahavoo ja kasumlikkuse mõjudeta puudusid varajased hoiatussignaalid, mis oleks võimaldanud kiiremini kohandada kulubaasi, ajastada investeeringuid ümber või tugevdada likviidsuspositsiooni. Sellest tulenevalt muutus riskijuhtimine kriitilistel perioodidel reaktiivseks, mitte ennetavaks.

Rahavoogude sobivus sisendina investeerimisotsuste tegemiseks

Materjalidest ilmneb, et rahavoo prognoosid olid vaid piiratud määral sobilikud investeerimisotsuste tegemisel ja rahastamisel. Investeeringuid planeeriti aastatel 2022–2024 väga suuremahuliselt ([edited] eurot aastas), kuid rahavoogude prognoosid ei olnud piisavalt detailseid ega regulaarsed, et hinnata nende mõju likviidsusele ning investeeringute rahastamise otsuseid (laenuid, varade müük, liising) tehti mitmel aastal ilma ajakohase rahavoo prognoosita.

Kuigi investeeringud kajastati iga-aastastes eelarvetes üldjuhul samas mahus kui investeeringute eelarves planeeritud, ei kaasnud sellega järjepidevat ja ajakohastatud rahavoogude prognoosimist. Kuigi koos rahavoogude prognoosi uuendamisega uuendati ka investeerimisrahavoogusid tollase hiliseima info kohaselt, tekib puudujääk sellest, et rahavoogusid ei uuendatud süstemaatiliselt (enne 2025. aastat) ega sellise regulaarsusega, mis tagaks nõukogule täieliku nähtavuse kontserni likviidsuspositsiooni muutustele. Samuti on juhatus tunnistanud, et rahavoogusid oleks võinud prognoosida detailsemalt just äritegevuse osas, kui kontsern opereeris kahjumlikult ning suur osa investeeringutest oli planeeritud katta omavahenditest (nt 2024. aastal [edited] investeerimisplaanist oli planeeritud omavahendite abil katta [edited] miljonit eurot).

Üksikute investeeringute kinnitamisel nõukogu tasandil nende kumulatiivset mõju Omniva kogurahavoole ei esitatud, vaid investeeringute kinnitamisel esitati kontsernisest tasuvusanalüüsi vormi (vt detailsemalt peatükis „Investeeringute haldamise kord“), kus leiti projekti rahavood. Investeeringute kinnitamisel oli fookus juhatuse sõnul pigem riskipõhisel hinnangul, kas investeeringuga seotud operatiivsed, finants- ja teostusriskid on piisavalt kaardistatud. Selline lähenemine tähendab, et kuigi investeeringute riskid olid arutelu all ja projektile eraldiseisvalt finantsanalüüs tehti, jäi investeeringust tulenevalt kontserni rahavoogudele avalduv koondmõju kvantifitseerimata, mis oleks olnud eriti oluline olukorras, kus põhitegevus oli kahjumlik ning kontserni fookuses olid kulude kokkuhoid ja likviidsuse tagamine. Tehtud investeeringute mahud eeldavad selget rahavoogude planeerimist, samas kui mitmel aastal edasivaatavat rahavoo prognoosi nõukogule ei esitatud või see koguni puudus.

Kokkuvõte: Rahavoo prognoosimine enne 2025. aastat ei olnud piisavalt süsteemne ega detailne, et toetada suuremahuliste investeerimisotsuste tegemist ja likviidsuse juhtimist. Kuigi üksikinvesteeringute tasuvust ja riske hinnati, ei esitatud nende kumulatiivset mõju kontserni kogurahavoole. Arvestades kahjumlikku äritegevust ja omavahenditest rahastatud investeeringuid, oleks olnud vajalik regulaarsem ja ettevaatavam rahavoogude planeerimine. Selline lähenemine vähendas kontserni võimet prognoosida ja juhtida likviidsusriski olukorras, kus investeeringumahud olid ajalooliselt kõrged ja äritegevus kahjumlik, ja vähendas nõukogu võimet hinnata investeeringute ajastuse ja rahastamise jätkusuutlikkust.

Eelarve kontrollimine ja korrigeerimine

Ettevõttes koostatakse eelarve aastapõhiselt ning seda aasta jooksul üldjuhul ei muudeta. Tegelik tulemuste erinevusi võrreldes eelarvega jälgitakse üldjuhul regulaarselt: nõukogu tasandil kuiselt ning auditikomitees on finantstulemuste (näiteks käive, kasumid, sh tütarettevõtted) ülevaatus toimunud peamiselt kvartaalselt (vaata peatükist „Tegelik tulemuste jälgimine“). Juhul kui aasta jooksul ilmnevad olulised kõrvalekalded tegelikes finantsandmetes võrreldes kinnitatud eelarvega, koostatakse eelarve kõrvale ajakohastatud prognoos, mis kajastab uuendatud ootusi majandustulemuste osas (2020.–2024. aastatel). Alates 2025. aastast koostatakse prognoose regulaarselt kvartaalsel baasil.

Käive strateegiaplaanis, eelarves, prognoosides ja tegelik, mln EUR

[edited]

EBITDA strateegiaplaanis, eelarves, prognoosides ja tegelik, mln EUR

[edited]

2020. aasta prognoos

2020. aasta prognoosi kommenteeriti 21.07.2020. a auditikomitee koosolekul, kus kommenteeriti, et 2020. aasta prognoosi kohaselt võiks seniste trendide jätkudes kontseri aasta puhaskasum tulla 2,6 miljonit eurot (eelarvestatud puhaskahjum -985 tuh eurot) ja EBITDA 13,9 miljonit eurot (eelarvestatud 10,6 miljonit eurot).

2021. aasta prognoos

2021. aastal koostati prognoose kaks korda. 2021. aastal esitleti esmakordselt prognoosi 17.06.2021. a nõukogu koosolekul, kus toodi välja muutus kahel tasandil: käive ja kasum (5 kuu tegelike + 7 kuu prognoosi baasil):

- tulude prognoos 1: 142 miljonit eurot (eelarve 117,5 miljonit eurot);
- puhaskasumi prognoos 1: 15 miljonit eurot (eelarve 4,1 miljonit eurot).

Nõukogu leidis, et esitatud materjal ei olnud piisavalt detailne, et võimaldaks aru saada, milliseid eeldusi on kasutatud prognoosi tegemisel. Juhatus ja nõukogu arutasid eelarve uuendamist, kus oleks võimalik eraldi näha muudatusi ettevõtte püsikuludes, ning muudatusi, mis tulenevad uuest mahuprognoosist ja sellega koos muutuvatest kuludest. Nõukogu tegi ettepaneku juhatusel arutada, kuidas tagada, et ettevõtte eelarve oleks ajakohastatud olukorras, kus tegelik tulemus erineb oluliselt kinnitatud eelarvest ning tulla uuendatud eelarvega nõukogusse tagasi.

Teist korda esitati uut prognoosi 2021. aastal 29.07.2021. a nõukogu koosolekul. Uus prognoos kujunes kuue kuu tegeliku ja kuue kuu prognoosi baasil. Tulud prognoositi eraldiseisvalt pakiteenustele, postiteenustele, rahvusvahelisele äri- ja muule tulule, Maksekeskusele ja Finbite'le. Kuludest prognoositi tegevuskulud kokku, otsekulud, transport, personal, hoone- ja varahalduskulud.

- tulude prognoos 2: 153,7 miljonit eurot (eelarve 117,5 miljonit eurot);
- EBITDA prognoos 2: 35,1 miljonit eurot (eelarve 16,0 miljonit eurot);
- puhaskasumi prognoos 2: 21,1 miljonit eurot (eelarve 4,1 miljonit eurot).

Juhatus selgitas, et tuleviku prognoosimine oli käesoleval ajal väga keeruline, sest hinnati, et kolmas COVID-19 laine ei tule kindlasti selline nagu eelmised kaks. Lisaks olid üleval mitmed muud riskid nagu konkurentsi tihenemine uute teenusepakujate näol ja olemasolevate konkurentide poolt pakiautomaatide võrgu laiendamised.

Nõukogu arutas netotulu muutuse prognoosi. Juhatus selgitas, et siinjuures tuleb arvesse võtta jõulukuud, mil Omnivas on tippmahud. Seetõttu oli juhatuse tollane hinnang, et prognoositud kasv peaks olema saavutatav ja jätkas, et juhatus ei planeeri palgakasvu, kuigi kasumlikkus on ettevõttel hea. Võimaliku palkade ülevaatamise ettepaneku juurde plaaniti tulla pärast palgaturu analüüsi 2022. aasta eelarve koostamise käigus. Samas suurendati turunduskulusid, et kasvatada äri- ja eraklientide arvu ning lisandus mõningane kulu töötajate töötingimuste parandamiseks, eelkõige eesliini töötajatele, kuna leiti, et Omniva investeeringud postkontorite võrku olid viimaste aastate kahjumite tõttu olnud olematud.

Juhatus valmistas ette neli stsenaariumit:

Stsenaariumianalüüs

Kasv nagu...	Käive (mln EUR)	EBITDA (mln EUR)	ROE (%)
..täna (6 kuud)	167,2	49,1	48,8
..prognoositud	153,7	35,1	37,1
..6 kuu tegelik + 6 kuu eelarve	139,4	27,7	30,2
..6 kuu tegelik + eelmise aasta viimase 6 kuu kasv	148,9	32,1	35,2

2021 eelarve ja prognoosid				
	Eelarve 25.11.2020	Prognoos 17.06.2021	Prognoos 29.07.2021	Tegelik
Tulud	117,5	142,0	153,7	144,3
EBITDA	16,0	n/a	35,1	28,2
Puhaskasum	4,1	15,0	21,1	13,8

2022. aasta prognoos

2022. aastal koostati üks prognoos. 24.05.2022. a nõukogu koosolekul tõstatas nõukogu ROE suure mahajäämuse võrreldes eesmärgiga. Nõukogu soovis saada uuendatud prognoosi 2022. aasta tulemustele ning samuti ülevaadet juhatuse poolt kavandatavatest tegevustest eesmärgi täitmiseks.

Järgmisel koosolekul, 21.06.2022, esitleti nõutud prognoosi. Kontserni nelja kuu äritulud olid kokku 41,6 miljonit eurot (-7,7 miljonit eurot vs EA). Kontserni nelja kuu EBITDA oli 5,0 miljonit eurot (-0,6 miljonit eurot vs EA) ja puhaskasum 0,2 miljonit eurot (-0,5 miljonit eurot vs EA). Finantstulemustele avaldas mõju sõda Ukrainas, kõrgeenenud energiahinnad, inflatsioon ja vähenenud on e-kaubanduse maht, mistõttu kasutati vähem ka pakiautomaadi ja ka kullerteenust.

2022. aasta prognoos nägi ette:

- äritulud 137,0 miljonit eurot (vs EA -17,5 miljonit eurot, sh mai-detsember -10,4 miljonit eurot);
- EBITDA 18,9 miljonit eurot (vs EA -1,6 miljonit eurot, sh mai-detsember -1,4 miljonit eurot);
- puhaskasum 3,4 miljonit eurot (vs EA -1,4 miljonit eurot, sh mai-detsember -1,3 miljonit eurot).

Prognoosis oli eeldatud, et rahvusvahelise transiidi tulud jäävad planeeritust madalamaks, kuid Venemaa, Ukraina ja Valgevene suunaliste mahtude ära jäämist hakkavad aasta teises pooles osaliselt kompenseerima lisanduvad mahud uutest sihtriikidest Kesk-Aasias. Eeldati, et Post11 sulgemise järel võtab rahvusvaheline äri üle valitud klientide teenindamise.

Pakiteenuste mahud prognoositi samuti planeeritust madalamaks. Sügisest prognoositi tulude kasvu, mille eelduseks on täiendavate rahvusvahelise e-kaubanduse klientide leidmine, kelle mahtude toomine Omniva võrku aitab kasvatada pakiteenuste käivet kõigis kolmes riigis. Eestisiseste perioodika kojukande, otseposti ja kirjateenuste mahtude langusest tulenevat käibe langust planeeriti kompenseerida hinnatõusudega, mis aitavad hoida käibe eelarves planeeritud tasemel. Kontserni tegevuskulusid (ilma kulumita) prognoositi vähenema võrreldes eelarvega -15,9 miljoni eurot, millest 10,0 miljonit eurot oli prognoosi järgselt otsekulude vähenemine tulenevalt rahvusvahelise transiidi ja rahvusvaheliste saadetiste mahtude vähenemisest.

Juhatus selgitas, et prognoos on väga pingeline ning selle täitmine eeldab fokuseeritud tegevust kogu organisatsioonilt. Esitatud numbrid saadi kokku pärast mitut iteratsiooni, mis olid vajalikud selleks, et saavutada omaniku omakapitali tootluse eesmärk.

2022 eelarve ja prognoosid				
	Eelarve 29.11.2021	Täiendatud eelarve 21.12.2021	Prognoos 21.06.2022	Tegelik (tegelik ilma AS Maksekeskus müügita)
Tulud	156,5	159,2	137,0	122,9
EBITDA	20,8	22,1	18,9	17,6
Puhaskasum	6,0	6,7	3,4	25,4 (-1,6)

2023. aasta prognoos

2023. aastal koostati üks prognoos, mida esitati 28.06.2023 nõukogu koosolekul. Prognoosis oli toodud:

- tulud [edited]miljonit eurot (EA [edited]);
- EBITDA [edited]miljonit eurot marginaaliga [edited]% (EA [edited]miljonit);
- puhaskasum [edited]miljonit eurot (EA [edited]).

Selgitati, et Leedu ja rahvusvaheline segment olid eelarvest maha jäänud, peamiselt Hiina mahtude tõttu. Personalikuludes ja energiahindades oli saavutatud kokkuvõid, kuid arvati, et planeeritud hinnatõus tõenäoliselt ei realiseeru. Arvati, et tulemuse toob maht, samas teati, et tulumaks kujuneb suuremaks kui eelarvestatud. Rõhutati mastaabi olulisust ning märgiti rahvusvahelise äri marginaali langust madalama hinna ja logistiliste probleemide tõttu, millega juhtkonna sõnul tegeleti.

[edited]

2024. aasta prognoos

2024. aastal läheneti prognoosimisele detailsemalt kui varasematel aastatel, sh koostati stressistsenaariume ning prognoosi koostati kahel korral.

24.01.2024. a eelarve esitlemisel esitati ka 2024. aasta stressikava. Leiti, et sellisel juhul tuleb leida täiendavaid kulude kokkuvõid kohti: tuleks vähendada töötajate arvu (mitte-eesliini töötajate vähendamine umbes 30 võrra annab kokkuvõid umbes [edited] miljon eurot), üle vaadata ürituste ja turundusega/kommunikatsiooniga seotud kulud (võimalik kokkuvõid ca [edited] miljon eurot) ning vähendada lähetuste ja koolitustega seotud kulusid (võimalik kokkuvõid mõlemal juhul ca [edited] miljonit eurot). Kokku oleks antud kokkuvõid [edited]eurot ning puhaskasum pärast kokkuvõid [edited]eurot. Lisaks tuleb vähendada kandepäevade arvu.

Nõukogu leidis, et 2024. aastal on plaanitud hinnatõusud ja pakimahtude suurenemine, seega oleks õige olla prognoosiga konservatiivne, sest hindade tõusuga võib kaasneda mahtude vähenemine. Nenditi, et selle efekti vähendamiseks ei aita muud kui efektiivsuse tõstmine (kulude vähendamine jms). Nõukogu suunitlus oli, et juhatuse peab efektiivsuse suurendamisega tegelema pidevalt. Nõukogu juhtis tähelepanu sellele, et kui on heitlikud ajad, siis tuleb ka investeringutesse suhtuda paindlikumalt, ehk kui on näha, et mahud ja tulud

KONFIDENTSIAALNE

vähenevad, siis on asjakohane vaadata investeerimisplaanid üle. Õigustatud on vaid need investeeringud, mis suurendavad efektiivsust ning kasumlikkust ning kõik muu tuleb panna ootele.

Nõukogu lisas, et juhatus ise peab jälgima ettevõtte majandusseisu ja selle arenguid ja kui ei saavutata eelarves prognoositud tulemusi, siis tuleb koheselt vaadata üle ka investeeringud, sh ka need, mis on nõukogu poolt heaks kiidetud. Seetõttu saab nõukogu kinnitada ka investeeringute kava samm-sammult ja iga investeeringu alustamisel tuleb hinnata ettevõtte tegelikku olukorda, saamaks aru, kas kavandatud investeeringut on võimalik teha.

Nõukogu soovis juhatuselt 2024. aastal väga operatiivset finantsseisu raporteerimist, sest juhtkond peab väga kiirelt reageerima muutustele keskkonnas ja tulemustes. Nõukogu nentis, et kohe kui on näha müügitulemuste langust, tuleb koheselt asuda investeeringute ja kulude ülevaatamisele.

27.03.2024. a tegi juhatus ülevaate 2024. aasta stressistsenaariumist ja tegevuskavast selle realiseerumisel. Samuti esitleti tolle hetke prognoosi.

[edited]

Nõukogu leidis, et optimistliku stsenaariumiga võib nõustuda, kuid esitatud pessimistlik stsenaarium oli liiga optimistlik, et seda pidada kriisi stsenaariumiks. Nõukogu arusaama järgi oli pessimistliku stsenaariumi eeldustes Omniva kõikide suuremate tuluallikate säilimine 2023. aasta tasemel ning seda olukorras, kui oli suurenenud konkurents, hinnasurve ning jae- ja e-kaubandus olid endiselt kasvutrendis.

Juhatusle esitati ülesanne esitada nõukogule kvartaalselt täpsem ülevaade kogu majandusaasta eelarve täitmise prognoosist ülevaate esitamise aja parima teadmise kohaselt.

29.05.2024. a uuris nõukogu, milline on plaan ja tegevused CAPEX-i vähendamiseks, sh potentsiaalselt investeeringute edasi lükkamiseks. Küsimus tulenes sellest, et Omniva on kinnitanud eelarve ja täpsustanud eelarve täitmise prognoosi, kuid oli selge, et ka prognoosi ei suuda täita ning seetõttu leidis nõukogu, et Omnival ei ole muid valikuid kui võtta üsna jõulisi meetmeid (näiteks meetmed, mis puudutavad autoparki, pakiautomaate, kavandatud remondid jm investeeringute edasi lükkamine jne). Juhatusel sõnul ei leitud CAPEX-is kärpevõimalusi, v.a mõne investeeringute ajastamine (lükati edasi autopargi uuendamine). Juhatusel sõnul puudutavad põhilised meetmed kulude kärpimist ning sissetuleku suurendamist.

21.08.2024. a nõukogu koosolekul esitati 2024. aasta prognoosi (võrdlus eelarvega ja 2023 tulemusega):

[edited]

Juhatusel sõnul oli eelarve täitmine augusti seisuga väga suur väljakutse, samuti ka Baltikumi planeeritud müügitulemuste saavutamine. Nõukogu mõõnis, et eelarve sai kinnitatud teadlikult väga ambitsioonikana, seega ei ole imestada, et kõik tulemused ei ole eeldatud tasemel. Peamiseks prognoosi eeldusteks kujunesid:

- tulud: turu kasv ei realiseerunud eelarves oodatud mahus (Baltikumis [edited]ja rahvusvahelises äris [edited]kasv, võrreldes 2023. aasta tulutasemega, rahvusvahelise äri mahu kasv vähendab brutomarginaali taset);
- otsesed kulud: vähendatud H1 jooksul rakendatud kuluefektiivsuse meetmetega summas [edited]eurot; otseseid kulusid mõjutab vana kulumudeli andmestik (alates 2024. aasta I kvartalist); palgatõuse ei ole;
- tegevuskulud: vähendada IT teenuste sisseostu, tuues teenused majasisesele haldusele, mõju avaldub järk-järgult;
- varade müük: prognoos ei sisalda [edited][edited]Pallasti müüki.
- igakuine prognoos tuleb teha kuni novembrini 2024.

Selgitati, et rahvusvahelise pakiteenuse kasumimarginaal oli väiksem kui pakiteenusel Baltikumis. Tulemus oli parem kui prognoositud, aga leiti, et eelarve täitmine ei ole sel aastal realistlik (eelarve on teadlikult kinnitatud ka väga agressiivsena). Nõukogu märkis, et Omniva teenib rohkem raha ja see on õige suund, nüüd tuleb tegeleda efektiivsusega, et saavutada prognoositud kasuminumber.

Juhatus lubas sisse viia täpsema ja konkreetsema vastutuse printsiibi (iga meetme või vastutuse rea taga

KONFIDENTSIAALNE

konkreetne vastutaja), mis peaks tagama isikliku vastutuse ja eelduslikult ka parema tulemuse. Nõukogu lisas, et tulused Omniva palju mõjutada ei saa, kulusid aga küll, seega nõukogu tahtis näha juhatuselt rohkemat ja efektiivsemat tegevust kulude vähendamisel ja tegevuse efektiivistamisel. Aruandest paistis, et Omniva varade hulk on väga suur ning sellest tekkis küsimus, kas Omnival on vaja kõiki neid varasid ja kas neid varasid kasutatakse efektiivselt (nt autopargi efektiivsem kasutus, kokkuhoid töötajate arvus tõstes nende efektiivsust).

Juhatus selgitas, et juhatus tegeleb jätkuvalt tegevuskulude kokkuhoiuga, kuigi juhatuse hinnangul on seal juba üsna palju kokku tõmmanud. Juhatus hinnangul peaks Kaunase uus keskus kindlasti andma kokkuhoiu.

Nõukogu märkis, et on hea, et nõukogule esitatakse nüüd ka prognoosid, varasemalt oli eelarve ja raporteeriti vaid eelarve täitmist. Lisati, et juhatus peaks koostama vähemalt kvartaalseid prognoose eelarve täitmise kohta, nii on nõukogul parem arusaamine tegelikust väljavaatest n-ö ettevaatavalt ning nii jääb aega kavandada ka vastavaid meetmeid, et ei peaks tagantjärele tõdema, et eelarvet ei suudetud täita.

18.09.2024. a tegi juhatus nõukogule ülevaate 2024. aasta 8 kuu majandustulemustest vastavalt nõukogule esitatud materjalidele. Igakuise prognoosi osas mainiti, et 2024. aasta prognoosi saab esitada, kui on teada 2024. aasta augusti täpsed tulemused ning prognoosi lubati esitleda järgmisel koosolekul. Aasta lõpuni uut prognoosi ei esitatud.

[edited]

2025. aasta prognoos

24.04.2025. a tegi juhatus nõukogule ülevaate 2025. aasta prognoosist, mis oli allpool juhatuse poolt loodetust:

KONFIDENTSIAALNE

- käive oli põhimõtteliselt eelarves [edited]miljonit eurot;
- EBIT (normaliseeritud) oli [edited]eurot vähem kui eelarvestatud.

Väideti, et juhatus tegeleb kuludega, eelkõige tugifunktsioonidel, mis pole seotud kasvufunktsioonidega, mille loodetud kokkuvõid võiks olla [edited] eurot 2025. aasta teise poolaasta jooksul. Juhatus lisas, et peab tegelema ka kokkuvõiduga postkontorite ja jaotuskeskuste osas, samuti Baltikumi siseste transpordikuludega. Lisati, et samuti tegeletakse kulumudeliga.

Peamised võtmepunktid prognoosi muutumises:

- rahvusvahelise äri käive suurenes [edited] eurot, kuid kulude suurenemisega oli netoeffekt [edited] eurot;
- tulemustasusid ei maksta, palgatõusu on ära jäetud – efekt on [edited] eurot;
- koolituskuludest on kokkuvõid [edited] eurot;
- turundusest on kokkuvõid [edited] eurot;
- samas oleme kaotanud käibes [edited] (peamiselt PUDO mahtudest tingituna);
- logistikakulud suurenevad [edited] eurot;
- amortisatsioonikulu suureneb, sest eelmises *forecas'*is oldi seda valesti arvestanud (mõju [edited] eurot).

Nõukogu kiitis, et materjalid annavad hea ülevaate tehtud muudatustest. Küll aga soovis nõukogu paremini aru saada uuest kulude allokeerimise mudelist, sest see on oluliseks aluseks otsustele, millistesse toodetesse investeerida ning kuhu suunata kulude kärpimised. Juhatusle oli see arusaadav ning lubati lisada kulumudeli ülevaate ja meetodika selgituse ning kokkuvõtte ning täpsema tausta, kuidas juhatus on esitatud arvudeni jõudnud.

Nõukogul oli samuti küsimus autopargi uuendamise osas, nimelt mis on planeeritud ja millal alustatakse, kuna esitatud meetmed on planeeritud 2025. a teiseks poolaastaks. Uuriti, kas midagi on planeeritud toimuma ka suvekuudel, sest need on traditsiooniliselt aeglasemad kuud ja see tähendab jällegi suuremat miinust tulemustes.

Juhtkond selgitas, et meetmetega alustatakse koheselt, kuid efekt saabub ilmselt alles sügisel. Juhatus lisas, et tegelevad sellega, et vaatavad üle sõlmitud lepingud, autode kasutusteguri, üritavad autosid kasutada efektiivsemalt ning koondada kokku mahtusid, püüavad lõpetada kahjumlikud lepingud – kõik see on töös.

[edited]

Eelarve täituvuse kontroll

Eelarve täituvust kontrollitakse organisatsioonis regulaarselt mitmel juhtimistasandil: nõukogule esitatakse kuine ülevaade tegelike tulemuste ja eelarve võrdlusest ning auditikomitees toimub finantstulemuste ülevaatus peamiselt kvartaalselt. Kui tegelikud tulemused hakkavad oluliselt eelarvest kõrvale kalduma, koostatakse ajakohastatud prognoos, mis asetseb eelarve kõrval ning põhineb jooksva tegelikul tulemusel ja uuendatud majanduseeldustel. Aastatel 2020–2024 koostati prognoose vajaduspõhiselt ehk prognooside ajakohastamine aastatel 2021–2024 on olnud valdavalt reaktiivne, mitte süsteemselt ettevaatav. Alates 2025. aastast on sisse viidud regulaarne kvartaalse prognoosimise praktika.

Investeeringute plaani korrigeerimine on olnud formaalselt seotud prognooside täituvusega. Nõukogu on korduvalt rõhutanud, et investeeringud tuleb viia vastavusse tegeliku finantsseisuga ning kõrvalekallete

ilmnemisel tuleb hinnata investeeringute ajastamist või mahtu. Näiteks 2024. aastal anti juhatusele selgesõnaline suunis hinnata investeeringute edasilükkamist või peatamist, kui müügitulemused ei realiseeru. Praktikast oli investeeringute korrigeerimine siiski pigem piiratud ning suurem rõhk pandi kulude kokkuhoiule, mitte investeerimisplaani struktuursele ümbervaatomisele.

Kokkuvõte: Kuigi tegelike tulemuste regulaarne raporteerimine toimus, ei olnud prognooside uuendamine aastatel 2020–2024 süsteemne ega katnud investeerimisplaanide ajakohastamiseks vajalikku ettevaatavust. Alles alates 2025. aastast muutus prognoosimine korrapäraseks juhtimisvahendiks. Prognooside ebajärjekindel ajakohastamine vähendas nii juhatuse kui nõukogu võimet teha õigeaegseid otsuseid investeeringute ajastamise, mahtude ja rahastamise osas. Selle tulemusel muutusid korrigeerivad tegevused sageli reaktiivseks.

Arvestamine ettevõtte kasvava kulubaasiga

Vaadeldava perioodi eelarved ja prognoosid arvestasid kulude kasvuga üldjoontes teadlikult, kuid ei peegeldanud järjepidevalt kulubaasi tegelikku kasvu, struktuuri ja jäikust. Kuigi eelarve seletuskirjades toodi igal aastal välja peamised kuluriskid (personalikulud, transpordi- ja energiahinnad, IT-kulud, amortisatsioon), alahinnati nende riskide püsivat mõju püsikulude tasemele ja marginaalidele, eriti olukordades, kus tulude kasv ei realiseerunud planeeritud mahus.

2021. aasta eelarve koostamisel oli juhatuse teadlik kulubaasi kasvuga seotud riskidest, eelkõige seoses personali-, IT- ja tugifunktsioonide kuludega. Kuigi kulubaas kujunes 6 miljonit eurot kõrgemaks kui eelarvestatud, kompenseeris seda tugev tulude kasv (~29 miljonit eurot üle eelarve). EBITDA ja puhaskasum ületasid eelarvet, vastavalt 11 ja 6 miljonit eurot. Seetõttu ei avaldanud kulubaasi alahindamine 2021. aastal olulist negatiivset mõju. Küll aga lisandus 2021. aastal kontserniülelalt ligi 150 töötajat ning kulubaasi püsiva iseloomu risk jäi soodsa majanduskeskkonna taustal varjatuks.

2022. aasta eelarves käsitleti kuluriske selgemalt (inflatsioonist, energiakandjate hinnatõusust, transpordikulude kasvust ja palgasurve tulenevalt). Samas käsitleti neid eelarve eeldustes valdavalt ajutiste või tsükliliste nähtustena, eeldades, et kulude kasv on proportsionaalne mahukasvuga. Käibe 20% mahajäämus (32 miljonit eurot) paljastas püsikulude jäikuse: muud tegevuskulud ületasid eelarvet ~4 miljonit, kulum ~3 miljonit ning personali-, IT- ja tugikulud ei olnud lühiajaliselt kohandatavad. See näitas, et kulubaasi paindlikkus oli oluliselt väiksem kui eeldati.

2023. aastal kasvas kulubaas oodatust kiiremini (inflatsioon, palgasurve, energiahinnad, transiidimarginaalid), samal ajal kui tulude kasv ei realiseerunud. Eelarve tugines liigselt optimistlikele eeldustele tulukasvu ja hinnatõusude kohta ning alahindas püsikulude jäikust. Seetõttu puudus juhtkonnal realistlik vaade kasumlikkusele negatiivse stsenaariumi korral. Prognoose küll korrigeeriti, kuid valdavalt reaktiivselt. Lisaks kujunes personalikulu [edited] eurot üle eelarve, kuigi käive jäi [edited] alla planeeritu. Kokkuvõttes alahindas 2023. aasta eelarve kulubaasi püsivat kasvu ja ettevõtte piiratud võimet kulusid lühiajaliselt kohandada, mistõttu oli tulude ja kulude tasakaal eelarves selgelt liiga optimistlik.

Arvestamine ettevõtte kasvava kulubaasiga

2024. aasta eelarves käsitleti kuluriske juba oluliselt teadlikumalt ning esmakordselt koostati ka stressistsenaarium, mis käsitles tulude alalaekumise mõju EBITDA-le ja puhaskasumile. Samas keskendus stressistsenaarium eelkõige tulude poolele ning eeldas, et kulusid on võimalik vajadusel suhteliselt kiiresti kohandada. Tegelikult tingimustel kasvas kulubaas edasi, eriti investeeringutest tuleneva amortisatsiooni, personalikulude ja tugikulude kaudu, samal ajal kui tulud jäid eelarvest allapoole. Investeeringute mõju kuludele realiseerus kiiremini kui nendest oodatav efektiivsus, mis süvendas ajutiselt kasumlikkuse ja rahavoogude pinget. See viitab sellele, et kuigi kulubaasi kasv oli eelarves teadvustatud, alahinnati selle mõju kasumlikkusele ja likviidsusele madalama tulustsenaariumi korral ning kulude kohandamise tegelikku kiirust ja ulatust.

2025. aasta eelarves on näha selget paranemist kulubaasi realistlikus käsitluses, kuid varasemate aastate kogemus näitab, et kulubaasi risk jääb kontserni finantsjuhtimises ka edaspidi üheks kriitilisemaks teguriks.

Kokkuvõte: Kulubaasi püsiva kasvu alahindamine tõi kaasa olukordi, kus kasumlikkuse ja rahavoogude surve ilmnes varem kui prognoosid seda näitasid. Eelarved ei andnud juhtkonnale ega nõukogule realistlikku pilti negatiivsete stsenaariumite mõjust, mistõttu jäi kulude vähendamine hiliseks, prognoosid muutusid reaktiivseks ning investeerimisotsused tehti piiratud nähtavusega. Kõrge ja jäik püsikulubaas tähendas, et tulude alalaekumine kandus kiiresti üle kasumlikkuse halvenemisse ja likviidsusriski suurenemisse. Samas tuleb märkida, et eelarve täitmise muutis probleemseks ka asjaolu, et Omniva ei saanud riigilt UPT teenuse kompensatsiooni, mis mõjutas samuti otseselt likviidsusriski suurenemist.

COVID ja Ukraina sõja mõju investeerimisplaanile

Materjalidest ei ilmne, et COVID-19 mõjudest tulenevalt oleks investeerimisplaani suures mahus ümber tehtud. Kuigi Ukraina sõda tõi kaasa olulise makromajandusliku ebastabiilsuse (inflatsiooni kiirenemine, hinnatõus ja -volatiilsus, tarnete kallinemine), ei toimunud kontsernis 2022. aastal investeerimisplaani strateegilist ümberhindamist. Tegelik investeringute maht jäi 2022. aastal märkimisväärselt alla plaanitud taseme ([edited]), kuid see tulenes peamiselt Kaunase sorteerimiskeskuse rajamise nihkumisest 2023. aastasse pika ettevalmistus- ja kooskõlastusprotsessi tõttu, mitte Ukraina sõja tõttu tehtud teadlikust investeringute vähendamisest otsusest.

Eelmise erikontrolli soovitusel finantsarvestuse osas

Eelmises erikontrollis soovitati kohandada finantsarvestust nii, et äride finantstulemused oleksid selgelt eraldiseisvalt vaadeldavad, tagamaks äriüksuste tegevustulemuste kiiret kommuniqueerimist valdkonna juhtidele efektiivsema juhtimise võimaldamiseks.

Reguleeritud teenuste ja vabaturuteenuste eraldamise projekt ja sellest tulenev äride finantsilise eristamise projekt algutati 2019. aastal üldkoosoleku ja valitsuse suuniste alusel ning ministri täpsustatud lähteülesande alusel. Eesmärgiks oli kontserni finantsarvestuse kohandamine selliselt, et äride finantstulemused oleksid täielikult eraldi vaadeldavad ning et oleks tagatud äriüksuste tegevustulemuste võimalikult kiire kommunikatsioon ärivaldkondade juhtidele, mis omakorda võimaldaks teha õigeaegseid ning õigel alusel baseeruvaid finants- ja juhtimisotsuseid. 2020. aasta keskpaigaks oli Omniva äride eraldamisega jõudnud finantsilise eraldamisest füüsilise eraldamiseni, mis tänu paralleelsete osakondade juurutamisele hakkas kogu ettevõtte kasumlikkust vähendama, põhjustades konflikti ning ebavõrdset kohtlemist paki- ja postiäri vahel. Ettevõtte põhiäri huvides ei olnud optimaalne kahe paralleelse logistikavõrgu ja dubleerivate ametikohtade tekkimine ning probleemid tuleb lahendada pigem läbi motivatsiooniskeemide ja efektiivsema töökorralduse kui füüsilise eraldamise. Otsustati peatada paki- ja postiäri edasine organisatoorne eraldamine ning liita Eestis paiknev pakiautomaatide võrk ülejäänud postivõrguga ja viia see ühise juhtimise ja finantsarvestuse alla.

Finantsarvestuses mindi üle teenustepõhisele raporteerimisele, mis võimaldas täpsemat finantsaruandlust, sõltumata organisatsioonistruktuurist, ning seetõttu ei lähtunud eelmise erikontrolli soovitusel kohandada finantsarvestust nii, et paki- ja postiäri tulemused oleks selgelt eraldiseisvalt vaadeldavad.

Uurimusküsimus 2: Kuidas on finantsriskid kaardistatud ja juhitud: kas on koostatud stsenaariumid, rahavoogude prognoosid ja kas need on olnud piisavad investeerimisotsuste tegemisel ning nende rahastamisel?

Kokkuvõttev järeldus

Vaadeldaval perioodil (2021–2025) toimus kontserni eelarve- ja finantsprognooside koostamises arenguid, kuid praktika ei vastanud mitmes olulises osas riskiteadliku finantsjuhtimise parimatele standarditele. Eelarved, investeerimisprognoosid ja rahavoogude vaated põhinesid valdavalt ühel baasstsenaariumil, ilma alternatiivsete (positiivne, realistlik, negatiivne) stsenaariumide või riskide kvantitatiivse mõjuhinnanguta. Ainsaks erandiks oli 2024. aastal kasutatud stressistsenaarium, mille fookus oli siiski ainult tulude poolel ning mis ei sidunud negatiivset tulustsenaariumi kulude, likviidsuse ega rahavoo hinnangutega.

Riskikäsitlus oli eelarvete koostamisel olemas, kuid jäi valdavalt kvalitatiivseks ja tunnetuspõhiseks. Kuigi kuluriske, marginaaliriske, energiakandjate ja tarnekulude volatiilsust ning rahvusvahelise äri mahtudega seotud ebakindlust arutati, ei integreeritud neid süstemaatiliselt eelarvesse, investeerimisprognoosidesse ega rahavoogude mudelitesse. Riskid kajastusid pigem konservatiivsemates eeldustes kui struktureeritud stsenaariumites. Alles 2025. aastal ilmnes metoodilisem seos riskide, rahavoogude prognooside ja investeerimisotsuste vahel.

Rahavoogude prognoosimine oli aastatel 2020–2024 ebajärjekindel ja piiratud detailsusega. Prognoose uuendati valdavalt vajaduspõhiselt ning enamasti olukorras, kus kõrvalekalded olid juba realiseerunud. 2024. aastal ei esitatud nõukogule üldse rahavoogude prognoosi, kuigi investeringute maht oli rekordiline (ca [edited] eurot). Alles 2025. aastal muutus rahavoogude juhtimine regulaarseks, detailseks ja äriinide kaupa jälgitavaks. Ebapiisav rahavoogude prognoosimine vähendas juhtkonna ja nõukogu nähtavust negatiivsete trendide ees ning soodustas reaktiivset, mitte ennetavat riskijuhtimist.

Kulubaasi käsitlus oli eelarvetes teadlikult esitatud, kuid mitmel aastal alahinnati püsikulude tegelikku kasvu ja nende jäikust (eriti personalikulude, energiakulude, IT-kulude ja amortisatsiooni osas). Aastatel 2022–2024 ei arvestanud eelarved piisavalt olukorraga, kus tulude alalaekumine ja püsikulude kasv realiseerusid samaaegselt. See tõi kaasa märkimisväärseid kõrvalekaldeid kasumlikkuse ja rahavoogude osas, kuna kulude kohandamise kiirus ja ulatus olid piiratud.

Investeerimisprognooside ja rahavoogude sidusus oli nõrk: kuigi üksikinvesteeringute tasuvust analüüsiti, ei nähtud nende kumulatiivset mõju kontserni rahavoogudele ega laenuvajadusele. See tähendas, et juhtorganitel puudus terviklik pilt investeeringute tegelikust rahastamisvõimest ja mõjust likviidsusele.

Ettevõtte hinnangul olid vaadeldud puudused olulisel määral seotud 2021. aasta lähteolukorraga, mil samaaegselt muudeti finantsjuhtimise praktikaid, tegeleti nõrga lähteolukorra (sh ebapiisavad finantsanalüüsid ja süsteemid) parandamisega ning prioritseeriti teadlikult finantstiimi piiratud ressursside suunamist kriitilise tähtsusega ERP-projekti elluviimisse. ERP-projekti edukat rakendamist käsitleti eeltingimusena kulude läbipaistvuse ja finantsjuhtimise kvaliteedi parandamiseks, mistõttu jäid mõned muud arendused ja nõukogule esitatud materjalide detailsus ajutiselt tagaplaanile. Saadud selgituste kohaselt tulenesid mitmed tuvastatud puudused seega osaliselt teadlikest prioriseerimisotsustest ja keerulisest tegevuskeskkonnast, mitte üksnes finantsjuhtimise distsipliini puudumisest.

Alates 2025. aastast on näha olulist paranemist prognoosimise kvaliteedis, rahavoogude juhtimises ning riskide ja investeeringute vahelise seose arvestamises, mis loob eelduse tugevamaks ja riskiteadlikumaks finantsjuhtimiseks edaspidi.

Uurimisküsimus 3

Kas juhatus ja nõukogu on finantsotsuste tegemisel järginud hoolsuskohustust ja majandusliku otstarbekuse põhimõtet, sh tuleb eraldi hinnata ettevõtte tegevuseks vajaliku Tallinna linnas asuva kinnisvara võõrandamist ja kasutusse võtmist?

Juhtorganite kohustused ja vastutus

Hoolsuskohustus

Käesoleva uurimisküsimuse kontekstis anname esmalt ülevaate sellest, millised on äriühingu juhtorganite kohustused ja vastutus. Hoolsuskohustuse järgimise kontekstis peetakse tavapäraselt silmas just ennekõike juhatuse liikmetel lasuvat hoolsuskohustust ning selle kohustuse võimalikust rikkumisest tulenevat vastutust. Nimelt on äriühingu juhatuse liikmetel seadusest, osahinguga põhikirjast, osanike või juhatuse otsustest ja võimalikust lepingust tulenevate konkreetsete kohustuste kõrval tsiviilseadustiku üldosa seaduse (edaspidi TsÜS) §-st 35 tulenev üldine kohustus täita oma ülesandeid juhtorgani liikmelt tavaliselt oodatava hoolega (nn hoolsuskohustus) ja olla juriidilisele isikule lojaalne (nn lojaalsuskohustus).¹ Kuivõrd juhatuse liige on äriühinguga käsundilaadses õigussuhtes, siis sätestab võlaõigusseaduse (edaspidi VÕS) § 620 lõige 1 analoogselt juhtorgani liikmele kohustuse tegutseda äriühingule lojaalselt ja käsundi laadist tuleneva vajaliku hoolsusega.

Hoolsuskohustusega on peamiselt hõlmatud äriühingu juhatuse liikme kohustus täita oma kohustusi korraliku ettevõtja hoolsusega äriseadustiku (edaspidi ÄS) § 187 lg 1 ja § 315 lg 1 tähenduses ja tegutseda ühingu suhtes majanduslikult kõige otstarbekamal viisil ÄS § 306 lg 2 ja TsÜS § 4 mõttes.² Eelnev tähendab, et kohustus tegutseda majanduslikult kõige otstarbekamal viisil ei ole juhatuse liikme eraldiseisev kohustus, vaid see on hõlmatud üldise hoolsuskohustusega, mille järgimine tehakse kindlaks nii, et hinnatakse, kas juhatuse liige täitis oma kohustusi korraliku ettevõtja hoolsusega.³ Riigikohus on täiendavalt sedastanud, et juhatuse liikme äriühingu nimel tehtud tehingu vajalikkuse ja majandusliku otstarbekuse hindamisel tuleb eelkõige hinnata tehinguga saadud vastusoorituse väärtust, mille kaudu on võimalik hinnata, mis oli tehingu tegelik majanduslik sisu ning kas see tuli äriühingule kasuks või kahjuks.⁴ Lisaks tähendab äriühingu juhatuse liikme hoolsuskohustus seda, et juhatuse liige peab tegutsema heas usus ja ühingu huvides, samuti olema otsuste vastuvõtmiseks piisavalt informeeritud ega tohi ühingule võtta põhjendamatuid riske.⁵

Kohtupraktikas on selgitatud, et juhatuse liige tuleb lugeda korraliku ettevõtja hoolsuskohustust järginuks eelkõige siis, kui ta on täitnud ärilise kaalutluse reegli nõudeid, kusjuures neid nõudeid saab lugeda täidetuks juhul, kui:

- juhatuse liige ei ole oma tegevusest isiklikult huvitatud
- ta on informeeritud määral, mida saab vastavalt asjaoludele pidada mõistlikuks, ja
- kui sarnases olukorras tegutsev heauskne juhatuse liige võib ratsionaalselt uskuda, et tema tegevus või otsus on ühingu parimates huvides.

Kui eelnimetatud nõuded on täidetud, ei ole juhatuse liige oma hoolsuskohustust rikkunud sõltumata sellest, milline on tema tegevuse tegelik tagajärg.⁶

¹ RKTko 4. mai 2010 nr 3-2-1-33-10, p 11.

² RKTko 6. mai 2003 nr 3-2-1-45-03, p 21.

³ RKTko 18. detsember 2019 nr 2-17-10474, p 20.

⁴ RKTko 30. aprill 2014 nr 3-2-1-20-14, p-d 12-13.

⁵ RKTko 19. juuni 2017 nr 3-2-1-54-17, p 13.1.

⁶ RKTko 19. juuni 2017 nr 3-2-1-54-17, p 13.3.

Lojaalsuskohustus

Lojaalsuskohustus seevastu tähendab peamiselt kohustust vältida huvide konflikti ja mitte eelistada isiklikke (või endaga seotud kolmanda isiku) huve äriühingu omadele.⁷ Lisaks käsitletakse lojaalsuskohustuse all ka konkurentsikeelu ja ärisaladuse hoidmise kohustust. ÄS § 187 lg 2 osaühingu korral ja § 315 lg 2 aktsiaseltsi korral sätestavad, et juhatuse liikmed, kes on oma kohustuste rikkumisega tekitanud kahju aktsiaseltsile, vastutavad tekitatud kahju hüvitamise eest solidaarselt. Juhatuse liige vabaneb vastutusest, kui ta tõendab, et on oma kohustusi täitnud korraliku ettevõtja hoolsusega.

Nõukogu liikmete kohustused ja vastutus

Nõukogu liikme ja äriühingu vahel kehtib sarnaselt juhatuse liikmega käsundilaadne õigussuhe ning seadus näeb nõukogu liikmele mõningate erisustega ette üldjoontes samad vastutuse põhimõtted nagu juhatuse liikmele. Eelnevalt tulenevalt tuleb analoogselt nõukogu liige lugeda korraliku ettevõtja hoolsuskohustust järginuks eelkõige siis, kui ta on täitnud ärilise kaalutluse reegli nõudeid. ÄS § 327 lg 2 esimene lause sätestab, et nõukogu liikmed, kes on oma kohustuste rikkumisega aktsiaseltsile kahju tekitanud, vastutavad tekitatud kahju eest. ÄS § 327 lg 2 teise lause kohaselt vabaneb nõukogu liige vastutusest, kui ta tõendab, et on oma kohustusi täitnud korraliku ettevõtja hoolsusega. Seega on nõukogu liikme vastutus sarnane juhatuse liikme vastutusega. Analoogselt juhatuse liikme vastu suunatud nõudega, jaguneb ka nõukogu liikme vastu esitatava nõude tõendamiskoormis selliselt, et aktsiaselts peab nõude maksmapanekul tõendama, et nõukogu liige on rikkunud oma kohustusi ja et just nende rikkumiste tulemusena on aktsiaseltsile tekkinud kahju. Seejärel on nõukogu liikmel omakorda võimalus tõendada, et ta on tegutsenud korraliku ettevõtja hoolsusega.

Riigiosalusega äriühingu erisused

Äriühingus, kus osalus on riigil, sätestab riigivaraseadus (edaspidi RVS) juhtorganitele mõningased erisused. Riigikohus selgitanud, et RVS § 80 lg 1 p-st 2 tuleneb riigi äriühingu juhtorgani liikmete kohustus tagada riigi kui aktsionäri huvide tõhus kaitse.⁸ Riigi äriühingu nõukogu liikmed tegutsevad riigi esindajatena ning peavad seetõttu arvestama riigi huvidega. Sättest ei tulene neile täiendavaid kohustusi, kuid riigi osaluse valitsejal on kohustus valida nõukogu liikmed, kes on võimelised riigi huve kaitsma. See on vajalik, kuna riik peab oma osaluse valitsemisel järgima riigivaraseaduse eesmärgipärasuse, otstarbekuse, säästlikkuse ja heaperemehelikkuse nõudeid (RVS §§ 4 ja 8) ning määratlema osaluse valitsemise eesmärgi (RVS § 10 ja § 76 lg 2). Osaluse valitseja ülesandeks on tagada aktsionäri õiguste ja kohustuste täitmine ning äriühingu strateegiliste eesmärkide seadmine ja saavutamise kontroll. RVS § 80 kohaldub eelkõige riigi poolt nimetatud nõukogu liikmetele, kuna juhatuse liikmed nimetab ametisse nõukogu (ÄS § 309 lg 1). Seetõttu lasub just riigi nimetatud nõukogu liikmel seadusest tulenev kohustus tegutseda riigi huve järgides, kusjuures äriühingu juhtimisel kohaldub äriseadustik koos riigivaraseaduse erisustega.

Hoolsuskohustuse ja majandusliku otstarbekuse järgminine

Alljärgnevas peatükis on erikontrolli läbiviija lähtunud analüüsi teostamisel perioodi kuuest suuremast tuvastatud finantsotsusest:

- AS-i Eesti Post omandis oleva Pallasti 28 kinnistu võõrandamine ja Rukki tee 7 laienduse taotlus;
- Kaunase sorteerimiskeskuse ehitamine;
- Läti sorteerimisliini soetus ja Läti sorteerimiskeskuse otsuse tagasi lükkamine;
- postkontorite renoveerimine ja sulgemine perioodil 2022–2024;
- rahvusvahelise äri IT investeering Octopus 3;
- AS Express Post kandemahtude üle võtmine.

Pallasti 28 võõrandamine ja Rukki tee 7 laiendus

Projekti algatus

Pallasti 28 (edaspidi "P28") kinnistu võõrandamist ja Rukki tee 7 (edaspidi „R7“) laiendust tutvustati esmakordselt nõukogus 27.09.2022. a, mil võeti ka nõukogu poolt vastu otsus kinnistu võõrandada. P28 pinnal

⁷ RKTko 6. mai 2015 nr 3-2-1-38-15, p 14; 18. detsember 2019 nr 2-17-10474, p 25.

⁸ RKHko 5. märts 2014 nr 3-3-1-2-14, p 31.1

toimub kirjade ja otseposti sorteerimine, trükiteenused, ning pinnal asub ka Tallinna jaotuskeskus ja Omniva kontor. Rukki teel toimub pakkide sorteerimine. P28 müüki põhjendati asjaoludega, et hoone on amortiseerunud, sh tuleks viia nõuetele vastavaks energiasüsteemid, tuleohutussüsteemid ja elektrisüsteem, katuste ja seinte soojustamine ning muu uus seadmestik (hoone ehitatud 1997. a nõuetele vastavalt). Koos P28 müügiga esitleti R7 laiendust, kuna P28 pinnalt on müügi korral tõenäoliselt tarvis kolida nii jaotuskeskuse tegevus kui ka otseposti- ja kirjasorteerimine.

Esitati ka esialgne Pallasti renoveerimise potentsiaalne maksumus, potentsiaalne kulude kokkuhoid FTE ja logistika baasilt ning pinna vajaduse osas. P28 renoveerimise maksumuseks eeldati 2022. aasta Inseneribüroo [edited] eelduse põhjal ligikaudu [edited] eurot. Juhatus eeldas, et järgmise kolme aasta keskmine inflatsioon on ca 7–8% ning selle tulemil mõne aasta pärast rekonstrueerimismaksumus ligi [edited] eurot. Toodi täiendavaid põhjuseid lisakulude ja mitterahaliste põhjuste osas nagu naaberkiinnistute kaebused, liftide rikked jms (vaata detailsemalt peatükis "P28 ja R7 – Tasuvusanalüüs").

P28 renoveerimise alternatiivina leiti, et parim lahendus on kolida kontor rendipinnale. Leiti, et operatsioonide koondamine R7 laiendatud pinnale (kusjuures kogupind väheneks) võimaldab vähendada tööjõu- ja transpordikuluseid, optimeerida pindade kasutust ning tagada efektiivsem protsesside juhtimine, samal ajal kui Tallinna jaotuskeskuse ja kontoripinna vajadused analüüsiti rendipindade efektiivsuse, ligipäätavuse ja töötajate rahulolu seisukohalt.

Otsuste aluseks olid finantsanalüüsid. Nõukogule esitati P28 rekonstrueerimise maksumuse hinnang ([edited] eurot), operatiivse efektiivsuse hindamine, kvalitatiivne energiatõhususe ja keskkonnasäästlikkuse analüüs ning eelduslik kulude kokkuhoid operatsioonide ühisele pinnale viimisest. Samuti esitati nõukogule tabel, kus esitati R7 kolimiskulu ja investeering (indikatiivne hind leiti väliseksperdi Inseneribüroo [edited] toel), Pallasti müügikasum ning 20 aasta kulud ja tulud (kokku) ning see esitati ka Exceli kujul (vaata detailsem ülevaade finantsanalüüsist peatükis „P28 ja R7 – Tasuvusanalüüs“).

Antud kuupäeval nõukogule ei esitatud pikaajalist kasumiaruande või rahavoogude prognoosi või mõju üldisele Omniva finantsseisundile ning samuti ei esitletud Pallasti müügi ja Rukki teele laienemisega seotud riske ega potentsiaalseid alternatiive (kuigi juhatuse poolt esitatud selgituste kohaselt kaaluti ka kolmandat alternatiivi, kuhu postisorteerimine Pallastist viia), kuid hiljem see lisandus.

27.10.2022. a esitati Rukki tee laiendus otsustamisele nõukogus. Nõukogu leidis, et esitatud materjal ei ole piisav nõukogu diskussiooniks ning otsuse tegemiseks. Muuhulgas puudus *business case*, analüüs turu mahtude arengust ning hinnang alternatiivsetele lahendustele. Nendel põhjustel tegi nõukogu ettepaneku jätta teema nõukogus käsitlemata. Juhatus väitis, et koostab Rukki tee uute äride laienduse investeeringu kohta uue memo.

P28 müügiprotsess

Müügiprotsessis kaasati finantsnõustaja [edited] ning pöördui ligi 130 investori poole. Esialgu 2023. aasta novembris laekus 6 ja seejärel teises voorus 2023. aasta lõpus 4 pakkumist. Vahepealsel perioodil 2022. aasta lõpust kuni 2023. aasta lõpuni oli juhtkonna fookus Kaunase projektil ning tagamaks ratsionaalset investeeringute taset, jäi R7 laiendus ootele.

Pakkumiste hindamisel arvestati turuhindu ja konkurentsi. Väliseksperite kasutati 2020. aastal, määramaks P28 turuhind ([edited]) ning lisati Omniva haldusosakonna kommentaar, milline hindamine oli nende hinnangul sobivam. Omniva hinnangul oli [edited] prognoositud vakantsus liiga madal ning kapitalisatsioonimäär oli liiga madal, seega hinnati, et [edited]hinnang on tõelähedasem. 2024. aastal täiendavat eksperthinnangut ei võetud, kuna juhtkonna hinnangul ei ole P28 puhul tegemist standardobjektiga ning parima väärtuse saab turult.

Parim pakkumine laekus [edited] . 19.02.2024. a tehti nõukogule otsustamiseks ettepanek müüa Pallasti kinnistu [edited]müügihinnaga [edited]miljonit eurot.

Samal ajal tehti aga muudatusi Rukki projektiplaanis, kus otsustati, et R7 pinnale ei viida trükkimisteenuseid. 19.02.2024. a otsustas nõukogu, et ei saa kinnitada Pallasti kinnisvara müüki, kui pole selge, mida ja millal Pallasti tänavalt kolitakse ja kuhu. Leiti, et nõukogule tuleb esitada Rukki laienduse investeerimisotsus, mis

muuhulgas sisaldab nii täpset ajakava operatsioonide üle viimiseks kui ka Omniva kolme aasta finantsprognosi, et otsustada vajaliku laenu mõju Omniva majandustulemustele.

24.04.2024. a tehti taaskord ülevaade projektist Rukki laienduse maksumusega ning esitleti taaskord kasumit ja kogurahavoogu olukorras, kus Pallasti kinnisvara müüdataks ning Rukki tee laiendataks ([edited]). Samuti esitati nõukogus Rukki tee laienduse eeldatav maksumus ([edited]) ning maksumus [edited]% puhvriga ([edited]eurot). Esitati ka järgmise seitsme aasta finantsplaan ja Rukki 7 mõju hinnang, mis näitas ~[edited]eurost positiivset mõju aastas EBITDA- le.

Nõukogu polnud esitlusega ja projekti ettevalmistustöödega rahul. Mõõndi, et tegemist on investeeringuga mahus [edited]eurot, mis on vägagi märkimisväärne summa, arvestades 2023. aasta majandustulemust ja 2024. aasta prognoose. Uuriti, kas Omnival üldse on vahendeid seda projekti ette võtta. Lisaks nenditi, et nõukogu on näinud küll projekte ja nende maksumust, kuid ei ole näinud analüüse sellise investeeringu võimalikkusest tollast olukorda arvestades, samuti pole nõukogule esitatud alternatiive selle investeeringu osas (mis oleksid alternatiivsed lahendused, kas projekt väiksemas mahus võiks olla alternatiiv, kas on võimalik seda investeeringut ajas edasi nihutada jne.). Nõukogu leidis, et ei saa anda oma nõusolekut sellise mahuga projektile, nägemata riskianalüüsi ja alternatiive investeeringule.

Projektiplaani täiendus

19.06.2024. a projektiplaani täiendati ning Pallasti projektispetsiifika osas esitati mitmeid alternatiive. Alternatiivide kaalumisel võrreldi P28 täisrenoveerimise stsenaariumi ning P28 müüki ja R7 laienduse ajastust variantidega aastatel 2026 ja 2029, võttes arvesse projekti maksevõimet, rahastamist, operatsioonide efektiivsust ja pikaajalist mõju ettevõtte finantsseisule (vaata rohkem peatükis "P28 ja R7 – Tasuvusanalüüs").

19.06.2024. a esitlusel lisati ka riskianalüüs, mis sisaldas tururiske, operatiiv- ja personaliriske, tegevus- ja logistikariske, likviidsus- ja finantsriske ning juhtimis- ja projektiriske (vaata rohkem peatükis „P28 ja R7 – Riskide hindamine“).

Analüüsi tulemusel soovis nõukogu näha konkreetset finantsprognosi selle kohta, milline on projekti üldine mõju Omniva finantsidele järgmiseks viieks aastaks, st kuidas kavandatud investeeringud ja ümberkorraldused mõjutavad Omniva majandustulemust. Leiti, et esitatud analüüsist on selgelt näha, et on põhjendatud müüa Pallasti kinnistu, koondada kõik operatsioonid Rukkisse ning üürida uus kontoripind, kuid sooviti aru saada, mis ajahetkel on viimane võimalus Rukki tee projekt edasi lükata juhul, kui majandustulemused ei parane, ning kas on võimalik Pallasti kinnistu ostjaga kokku leppida ka võimalus kolimise edasi lükkamiseks juhul, kui siiski peab Rukki ümberehituse edasi lükkama. Küsimuse põhjuseks olid tururiskid olukorras, kui Omniva kasum väheneb jätkuvalt ning Omniva ei saa lubada investeeringuid kavandatavas mahus. Lepiti kokku, et müüakse Pallasti 28 kinnistu ning alustatakse Rukki tee projekteerimistöödega ning 2025. aasta I kvartalis vaadatakse taaskord üle Rukki tee projekti maksumus ning tehakse Rukki laienduse osas lõplik otsus. Pallasti 28 kinnistu müügiga nõustuti 19.06.2024. a eeldusel, et Omnival on võimalus vajadusel praegusel pinnal kauem olla ning Rukki ümberehitamisega alustamine edasi lükata 2025. aasta märtsis pärast seda, kui on selgunud ehitushanke hind, st otsus peatada laienduse projekt, kui selleks on vajadus.

Majanduslik otstarbekus ja alternatiivide kaalumine: Kokkuvõttes esitas juhatus Pallasti 28 müügi ja Rukki tee laienduse otsuste tegemisel nõukogule nii rahalised kui mitterahalised põhjendused ning toimus sisuline alternatiivide võrdlus. Neid kahte otsust esitati käsikäes, kuna P28 müügi puhul oli vaja üle viia P28-s asuv sorteerimine ja jaotuskeskus. R7 alternatiivina kaaluti ka kolmandat sorteerimispiinda, kuid leiti, et P28 müük ja R7 laiendus on mõistlikum lahendus.

P28 renoveerimiskulu (vahemikus [edited]) ületas märkimisväärselt nii R7 laienduse eeldatavat maksumust [edited] eurot) kui ka kontorite üüripindade kasutuselevõtu kulu. Leiti, et P28 jätkuva kasutusega oleks kaasnenud suuremad remondi-, kõrval- ja energiakulud ning talituspidevuse riskid. Mitterahalised tegurid, sh oluline energiakulukus, hoone ebaefektiivne planeering, keskkonnamõjud ning töötajate töötingimuste paranemine olid samuti majanduslikult olulised ja kooskõlas Omniva süsinikuneutraalsuse ja efektiivsuse eesmärkidega. Lisaks oli potentsiaalsel kolimisel otsene mõju talendiriski vähenemisele. P28 madal töökeskkonna kvaliteet ja ligipääsetavus mõjutavad nii värbamist,

rahulolu kui ka tööjõukulude efektiivsust. P28 mitmekorruseline logistikalahendus ning liftirikete risk toovad kaasa potentsiaalseid äriatkemiste ohte, mis toetab plaani jätkata tegevust uuel ja turvalisemal pinnal.

Nõukogu kaalus ka võimalust müük edasi lükata, kuid analüüsid näitasid, et P28 kinnisvara turuväärtuse kasv ei olnud realistlik, samas kui hoone halduskulud ja tehniline risk suureneksid aja jooksul. Kuna kõik potentsiaalsed ostjad kavatsesid olemasolevad hooned lammutada, ei oleks renoveerimisinvesteeringut olnud võimalik müügihinnas taastada, muutes selle lähenemise ettevõtte jaoks väärtust hävitavaks. Leiti, et kokku lepitud rendihind ([edited]eurot kuus) on võrdeline turuhindadega.

Ühelt käelt annab müük ja sellele järgnev rendiperiood paindlikkust otsuste osas, ettevõttele rahavoolise paindlikkuse ja väldib ajutiste pindade leidmisega seotud kulusid ja riske, mis loob üleminekuperioodil olulist rahavoogude stabiilsust. Samuti võimaldas Pallasti müügikasum suurendada likviidsuspuhvrit, mis 2024. aasta detsembris lähenes või ületas likviidsuspoliitika järgi sätestatud likviidsuslimiite. Teisalt aga asuvad P28 pindadel kirjasordi ja otseposti liin, mille puhul oli esialgselt planeeritud kolimine R7 laiendusele. R7 laiendust aga kinnitatud pole ning kuigi kirjasorti saaks teha käsitsi, siis otseposti liini kolimine on kõrgete riskidega, kuna tegemist on vana masinaga ning nihkesse mineku korral võib see tekitada olulisi probleeme opereerimisel. Sellest tulenevalt on ettevõtte jäänud sõltuvaks P28 pindadest ning maksab nende kasutamise eest turuväärset renti (mida arvatud kontoripinna vajaduse eest turul makstaks), kuid kannab sealjuures edasi amortiseerunud hoone halduskulude ja tehnilise riski koormat, mis esialgselt ajendas müügiga mitte ootama. 2024. aasta oktoobrist kuni 2025. aasta mai lõpuni kuise kuluga [edited] eurot on rendikulu ulatunud ligikaudu [edited]euroni, ning pindade kasutusega lepingu lõpuni 2027. aasta veebruariks kujuneb kogukuluks ligikaudu [edited]miljonit eurot (arvestades pärast erikontrolli vaatlusaluse perioodi lõppu kokku lepitud hinnakorrektsioone). Sisuliselt tähendab see olulise osa kasumi suunamist uue rendipinna asemel amortiseerunud hoone rendikuludesse, mis on osaliselt tingitud kolimisplaanide ebapiisavast ettevalmistusest otseposti liini osas. Erikontrolli teostajatele ei ole teada, millises mahus, millistel tingimustel ja kui kaua äriühing amortiseerunud pindade kasutamist jätkab, kuid sõltuvalt üüriperioodi lõplikust pikkusest võib P28 müügist saadud vastusooritus osutada majanduslikult vähem otstarbekaks kui oodatud. Sõltuvalt amortiseerunud pindade kasutamise perioodi pikkusest võib ilmneda, et majanduslikult kõige otstarbekam oleks olnud P28 müügiga ootamine.

Nõukogu lisatingimuste tulemusel paranes P28 müügi ja R7 laienduse analüüside kvaliteet ja põhjalikkus: esitati alternatiivsed stsenaariumid, uuendati projekti eeldusi ja hinnati riske. Samas tuvastati, et juhatus ei olnud esitanud piisavat infot Omniva üldise finantsseisundi kohta ega näidanud, kuidas katta investeeringut osas, mis ületas [edited]miljoni euro suuruse planeeritud täiendava laenukohustuse (eelduslikult P28 müügikasum). Sellest tulenevalt anti projektile üksnes tingimuslik nõusolek, mis võimaldas investeeringu peatamist või edasilükkamist juhul, kui ettevõtte majandustulemused või riskiprofiil seda nõuaks. See näitab nõukogu riskiteadlikku ja vastutustundlikku lähenemist, sh tähelepanu potentsiaalsele kovenantide rikkumise riskile ning vajadusele vältida kahjumlike teenuste üleviimist laiendatud pinnale.

Finantsanalüüside asjakohasuse osas vt peatükk „P28 ja R7 – Tasuvusanalüüs“.

Tehingu turutingimuste hindamine: Pallasti kinnistu müügihind [edited]miljonit eurot tugines konkurentsile avatud pakkumisprotsessile, eksperthinnangutele ja kinnisvaraturu tingimustele. Parim pakkumine ületas võrreldavate tehingute hinnataset ning vastas turu ootustele, mis näitab, et juhatus kontrollis tehingu õiglast väärtust.

Välisekspertide kaasamine: 2020. aastal telliti Pallasti 28 kinnistule kaks sõltumatut eksperthinnangut ([edited]ja [edited]), mille eesmärk oli määrata kinnistu õiglane turuväärtus ning hinnata selle kasutuspotentsiaali. Hiljem kaasati müügiprotsessi juhtimiseks finantsnõustaja [edited], kes korraldas laiapõhjalise investorite kaasamise (kokku ligi 130 potentsiaalset huvilist) ja toetas turutingimustel põhineva hinnastamise kujunemist. Rukki laienduse planeerimisel kasutati Inseneribüroo [edited] teenuseid, kes koostas rekonstrueerimis- ja ehituskulude hinnangud, mis said aluseks erinevate alternatiivstsenaariumite võrdlemisel.

Vajaliku informatsiooni kättesaadavus: Nõukogule esitati mitmeid finants- ja tegevusprognoose nii P28 kolimise kui R7 laienduse kohta. Puuduvate andmete korral küsis nõukogu juhatuselt korduvalt täiendavat infot, mis näitab hoolsuskohustuse järjepidevat täitmist. Kuni vajalikku infot ei olnud esitatud, otsustas

nõukogu lükata investeerimisotsuse edasi ning tagas juhatusele selged suunised riskihinnangu, alternatiivide ja finantsanalüüsi kohta.

Pikaajalise mõju arvestamine: Otsused lähtusid ettevõtte strateegiast vähendada killustatust, suurendada tööprotsesside efektiivsust ja vähendada amortiseerunud kinnisvara riske. Küll aga pikaajaline P28 rentimine vähendab P28 müügiajendi argumentatsiooni loogikat ning riskid ei vähene.

Riskianalüüside asjakohasuse osas vaata peatükk „P28 ja R7 – Riskide hindamine“.

Kokkuvõttes tuvastasid erikontrolli teostajad, et kuigi Pallasti 28 kinnistu müük oli juhatuse seisukohast suunatud muuhulgas 2025. aasta investeringute katmisele, oleks juhatuse ning nõukogu koostöö P28 müügi planeerimisel ning ajastamisel võinud olla parem ja läbimõeldum. P28 müügi idee oli suuresti kantud R7 laienduse ideest ning oli sellega tihedalt seotud, samas R7 laiendusega siiski edasi ei mindud. Kirjeldatud olukord asetab äriühingu olukorda, kus vaid P28 müügiga liiguti edasi, kuigi tol hetkel ei olnud veel ettenähtav, millistel tingimuste ning kui kaua P28 pindade edasi kasutamise vajadus kestab. Lisaks on erikontroll tuvastanud, et juhatuse sõlmis P28 kasutamiseks äriühingule kahjulikke tingimusi sisaldava üürilepingu ning on võtnud sellega äriühingule põhjendamatu riski (vaata uurimisküsimus nr 4). Erikontrolli teostajad ei tuvastanud muid rikkumisi juhatuse ega nõukogu tegevuses seoses P28 müügiga. Vaatamata sellele paranes otsustusprotsess ajas ning täienes nõukogu nõudmistel, protsessi kaasati väliseid nõustajaid ning lähtuti turutingimustest.

Kaunase sorteerimiskeskuse ehitus

Projekti algatus ja esialgsed analüüsid

Leedu sorteerimiskeskuse (Kaunas) investeringut tutvustati nõukogule esmakordselt 21.12.2021. a koos 2022. aasta investeringute plaaniga, millest suurim oli Kaunase sorteerimiskeskus ja sorteerimisliin ([edited] eurot). 25.01.2022. a esitles juhatuse nõukogule projekti vajalikkust ja finantsanalüüsi.

Toodi välja, et tollal toimus Leedus sorteerimine viies sorteerimiskeskuses, kus töötas ligikaudu [edited] töötajat ning sorteerimine toimus käsitsi. Hinnati, et ilma protsesse muutmata kasvab töötajate arv järgmise viie aasta jooksul [edited], kuna pakkide äri kasvab kiiresti 15–20% aastas ja sorteerimisprotsess ei ole efektiivne, st et paki jõudmiseni adressaadini käsitletakse seda kuni 6 korda. Lisaks muutub töötajate leidmine turul üha keerulisemaks ning palgad tõusevad väga kiiresti.

Analüüsid näitasid, et konkurendid nagu LT Post, DPD, Venipak ja DHL investeerivad seadmetesse ja uutesse sorteerimiskeskustesse, et säilitada konkurentsivõime ning hinnati, et konkurentsipüsimeks peab Omniva otsima automatiseerimise lahendusi. Lisaks leiti, et sorteerimisoperatsioonide automatiseerimine ja tsentraliseerimine aitaks kontrollida töötajate arvu kasvu, parandada töötingimuste kvaliteeti ning luua võimalusi uute teenuste pakkumiseks. Uus sorteerimiskeskus võiks kujuneda jaotus-HUB'iks suurtele rahvusvahelistele ettevõtetele ning sinna oli arvestatud ka ligikaudu [edited] m² pind rahvusvahelise äri jaoks.

Toodi välja tollase sorteerimisprotsessi omadused Leedus ning sellega seostuvalt peamised probleemid:

[edited]

Järgnevalt selgitati, kuidas muutuks operatsiooniline ülesehitus ning kuidas muutuks logistikaga seotud võtmenäitajad nagu sorteerimispind või sorteerimispersonal. Ettekanne jätkus potentsiaalse asukohta ja ehitise detailide osas. Krunte otsiti Leedu keskosas ja riigi teises suurimas piirkonnas Kaunases. Alternatiividena toodi välja viis erinevat asukohta, mille hulgast oli välja pakutav Kaunas FEZ ehk Kaunase Free Economic Zone ehk Kaunase vabamajandustsoon (edaspidi KFEZ).

KFEZ, mis asub kesklinnas, riigi kõige olulisemate transporditeede lähedal, peetakse riigi üheks mugavaimaks logistikakohaks ning on üks suurimaid tööstus- ja logistikaparke kogu Baltikumis. Leiti, et KZEF-is saab Omniva krundi valmis infrastruktuuriga väga atraktiivse hinnaga kindlas piirkonnas ning töötajad saavad töökohta ligi nii tasuta eritranspordi kui ka piirkonna ühistranspordi abil.

[edited]

Ehitise osas anti alljärgnev ülevaade: [edited] Lisaks tutvustati ehitusjuhtimise pakkumusi. Intervjueeriti 13 teenusepakkujat, kellest üheksa esitasid esialgsed pakkumised. Pärast esitatud pakkumiste sisu ja hinna hindamist valiti lõplike pakkumiste esitamiseks neli ettevõtet. [edited] Ehituse osas küsitleti erinevaid ehitusettevõtteid ja arendajaid, et hinnata ehituse võimalikku maksumust. Neile anti krundi esialgne suurus ja hoone esialgne plaan, mis näitas selle funktsiooni, kuid mitte täpseid spetsifikatsioone. Esialgne hinnang näitas, et potentsiaalsete ehitajate või arendajate pakutud hind on ligikaudu [edited] ruutmeetri kohta, mis teeb kokku umbes [edited] eurot. Lisaks, et vastata grupi eesmärgile olla keskkonnateadlik, on plaanis investeerida [edited] eurot päikesepaneelidesse, millel on turul keskmiselt tasuvusaeg [edited] ning see pikeneb veelgi, kui [edited].

Viidi läbi finantsanalüüs, mille aluseks oli suuresti Leedu e-kaubanduse turutrendid. Finantsanalüüs baseerus kahel alternatiivstsenariumil: 1) tollane protsess ning 2) uus protsess Kaunase sorteerimiskeskusega. Samuti võrreldi mõju kasumiaruandele ja rahavoogudele maa ja hoone rentimise ja omandamise vahel. Esialgses äriplaanis tutvustati viit stsenaariumi, mille osas toodi välja tasuvusaeg jmt tasuvusnäitajad.

[edited]

Samuti esitleti koos finantsanalüüsiga riskianalüüsi (vt detailsemalt riskianalüüsi osas peatükis „Kaunas – Riskide hindamine“).

Kinnitamisele saadeti eelarve [edited] miljonit eurot, lisaks Kaunas FEZ maa ost maksimaalse summaga [edited] miljonit eurot. Nõukogu tunnustas presentatsiooni head taset ja põhjalikkust, kuid märkis, et:

- ehituse hinna kallinemiseks on eelarvesse jäetud vähe ruumi;
- nõukogu soovitas juhatusel analüüsida, kuidas uue sorteerimiskeskusega seotud investeeringud aitavad kaasa Omniva süsinikuneutraalsuse saavutamise eesmärgile;
- juhatusel tuleb töötada välja riskide maandamise plaan, pöörates spetsiaalselt tähelepanu ehitushinna kallinemisega seotud riskide juhtimisele jne.

Nõukogu arutas ka sorteerimiskeskuse arenguperspektiivi ning seda, kas sorteerimiskeskuse kavandatud suurus on piisav tulevikuperspektiivi arvestades. Nõukogu toetas juhatuse ettepanekut, et maksuefektiivsust silmas pidades on otstarbekas teha investeering Leedu SPV kaudu.

Üldehitaja valimine ja suurenenud eelarve

07.06.2022. a tutvustati juhatuse koosolekul potentsiaalseid üldehitajaid. Ehituse osas kutsuti pakkumust esitama kümme ettevõtet, kellest kuus esitasid pakkumised.

[edited]

Lisati, et ehituse hinnas ei sisaldu ligikaudu [edited], mis hõlmab siseinseneeria, transpordihalduse, turvasüsteemide, elektroonilise kommunikatsiooni, tulealarmide ja evakuatsiooni, mööbli ja tehniliste varade

KONFIDENTSIAALNE

kulusid.

Selgitati, et hinnatõusu põhjustavad peamiselt:

- Ukraina sõda, tarneahela probleemid;
- inflatsioon (18,5% aastas), veel rohkem ehituses (2–3% kuine tõus);
- tööjõupuudus (enne Ukraina sõda suur osa tööjõust Ukrainast);
- suur toormaterjalide hinnatõus (teras, betoon), suur osa imporditi Venemaalt, Ukrainast.

Võrreldi ka fikseeritud ja muutuvhinna kulumudeleid: [edited]

Juhatusel tutvustati samuti uut [edited] euro suurust eelarvet. Võrreldes kinnitatud eelarvega, olid suurenenud vaid ehituse hinnad [edited] euro võrra. Küll aga oli teistes faasides suudetud saavutada kokkuhoidu, mida sai juhatusel sõnul osaliselt kasutada hinnatõusu katteks. Juhatusel info kohaselt ei mõjuta ehituse hinna kallinemine suuresti projekti tasuvust, lisandub ainult lisanduv rahavajadus, kuid bilanssi lisandub väärtuslikum vara.

[edited]

Juhatusel esitati kinnitamiseks uus projekti eelarve ning fikseeritud ja muutuvkomponendist koosnev ehitustasu. Juhatusel tegi ettepaneku läbi vaadata rida reaalhanke pakkumuse kulusid ja vajadusel kaasata ekspertarhitekti projekti parandamiseks.

21.06.2022. a tutvustati uut eelarvet ka nõukogu tasandil ning samuti tutvustati optimeerimiskohti:

- läbirääkimised üldehitajatega hetke tehniliste spetsifikatsioonide järgi;
- otsitakse ehitises optimeerimiskohti olemasolevate konsultantidega;
- otsitakse lisanduvaid väliseid konsultante, kes hindaksid tehnilis-kvalitatiivseid lahendusi;
- valmistatakse viimast pakkumist, et valida üldehitaja.

Selgitati, et üldehitaja osas on valikukriteeriumide matriks koostamisel. Hinnatakse töövõtja asjakohast kogemust, pühendunud projektijuhti ja mainet.

Selgitati, miks ehitushind on tõusnud esialgselt eelarvest: 25% hinnatõus tuleneb Ukraina sõjast ja hinnatõusudest, 5% hinnatõus suuremast administratiivpinnast ja suuremast maatükist ning töötingimustest eNPS jaoks ning 10% fikseeritud hinnast (üldehitajatel riskipreemia ebakindlal ajal, inflatsioonirisk Leedus).

Lisati, et täpsem investeeringu suurus võib muutuda ning augustis on teada kallinemise täpne ulatus ning see lubati nõukogule esitada. Juhatusel mainis, et teevad muidugi hankeid, et saada võimalikult soodsaid hindu, kuid peavad arvestama, et ehitushinnad ja materjalide hinnad tõusevad vähemalt 1–2% kuus. Samuti peab arvestama, et ilmselt pikeneb ehitusprotsess vähemalt 2 kuu võrra.

Nõukogu andis ülesande juhatusel uurida, kas ja mis tingimustel oleks võimalik sõlmida kindlustust juhaks, kui Omniva peab leidma uue peatöövõtja, kuna viimane ei suuda projekti lõpule viia. Juhatusel anda ka ülevaade Leedu sorteerimiskeskuse investeeringu seisust augustis.

Täiendatud eelarve

23.08.2024. a esitati uut eelarvet. Augustiks oli juhatusel teada, et ehitusmaksumus on kõrgem, kui juunis eeldati. Samas leiti ka kokkuhoiuvõimalusi ning kokkuvõttes oli augustiks kujunenud arusaamine, et Kaunase sorteerimiskeskus on võimalik välja ehitada [edited] eurose eelarvega.

Leidmaks kokkuhoiuvõimalusi Kaunase sorteerimiskeskuse juures, võrreldi Kaunase projekti Omniva sorteerimiskeskusega Tallinnas, prooviti leida ebatõhusaid lahendusi ning võrrelda sarnaste objektide maksumust. Kokkuhoiu poolest leiti 8 konkreetset kokkuhoiukohta kogumõjuga [edited] eurot.

Kokkuvõttes leiti, et Kaunase ja Tallinna logistikakeskused on omavahel väga sarnased, võrreldes neid disaini, energiatõhususe klassi, jätkusuutlikkuse ning töötajatele atraktiivsuse kontekstis. Võrreldes traditsiooniliste logistikakeskustega, eristuvad Kaunase ja Tallinna keskused oma pikliku kuju poolest, mis toob kaasa hoone pikema perimeetri ja suurema värvate arvu. See tähendab küll kõrgemat hinda, kuid suurendab oluliselt sisemiste protsesside efektiivsust.

KONFIDENTSIAALNE

[edited]

Kõrgemat investeringumahtu sai juhatuse poolt esitatava info järgi selgitada järgmiste kuluesemetega:

- potentsiaalselt ebatõhus krundi kasutus (madal hoonestustihedus), st tulevase laiendusvõimaluse tagamine juba praegu;
- A++ energiatõhususe klassi nõuded;
- katusel paiknev päikeseelektrijaam;
- projekti ajastus turul/viimase 15 kuu üldine sisendhindade oluline inflatsioon;
- Omniva LT kasutajaspetsiifilised funktsionaalsed nõuded (planeeritav ergonoomiline seadmete tehnoloogia ja hoone eripärane kuju);
- kasutatud hankemeetod, mis võis soosida tarnijate/pakkujate riskikartlikku lähenemist praegustes turutingimustes.

Nõukogule esitati kinnitamiseks uus projekti eelarve.

[edited]

Teatati, et juhatus otsustas ka loobuda ehituse kallinemise kindlustusest, kuna see oli juhatuse vaates liigselt kallis. Selgitati, et kui juhatus on saanud pakkumised ehitajatelt, siis tutvustavad neid nõukogule ning siis oskavad esitleda nõukogule ka täpsemat eelarvet. Nõukogu palus, et koos lõpliku eelarvega esitataks ka selle projekti tasuvusanalüüs.

Kinnitatud eelarve

Juhatus tegi ülevaate Kaunase sorteerimiskeskuse investeringu muutustest. Selgitati, et läbirääkimised on peetud kuue pakkujaga ja neli neist on esitanud oma lõplikud pakkumised ning nendest on kaks esitanud suhteliselt identsed pakkumised.

Esitleti ka erisusi fikseeritud hinna ja fikseeritud ja muutuvkomponendiga hinna osas.

Fikseeritud vs muutuvkomponendiga hinnastamise võrdlus		
	Plussid	Miinused
Fikseeritud hind	<ul style="list-style-type: none">• Hind on varasemalt kokku lepitud	<ul style="list-style-type: none">• Fikseeritud hinnad on ~[edited]kõrgemad• Kui turuhinnad tõusevad palju, võib üldehitaja lepingu lõpetada või küsida lisanduvat raha/tulla alla ehituskvaliteedis
Fikseeritud + muutuvkomponendiga hind	<ul style="list-style-type: none">• Lõpphind võib olla madalam kui hetkel eeldatud• Rohkem paindlikkust ettenägematutes olukordades	<ul style="list-style-type: none">• Lõpphind võib olla kõrgem kui hetkel eeldatud• Nõuab rohkem kaasatust Omniva personalilt ja järelvalvet• Keerulisem väliselt finantseerida

Juhatus ettepanek oli edasi liikuda fikseeritud hinnaga, kuna üldehitaja riskipreemia fikseeritud hinna puhul on ~2–4% kõrgem kui muutuvhind ning Omnival pole sisemist ehituskompetentsi.

Lisati ka täiendatud tasuvusanalüüs (vaata peatükis „Kaunas – Tasuvusanalüüs“).

Selgus, et oli ilmnenud ka üks potentsiaalne probleem – ehituse tarbeks kavandatud maatükk on lennuvälja ehituspiirangutega tsoonis ning ehitus (selle kõrgus) tuleb kooskõlastada Leedu lennundusametiga (Oro Navigacija). Juhatus selgitas, et saavad lepingute sõlmimisega alustada pärast seda kui on selge, kas ehitise kõrgus sobib lennundusametile. Eelduslik kuupäev saada Oro Navigacija kinnitus oli 14.10.2022. a.

Esitati kinnitamiseks uus eelarve.

[edited]

Järelanalüüs

02.10.2025. a auditikomitee koosolekul esitleti Kaunase sorteerimiskeskuse järelanalüüsi, millest ilmnis, et

KONFIDENTSIAALNE

projekt oli kasumlikum kui esialgselt eeldatud.

Esitatud andmete kohaselt jäi tegelik investeeringu kogukulu [edited] euro tasemele, mis on madalam kui viimane heaks kiidetud eelarve. Märgitakse, et eelarvesse planeeritud puhvrit ei kasutatud. Järeldamise raames koostati uuendatud finantsstsenaarium, mis erineb esialgselt äriplaanist kasutatud eelduste poolest. [edited] Dokumendi kohaselt on tegelikud sorteerimismahud esialgselt ootustest ees ning tasuvusaeg on lühem kui alguses (2022. aasta) stsenaariumis prognoositi. Samas on märgitud, et esialgne ja uuendatud stsenaarium ei ole otseselt võrreldavad, kuna kasutatud eeldused on erinevad.

[edited]

Majanduslik otstarbekus ja alternatiivide kaalumine: Kaunase sorteerimiskeskuse investeeringu puhul hindasid juhatuse ja nõukogu süstemaatiliselt nii majanduslikku otstarbekust kui ka realistlikke alternatiive. Varasem Leedu sorteerimisvõrk koosnes viiest hajutatud ja käsitöömahukast keskuseüksusest, mille efektiivsus oli madal ning tööjõukulud kiiresti kasvamas. Analüüsid näitasid, et senise mudeli säilitamine nõuaks töötajate arvu suurenemist [edited]-ni, suurendaks tööjõuriski ning ei võimaldaks konkurentsivõimelise püsida konkurentidega, kes investeerisid automatiseeritud lahendustesse. Seda alternatiivi hinnati majanduslikult ebaotstarbekaks, kuna tööjõu nappus, kiire palgatõus ja käsitöe tehtavate sorteerimisetappide arv (kuni 6 kordset käsitööd pakki kohta) oleks kasvavate mahtude juures suurendanud ühikukulu ja vähendanud kvaliteeti.

Nõukogule esitati ka asukoha alternatiivid (5), kuid Kaunase FEZ osutus konkurentsivõimeliseks tänu valmiskujul infrastruktuurile, atraktiivsele ruutmeetri hinnale, maksueelistele ja heale ligipääsule. Ka FEZ-i krundi hind tingiti märkimisväärselt soodsamaks ning nõukogule tõendati, et see alternatiiv vähendab pikas vaates logistilisi ja tööjõukulusid. Teiste asukohtade puhul tuvastati suurem maksumus, kitsamad laiendusvõimalused või kõrgemad tegevusriskid.

Otsustusprotsessiga kaasnes ka kriitiline hinnang. Nõukogu juhtis tähelepanu ehitushinna volatiilsusele ja asjaolule, et eelarve esialgne reserv oli väike. Seepeale analüüsi ehituse turuvõrdlusi, optimeeriti lahendusi ning kaaluti erinevaid hinnastusmudeleid (fikseeritud hind vs fikseeritud ja muutuv hind). Nõukogu nõudis riskide maandamise plaani koostamist ning täpsemat analüüsi ehitushinna tõusust, kinnisvarast tulenevatest piirangutest ja ajastusriskidest. Selline lähenemine tagas, et investeeringut ei kinnitatud automaatselt, vaid alles pärast põhjalikku täiendamist ning alternatiivsete lahenduste ülevaatamist.

Kokkuvõte: Kaunase investeerimisotsust tehes olid kaalutud nii rahalised kui mitterahalised tegurid. Alternatiivid kaaluti läbi, riske hinnati ja maandati ning projektis lähtuti pikaajalisest majanduslikust otstarbekusest vähendada tööjõusurvet, tõsta efektiivsust ja tagada konkurentsivõimeline infrastruktuur kasvavas pakis. Otsus arvestas nii finantsilist kasu, strateegilist vajadust kui ka jätkusuutlikkuse eesmärke, mistõttu võib järeldada, et Kaunase investeering oli ettevõtte huvidega kooskõlas ja majanduslikult põhjendatud.

Finantsanalüüsis võrreldi lisaks mitut investeerimisstruktuuri (rent vs omand, maa ja hoone ühine omandamine vs eraldi, erinevad taristulahendused) ning modelleeriti baasstsenaariumi kõrval ka stressistsenaariume. Finantsanalüüside asjakohasuse osas vaata detailsemalt peatükk „Kaunas – Tasuvusanalüüs“. Oluline on, et järelanalüüsi põhjal on investeeringu tasuvus osutunud paremaks kui alguses äriplaanis prognoositud. [edited] See näitab, et juhatuse ja nõukogu poolt tehtud konservatiivsed eeldused ning stressistsenaariumid ei olnud liigselt optimistlikud, vaid pigem ettevaatlikud.

Täiendava väärtusena näitab järelanalüüs, et tegelikud mahud on olnud algsest prognoosist ees, mis tugevdab investeeringu ärilist loogikat. Ka sorteerimishind pakki kohta saavutab konkurentsivõimelise taseme alates 2026. aastast ning langeb uues protsessis allapoole vana mudeli ühikukulu, isegi konservatiivsete eelduste korral. See toetab järeldust, et Kaunas ei ole pelgalt asendav investeering, vaid loob mastaabisäästu ja kuluefektiivsuse kogu Balti sorteerimisvõrgule.

Tehingu turutingimuste hindamine: kasutati laiapõhjalist turuinfot. Nii krundi hind kui ehituse ruutmeetri maksumus võrreldi sarnaste Balti logistikakeskustega, ning pakkujate riskipreemia selgitati turuolukorra ja makromajanduslike riskidega. Esitatud hinnad vastasid turu kõrgemasse, kuid juhatuse hinnangul põhjendatud segmenti, arvestades energiatõhusust, erilahendusi, piklikku hoonetüüpi ja rahvusvahelise äri funktsionaalsust. Puuduvad selged märgid, et hind oleks olnud põhjendamatult turuhinnast erinev.

Välisekspertide kaasamine: eksperthinnangute käsitlemine oli otsustusprotsessis nähtavalt põhjalik. Juhatus viis läbi mitmeid turu-uuringuid, võrdles asukohavalikuid ning kaasas väliseid ehitus- ja projekteerimise eksperte, sh ehitusjuhtimise pakkujaid, insenerbüroosid ja tehnilisi konsultante. Ehituspakkumisi hinnati struktureeritult ning valikukriteeriumides arvestati pakkujate kogemust, tehnilist pädevust ja projekti riskiprofiili. Nõukogu palus juhatusel koostada riskide maandamise kava, pöörates tähelepanu eelkõige ehitushinna volatiilsusele, tarneahelate katkestustele ja projektijuhtimise riskidele. Samuti analüüsiti võimalusi kindlustada peatöövõtja riski ning hinnati maksuefektiivsust läbi SPV kasutamise. Kõik see kinnitab, et otsustamisel kaasati valdkonnapõhiseid teadmisi ja ekspertarvamusi.

Vajaliku informatsiooni kättesaadavus: Otsustusprotsess oli dokumenteeritud, mitmeastmeline ja läbipaistev. Nõukogu kontrollis kriitilisi eeldusi, nõudis riski- ja finantsanalüüside täiendamist ning sidus otsustuse selgelt pikaajaliste strateegiliste eesmärkidega. Kuigi ehitushind kasvas, oli juhatus sellest järjepidevalt teavitatud ning töötas välja kokkuhoiulahendusi ja alternatiive, mis vähendasid mõju projektile.

Pikaajalise mõju arvestamine: samuti otsuse keskmes. Kaunase FEZ asukoht võimaldab laiendamist tulevikus, toetab Balti-ülest sorteerimisvõrgustikku ning vähendab logistika killustatust. Hoone projekteeriti A++ energiatõhususega ning varustati päikeseenergiaga, mis on kooskõlas Omniva süsinikuneutraalsuse sihiga. Uus infrastruktuur vähendab vanade hoonete energiakulu, remondikuludid ja tööõuriski ning loob keskkonna, mis toetab paremat töötingimuste kvaliteeti ja personalipüsimumust.

Riskianalüüside asjakohasuse osas vaata peatükk „Kaunas – Riskide hindamine“.

Kokkuvõttes võib järeldada, et Kaunase sorteerimiskeskuse investeringu puhul järgisid juhatus ja nõukogu majandusliku otstarbekuse põhimõtet mõistlikult, kaalutletult ja faktilisel informatsioonil põhinevalt. Erikontrolli teostajad ei tuvastanud rikkumisi juhatuse ega nõukogu tegevuses seoses Kaunase sorteerimiskeskuse investeringuga.

Läti sorteerimisliin

Projekti tutvustus

2022. aasta jaanuaris otsustas Omniva LV rajada omafinantseeritud sorteerimiskeskuse, loobudes *build-to-suit* tüüpi pikaajalisest üürilepingust arendajatega. Veebruaris 2022. a hindas Omniva LV enam kui 20 kinnistut ning esitles neli sobivaimat varianti. Anti heakskiit jätkata valitud kinnistute põhjaliku analüüsi ja *due diligence*'i läbiviimisega. Nelja potentsiaalse kinnistu müüjatega sõlmiti neli NDA-d ja LOI-d. Kolme kinnistu osas viidi *due diligence* läbi ja see oli otsustusvalmis.

Kõigi nelja kinnistu kohta esitati taotlused vastavate omavalitsuste ehitusnõukogudele. Kahest taotlusest anti negatiivne vastus sobimatu sihtotstarbe ja ligipääsuteede puudumise tõttu. Kaks taotlust tunnustati põhimõtteliselt sobivaks, kuid teatud tingimustel. Omniva LV arendab sama sorteerimistehnoloogiat, mida kasutab Omniva LT Kaunase sorteerimiskeskuses. Samuti leiti, et Läti sorteerimiskeskus peaks rakendama sama tehnoloogiat nagu Kaunase sorteerimiskeskus.

27.09.2022. a tutvustati Läti sorteerimiskeskuse plaani AS Eesti Post nõukogus. Läti üksuse hinnangul oleks neil olemasolevates ruumides vaja olnud lisapinda ligikaudu [edited], mida leiti, et seal pole võimalik juurde leida (eeldusel, et jäädakse kasutama sama tehnoloogiat). Väideti, et Omniva LV teenindab ka tulevikus Omniva LT ja Omniva EE saadetisi. Samuti esitati ülevaade sobivatest maatükkidest, kuhu oleks võimalik ehitada Omniva LV uus keskus.

Nõukogu leidis, et Omniva läheb vastu majanduslangusele ning on vaja analüüsida, mida Omniva kaotab, kui lükkab Omniva LV uue hoone otsuse tegemise edasi. Samuti nentis nõukogu, et peab analüüsima ka muid tegevuse korraldamise alternatiive.

Läti üksus põhjendas, et e-kaubandus on kasvutrendis ([edited]aastas) ja kui soovitakse laiendada uutesse ärivaldkondadesse, siis vajab Omniva LV veelgi rohkem lisapinda. Väideti, et kui teenuse tase langeb, siis kaotatakse turuosa.

Eesti ettevõtte juhatus leidis, et esitatud presentatsioonis oleks tootmispinda pea kaks korda rohkem kui praegu ning uuris, kas see on põhjendatud. Lisati, et peab arvestama, et võib otsustada ka mõne sellise

tehnoloogia kasuks, mis ei vaja sedavõrd palju pinda. Juhatus lisas, et majanduslangusele vastu minnes peab olema suurinvesteeringutega ettevaatlikud ning analüüsima mis oleks võimalik praegusel pinnal teha.

Nõukogu leidis, et esitatud materjali pinnalt ei ole arusaadav, et Omnival on äriplaneerimine kaasa arvatud ja suurema pindalaga ruumide tarbeks. Lisati, et peab veel analüüsima äriplaneerimise olemasolu ning ka alternatiive, näiteks uute tehnoloogiate kasutuselevõtmist (nt vertikaalselt, mitte ainult horisontaalselt laiendamine) ning ka seda, et kas suured koostööpartnerid näevad Omnivat regionaalsete keskustena või ikkagi viimase miili pakujana. Nõukogu võttis informatsiooni teadmiseks.

Täiendavad analüüsid

21.12.2022. a tegi AS Eesti Post juhatus nõukogule ülevaate Riia sorteerimiskeskuse projektist vastavalt edastatule. Leiti, et Riia sorteerimiskeskuse probleemiks on see, et tippaegadel (november–detsember) on tootmispinnast puudus. Lisaks ruumiprobleemidele oli Omniva Läti jõudnud oma sorteerimisliini läbilaskevõime piirini ([edited]saadetist tunnis) ning alates 2022. aasta septembrist [edited]. See [edited] ja tagab täiendava [edited]saadetise tunnis läbilaskevõime. Viimane üürileping sõlmiti 2019. aastal 5-aastase tähtajaga, kuna sel hetkel tundus, et viie aasta jooksul rohkem pinda ei vaja, kuid COVID ajal aga mahud kasvasid märgatavalt.

Viidi läbi ka finantsanalüüs Kaunase sorteerimiskeskuse näitel (vaata detailsemalt peatükis „Läti sorteerimisliin - Tasuvusanalüüs“). [edited] koguinvesteering ligi 32 miljonit eurot.

Nõukogu leidis, et peab hoolikalt analüüsima, kas hooajalise tipu teenindamist on võimalik lahendada ka muul viisil (automatiseerimine, täiendav abi käsitsi sorteerimiseks, regionaalsed sorteerimiskeskused jne). Nõukogu soovis ülevaadet ka alternatiividest tootmispinna suurendamisele, samuti ka sellest, kas nii suures mahus investeeringu tegemine koheselt on põhjendatud või saab osa laiendusest edasi lükata tulevikku. Juhatus lisas, et peab tegema otsuse uue pinna osas kuue kuu jooksul, kuid üks võimalik lahendus on sorteerida näiteks Läti jaoks Eestis või Leedus jne.

Nõukogu lisas, et otsuse tegemisel peab arvestama ka majanduskeskkonda ning ebakindlust intresside taseme osas ning Omniva on juba otsustanud kaks suurt investeeringut lähiaastateks. Leiti, et on oluline aru saada, mis on Omniva organisatsiooniline ja ka bilansiline võimekus lisada veel üks suur investeering. Nõukogu soovis näha grupi finantsprognoosi, millest on näha, kas laenukoormus planeeritavate laenude võtmisel on vastavuses nõukogu poolt heaks kiidetud riskiisuga. Samuti tundus esitatud analüüsi pessimistlik stsenaarium liiga positiivseks. Kuna majanduskeskkond on oluliselt muutumas, võib see olla suure negatiivse mõjuga e-kaubanduse mahtude kasvule.

Juhatus täiendas, et Riias tuleb lahendada tipukoormuse küsimus. Investeeringu automatiseerimiseks on õigustatud siis, kui suudetakse tagada püsiv maht, koormuse ajutine suurenemine tuleb lahendada ilmselt töötajate palkamisega vastavaks perioodiks ning see on reeglina siiski oluliselt odavam kui investeerida automatiseerimisse.

Juhatus lisas, et hetke finantsprognoos näitab, et laenukoormus planeeritavate laenude võtmisel võib osutuda selliseks, et Omniva grupil võib olla raskusi Läti investeeringu jaoks pankadelt laenu saamisel enne, kui eelnevad finantseeringud Eesti ja Leedu sorteerimiskeskustesse on näidanud piisavat efektiivsuse kasvu.

Nõukogu ettepanek oli lükata Riia sorteerimiskeskuse investeeringu otsustamine edasi kuni neil on parem teadmine majanduskeskkonnast ning on läbi viidud analüüs lisafinantseerimise võtmise mõjust grupi laenukoormusele. Nõukogu otsustas lükata Riia sorteerimiskeskuse investeeringu otsustamine edasi poole aasta võrra.

Sorteerimisliini alternatiiv

Läti juhatus tutvustas 31.03.2023. a Läti sorteerimisliini investeeringut. Selgitati, et 2022. aastal plaaniti uue sorteerimiskeskuse ehitamist, kuid selle otsustamine lükati edasi juunisse 2023. a. Leiti, et olukord ei ole Läti sorteerimiskeskuses töökoormuse osas lahenenud, küll aga tutvustati, et on leitud võimalus sorteerimiskeskuse tööd efektiivistada uue sorteerimisliiniga. Leiti lahendus sorteerimisliini näol, mille saaks paigutada olemasolevasse hoonesse. Projekti täpsemad detailid esitati nõukogu materjalides, samuti ka

erinevate alternatiivide analüüs. Juhatuse sõnul analüüs kinnitas, et Lätile sobiks [edited]poolt tarnitav liin ning projekti maksumus on [edited]eurot ([edited]on ka Leedu sorteerimiskeskuse liini tarnija).

Nõukogu uuris, kas liini saab ka demonteerida, kui otsustatakse siiski kolida uude hoonesse ning Omniva LV selgitas, et liini saab demonteerida ning seada üles ka uues hoones, samuti ei kaasne sellega ka nn *vendor lock'i* (saab liini ka kombineerida ning see ei ole „lukustatud“ ühe tarnija külge).

Nõukogu tunnustas, et see on hea ettepanek ning annab Omnivale võimaluse lahendada Läti sorteerimiskeskuse probleemid, andes lisa-aega otsustamiseks, kas Läti sorteerimiskeskuse praegustest ruumidest piisab või vajatakse tõesti uut keskust Lätis. Nõukogu otsustas kiita heaks Läti sorteerimiskeskuse sorteerimisliini investeringu summas [edited]t.

Majanduslik otstarbekus ja alternatiivide kaalumine: Läti sorteerimisvõimekuse arendamise algfaasis lähtus Omniva LV eeldusest, et kasvavate mahtude teenindamiseks on vajalik uue, suurema sorteerimiskeskuse rajamine. Esiialgu ei käsitletud sisuliselt madalama kapitalikuluga alternatiive olemasoleva taristu piires. Juhatuse poolt nõukogule esitatud materjalid lähtusid eeldusest, et senised ruumid ei võimalda vajalikku laienemist, ning lahendusena nähti uue keskuse rajamist.

Nõukogu juhtis seejärel korduvalt tähelepanu vajadusele hinnata majanduslikku otstarbekust laiemalt ning analüüsida, mida Omniva tegelikult kaotab, kui uue sorteerimiskeskuse rajamise otsustamine edasi lükata. Nõukogu leidis, et esitatud info ei tõenda piisavalt, et uue ja oluliselt suurema tootmispinnaga keskuse rajamine oleks vältimatu, eriti arvestades majanduskeskkonna ebakindlust, intressimäärade tõusu ning asjaolu, et koormusprobleemid ilmnesid eelkõige hooajalistel tipuperioodidel. Samuti rõhutati, et enne suuremahulise investeringu tegemist tuleb analüüsida ka muid tegevuskorralduse alternatiive, sh tehnoloogilisi lahendusi, olemasoleva pinna efektiivsemat kasutamist ja Balti-ülest sorteerimisloogikat.

Täiendavate analüüside käigus täpsustus, et Riia sorteerimiskeskuse peamine kitsaskoht ei olnud püsiv tootmispinna puudus, vaid sorteerimisliini läbilaskevõime piiratus tipukoormuse ajal. Sellest tulenevalt jõuti alternatiivse lahenduseni investeerida täiendavasse sorteerimisliini. See lahendus võimaldas tõsta läbilaskevõimet, vähendada käsitsi sorteerimise vajadust ja parandada teenuse kvaliteeti ilma kohese suure kapitalimahuka kinnisvarainvesteeringuta.

Nõukogu hindas sorteerimisliini investeringut majanduslikult otstarbekaks vaheotsuseks, mis lahendab operatiivse probleemi proportsionaalse kuluga ning annab Omnivale lisa-aega ja paindlikkust otsustamiseks, kas ja millal on põhjendatud uue sorteerimiskeskuse rajamine. Oluliseks peeti ka asjaolu, et sorteerimisliin on demonteeritav ja vajadusel üleviidav uude hoonesse, mistõttu ei välista see tulevase strateegilisi valikuid ega muuda investeringut pöördumatuks. Selliselt kujunes sorteerimisliini investering nõukogu juhiste tulemusel majanduslikult kaalutletud alternatiiviks algsele suuremahulisele investeerimisplaanile, võimaldades tasakaalustada kasvuvajaduse, finantsilise ettevaatlikkuse ja strateegilise paindlikkuse.

Finantsanalüüsi osas vaata peatükk „Läti sorteerimisliin – Tasuvusanalüüs“.

Tehingu turutingimuste hindamine ja välisekspertide kaasamine: Tehnoloogilise lahenduse valikul tugines juhatus varasemale kogemusele Kaunase sorteerimiskeskusega ning tarnija [edited]tehnilisele kompetentsile. Tarnija oli juba tõestanud oma võimekust Omniva grupi kontekstis, mis vähendas tehnoloogiariski ja juurutamisega seotud ebakindlust. Täiendavate tehniliste ja operatiivsete hinnangute abil kinnitati, et liin sobib olemasolevasse hoonesse ning on integreeritav olemasolevate protsessidega.

Vajaliku informatsiooni kättesaadavus: Otsustusprotsess oli dokumenteeritud ning mitmeetapiline. Nõukogule esitati ülevaated olemasoleva sorteerimiskeskuse läbilaskevõimest, hooajalisest koormusest, käsitsi sorteerimise mõjust kulubaasile ning alternatiivsete lahenduste võrdlus. Nõukogu küsis täpsustusi liini demonteeritavuse, edasise kasutatavuse ja tarnijasõltuvuse osas ning juhatus esitas vastavad selgitused enne otsuse tegemist. Seeläbi oli otsustamiseks vajalik informatsioon piisav ja asjakohane.

Pikaajalise mõju arvestamine: Sorteerimisliini investering kavandati vahe- ja üleminekulahendusena, mis ei välista tulevikus uue sorteerimiskeskuse rajamist. Oluline oli asjaolu, et liin on demonteeritav ja üleviidav uude hoonesse, mis säilitab investeringu väärtuse ka strateegiliste otsuste muutumisel. Lahendus toetab teenuse kvaliteedi hoidmist ja turuosa säilitamist kasvavas e-kaubanduse mahus, võimaldades samal ajal paindlikkust reageerida majanduskeskkonna muutustele.

Riskianalüüside osas vaata peatükk „Läti sorteerimisliin – Riskide hindamine“.

Kokkuvõttes võib järeldada, et sorteerimisliini investeering oli majanduslikult kaalutletud vaheotsus, mis tasakaalustas kasvuvajaduse, finantsilise ettevaatlikkuse ja pikaajalise strateegilise paindlikkuse ning oli kooskõlas hea juhtimistava ja omaniku huvidega. Erikontrolli teostajad ei tuvastanud rikkumisi juhatuse ega nõukogu tegevuses seoses Läti sorteerimisliini investeeringuga.

Postkontorite renoveerimine ja sulgemine

Võrgu reorganiseerimine 2020–2024

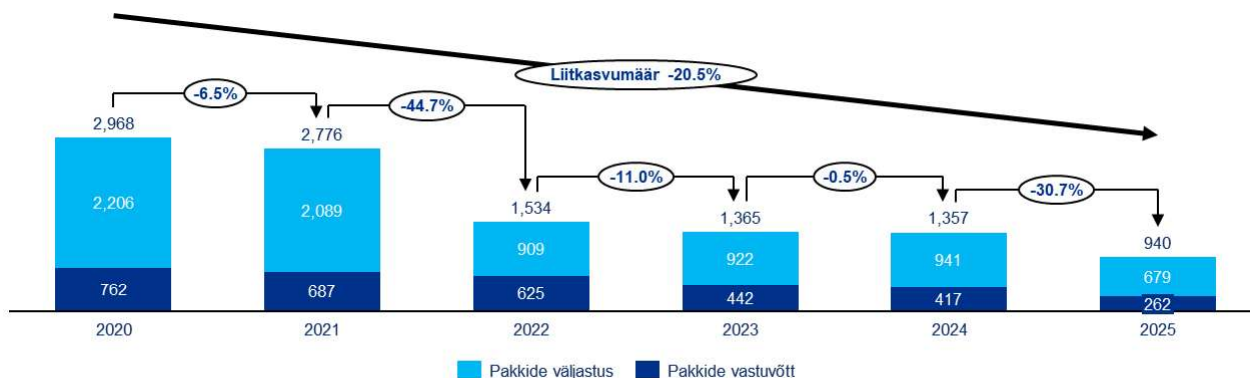
Võrgustiku arendamist käsitleti juhatuse ja nõukogu protokollides vaatlusperioodil esmakordselt 30.07.2020. a toimunud nõukogu koosolekul. Juhatuse selgituste kohaselt lähtuti muudatuste tegemisel kontserni pikaajalisest strateegiast, keskendudes sellele, milline peaks võrk välja nägema viie aasta perspektiivis. Muudatuste aluseks planeeriti finantsanalüüs kontserni vaates, mille kõrval hinnati ka potentsiaalseid kliendimõjusid.

Eraldiseisvalt juhatuse ja nõukogu kõrval oli juhatuse info kohaselt võrgu planeerimiseks eraldi tööformaat, nn võrgukoosolek, millesse olid kaasatud erinevatest valdkondadest inimesed. Koosolekud toimusid regulaarselt ning esialgu ülenädalaselt. Postkontorite sulgemine oli nii omaniku kui ka Konkurentsiameti vaatluse all.

[edited]Võrgu ümber planeerimisel kaaluti postkontorite sulgemist, postkontorite ümberkujundamist postipunktideks ning kahe postkontori ühendamist suuremates linnades. Sulgemistel arvestati, et klientidel jäävad alles alternatiivid nagu postipunktid, pakiautomaadid ning võimalus tellida kirjakandja koju.

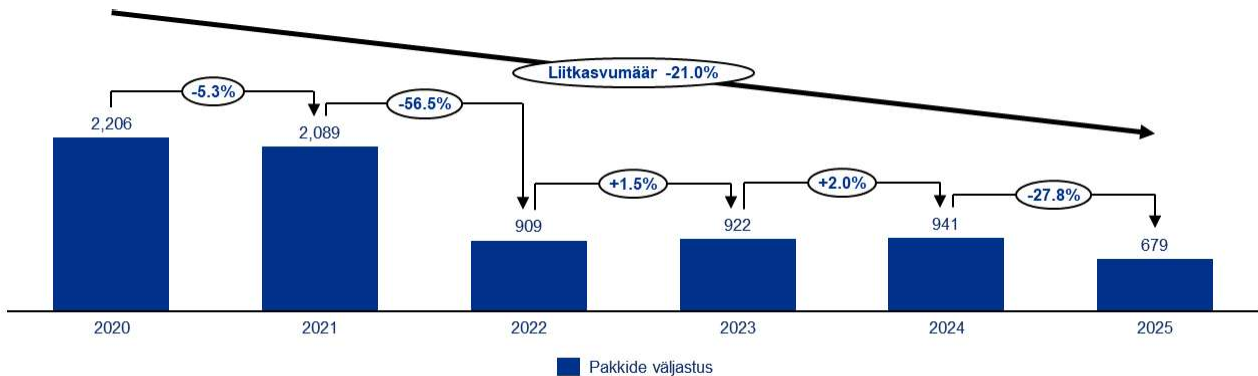
Peamiseks ajendiks konkreetsete postkontorite sulgemisel kujunes juhatuse info kohaselt postkontoreid läbinud mahud. Hinnang toimus klienditeeninduse mahtude pealt ning sellest tuletati indikatiivset rahaline tulu ja kulu (nt palgakulud). Finantsanalüüsid põhinesid postkontorite otsetuludel- ja kuludel. Alates 2022. aastast oli juhatusel iga postkontori kohta eraldiseisev kasumiaruanne.

Postkontoreid läbinud mahud, tuh pakki

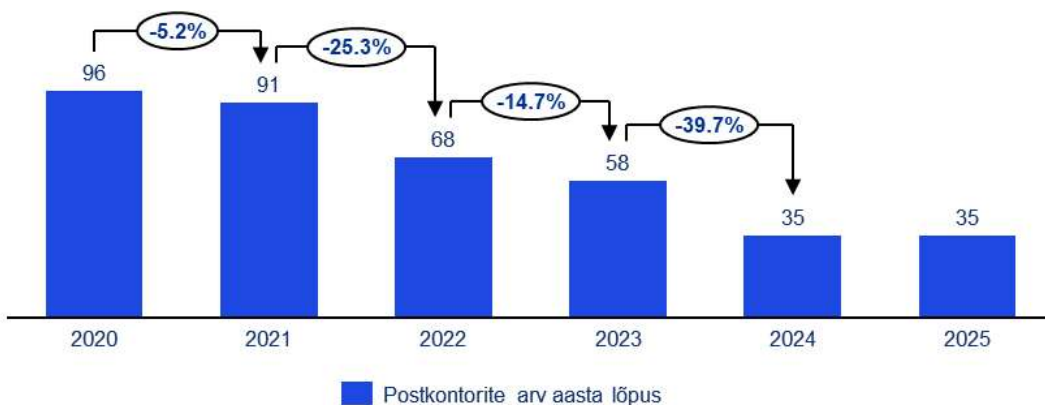


Postkontoreid läbinud mahud (nii väljastus kui vastuvõtt) on aastast aastasse olnud languses ning näidanud suurimat langust 2022. aastal, mil toimus ka samaaegne laialdane postkontorite sulgemine (2022. aasta jooksul 23 postkontorit) ning uute pakiautomaatide lisamine (2022. aasta jooksul 41 lisanduvat pakiautomaati Eestis). Suurem langus toimus samuti 2025. aastal, mil mahud langesid ligi 31%.

Väljastatud pakide maht, tuh pakki



Postkontorite arv aasta lõpu seisuga, tk



Postkontori ümberkorraldamisega esitati hüpotees, et Omniva vähendab kulusid, kuid lisandub ümberkorraldamisest tulenev kulu. 50 postkontori sulgemise hinnangulist kulude vähenemist aastast eeldati ca [edited] euro suurusjärku, kusjuures 2021. aasta 10 kuu tulemuste baasil oli kahjumis postkontoreid 26 (tollal kokku 91 postkontorit). Nõukogu palus juhatusel esitada nõukogule üldpõhimõtted, mille alusel tehakse juhatuses otsused erinevate kontorite sulgemise kohta. Nõukogu soovis näha, kuidas tagatakse vastava piirkonna elanikele teenuse kättesaadavus kontorite sulgemisel ning kuidas kaasatakse kohalikud omavalitsused otsustusprotsessi.

24.05.2022. a anti nõukogu koosolekul täpsem ülevaade võrgu planeerimisest.

- 2. kvartali jooksul oli kokku lepitud 34 kohtumist kohalike omavalitsustega (KOV);
- 3. ja 4. kvartali eesmärk oli kohtuda 33 KOV-i ja linnavalitsusega;
- maikuuks 2022. a olid kokkulepped sõlmitud 7 KOV-iga.

Kokkulepetest tulenevateks võrgumuudatusteks oli planeeritud 72 kirjakasti eemaldamine, 3 postkontori sulgemine, 13 postipunkti sulgemine, 6 pakiautomaadi paigaldamine ning Vormsi pakiväljastuse piloot. 2022. aastal planeeriti kokku sulgeda 19 postkontorit, 97 postipunkti, 660 kirjakasti ning lisada 84 pakiautomaati.

Eeldatud kulukokkuhoid ühes kuus oli [edited] eurot, kuid lisati, et mõju sõltub postiasutuse sulgemise ajast. Leiti, et kui 01.01.2023. a oleks kõik postiasutused plaanipäraselt suletud, oleks eeldatud aastane kulukokkuhoid [edited] eurot.

16.06.2022. a analüüsi täiendati ning esitati, et Omniva omab hetkel 90 postkontorit (31.10.2021. a seisuga 91) ja 161 postipunkti. Majandus- ja kommunikatsiooniministri 10.07.2006 määrusega nr 67 „Nõuded

universaalse postiteenuse osutamiseks kasutatavatele juurdepääsupunktile ja nende paiknemisele“ oli kehtestatud nõuded UPT osutamiseks. Antud määrus oli jäänud ajale jalgu ning 22. jaanuar 2022. a kehtestati uued nõuded. Määruse kohaselt kaotati nõuded postkontorite ja kirjakastide paiknemisele ning asendati need UPT osutaja suhtes kehtiva nõudega tagada juurdepääs UPT-le erinevate juurdepääsupunktide, sh tellitava juurdepääsupunkti (nt postikuller) kaudu, lähtudes postiteenuse kasutajate soovidest ja asukohast. Seejuures täpsustati juurdepääsupunkti mõistet, et oleks üheselt selge, et juurdepääsupunktiks on ka automatiseeritud- ja tellitavad juurdepääsupunktid. Antud muudatustest lähtuvalt oli Omniva loomas uut ligipääsetavuse mudelit, mis tagaks ühelt poolt UPT teenuse kättesaadavuse, teisalt aga oleks võimalikult kuluefektiivne.

Aastate jooksul oli toimunud oluline muutus teenuste tarbimises, postkontorites oli peamiseks teenuseks pakkide väljastamine ja saatmine, mida õnnestub edukalt pakkuda ka mehitamata kanali (pakiautomaatide) kaudu. Sõltumata mahtude vähenemisest, vajab Eestis Statistikaameti andmetel ligikaudu 20% elanikkonnast personaalset toetust e-teenuste või muude teenuste kasutamisel. Omniva oli asunud vähenenud mahtude juures otsima täiendavaid teenuseid (ID-kaardi väljastamine, KOV teenused), mida postiasutustes pakkuda.

Vaatamata sellele pidi 2022. aasta keskpaiga esialgse hinnangu alusel postkontorite arv viie aasta jooksul vähenema 50 postkontorini, kusjuures osad postkontorid pidid muutuma teenuspunktideks. 2023. aasta esimeses kvartalis oli 60 postkontorit (16.06.2022. a seisuga 90) ja 71 postipunkti (16.06.2022. a seisuga 161) ning prognoosi järgselt planeeriti sulgeda täiendavalt neli kontorit 2023. aasta lõpuks. Nõukogu nentis, et peab saama täpsema ettekujutuse, milline peab olema optimaalne võrgustruktuur Eestis, et oskaks hinnata jooksvalt, kuidas võrgu optimeerimisel tehtavad muudatused aitavad jõuda soovitud tulemuseni. Samuti on vajalik võrgu optimeerimisel arvestada erinevate kanalite kasumlikkust. 2023. aastal leiti, et postkontorite arv väheneb kolme aasta jooksul ~40-ni, kusjuures osad senised postkontorid muutuvad teenuspunktideks.

22.02.2023. a esitati 2022. aasta võrgu optimeerimise tulemusi, mil suleti 30 postkontorit ja 96 postipunkti. Selle mõju kuludele 2022. aastal oli 111 tuhat eurot kuluvähendust ning 2023. aastaks eeldati 500 tuhat eurot kuluvähendust, arvestusliku netomõjuga 423 tuhat eurot.

20.12.2023. a seisuga oli teada, et 2024. aasta lõpuks oli plaan jätta alles 36 postkontorit, millest kõik oleks renoveeritud.

[Postkontorite renoveerimine 2022–2024](#)

Jaekontseptsioon ja planeerimine

Omniva strateegias nähti ette uue jaekontseptsiooni (*Retail Concept*) loomine, sh säilivate postkontorite järkjärguline renoveerimine. Leiti, et mehitatud teenuspunktidel on jätkuvalt oluline roll täita lähima 5–10 aasta jooksul posti- ja pakiteenuste pakkumisel. Lisati, et postivõrgu ajakohastamisele on andnud selge suunise omanik läbi omaniku ootuse kirjelduse:

„Eesti Vabariik omab osalust aktsiaseltsis Eesti Post lisaks osaluselt tulu teenimisele järgmistel kaalutlustel:

- Läbi osaluse on riigi eesmärgiks AS Eesti Post majandustegevuse tulemusena saadud kasumi kaudu kindlustada üle-Eestiline postivõrgu arendamine ja funktsioneerimine;
- Riigisiseste ja rahvusvaheliste postiteenuste osutamine
- AS-i Eesti Post tegevuse kaudu on võimalik luua ja kujundada universaalpostiteenusega seotud valdkondade tegevuskeskkonda.

UPT osutamist nõuavad ülemaailmne postikonventsioon ja EL direktiivid, liikmesriikidele on kehtestatud universaalteenuste ühtlustatud miinimumstandard (ettenähtud kvaliteet ja taskukohase tasuga teenuste osutamine kogu riigis kõigile soovijatele).

On oluline, et lähitulevikus jätkaks UPT osutamist AS Eesti Post. Viimast saab aga tagada läbi riigiosaluse säilitamise AS-is Eesti Post. Riigiosaluse võõrandamise esmasteks eeldusteks on taskukohase tasu järkjärguline kulupõhiseks viimine ning **postivõrgu ja -teenuse kaasajastamine.**“

Leiti, et 2018.–2022. aastatel oli postkontorite renoveerimine olnud selgelt alarahastatud, kuna tavapärase teenindusvaldkonna renoveerimistsükkel on 5–7 aastat ning sellest lähtuvalt on Omniva postkontorite igaaastane renoveerimisvajadus umbes 15 kontorit aastas (90/6), maksumusega kokku ligikaudu 1,5 miljonit eurot. Viimastel aastatel oli aga lähtuvalt keerulisest majandusolukorrast investeeritud üks kümnendik nimetatud summast ning juhatuse info kohaselt on tekkinud selge teenuse mahajäämus. Seoses teenuste mahtude vähenemisega on vähenenud ka renoveerimisvajadus. Antud hetkel hinnati renoveerimisvajaduseks vähemalt 8–10 kontorit aastas (50/5), ühe kontori eeldusliku renoveerimiskuluga umbes 120 tuhat eurot.

Lisaks leiti, et kontorite renoveerimine on asendusinvesteering ning ei oma suurt mõju Omniva teenuste käibele ning kasumlikkusele, küll aga teenuste rahulolule, sest:

- tagatakse kõikide renoveeritavate postkontorite puhul postkontoritele korrektne ligipääsetavus;
- kliendialal saab teostada põhiteenuse (paki) pakkimist ning soovi korral teostada iseteeninduses pakkide saatmist;
- paranenud kaubavalik annab võimaluse täiendavaks marginaaliks;
- teenindajate töökohad muudetakse teenuse iseloomu arvestades mugavamaks;
- uus kontseptsioon võimaldab paindlikkust.

Samuti olid juhatuse info kohaselt postkontorid üks koht, kus sai piiramatult pakimahte juhtida, seda eriti tippaegadel, kui pakiautomaatide täituvus on kõrge. Sellises olukorras tekib Omnival võimalus suunata ülemaht postkontorisse.

Sätetati, et renoveerimist vajavad postkontorid valitakse igal aastal välja eraldi, veendumaks, et teenuste vähenemisel nimetatud postkontorid töötavad vähemalt 7 aastat. Postkontorite loomisel ja tegutsemisel pidi järgima järgnevaid põhimõtteid:

- kõik postkontorid pakuvad ühtselt kokkulepitud, kogu era ja ärikliendile suunatud Omniva teenuste ja kauba valikut;
- postkontorid on avatud nii hommikuti kui ka õhtusel ajal, min. kahel korral;
- suurlinnades ja maakonnakeskustes olevate postkontorite asukoht on:
 - kaubanduskeskus/jaekett või asukoht, kuhu on koondunud enamus teenindusettevõtteid;
 - asulate postkontorite asukoht on omavalitsuse keskus, kuhu on koondunud enamus igapäevasest (kaubandus, teenindusettevõtted, vallamajad);
- postkontorite investeeringute tasuvusperioodiks loetakse 7 aastat, kontorite omanik on ja investeeringud teostab Omniva;
- postkontori sulgemise etteteatamise aeg on minimaalselt 3 kuud.

Juhatus info kohaselt toimus postkontorite renoveerimise plaan kooskõlas võrgu optimeerimisega ühistel võrgukoosolekutel.

Esimene renoveerimislaine

Otsustati, et esimeste postkontoritena lähevad renoveerimisele Kristiine, Keila, Arsenali, Kvartali, Kuressaare, Järve, Rakvere ja Kaubamaja (endine Finest) kontorid. 21.06.2022. a kinnitas nõukogu 2022. aasta postkontorite (8) renoveerimiseelarve mahus 1 miljon eurot.

8 pilootkontori mööbli ja ehituse kulud olid 1 miljon eurot, millest ehitus moodustas 55% ja mööbel 45% ning muud kulud kokku olid 212 000 eurot 8 postkontori peale kokku. Kokku läks keskmiselt üks kontor maksma 154 000 eurot, kogu kulu 8 postkontorile kokku 1 223 000 eurot.

Esimesed renoveeritud 8 postkontorit olid pilootkontorid. Vastavalt piloodi sisule ja eesmärkidele oli ettevõttesiseselt tehtud järeldused ja muudatusettepanekud, mille osas väideti, et neid võetakse arvesse 2023. aasta postkontorite renoveerimisel.

Kokkuvõttes hinnati kontseptsiooni ja funktsionaalsust reaalingimustes. Koguti kokku nii väline kui ka sisene tagasiside üldmuljele, kommunikatsioonile, funktsionaalsusele ja kliendimugavusele. Jaanuarikuus toimunud küsitluse ning töötubade tulemusena toodi välja positiivne tagasiside üldisele keskkonnale ning lahendustele

ning uue ilme ja tootevalikuga postkontorid olid hästi vastu võetud nii töötajate kui ka klientide poolt. Kõige suuremateks arengukohtadeks olid töötajate lao osa töötingimused (suurem vajadus puhkeala eraldatuseks ja laos paikneva töökoha täiendavad funktsionaalsused). Mõne kontori (eriti intensiivses kasutuses oleva Kristiine keskuse pinna) puhul sai selgeks opereerimiseks kasutatavate pindade väga hea sobivus uue kontseptsiooniga. Sellest tulenevalt võeti järgmise etapi planeerimiseks enam aega, et arvestada töötajate vajadustega ning kontrollida ja vajadusel muuta postkontorite asukohti. Vajalikud muudatused olid juhatuse sõnul arvesse võetud postkontorite II laine renoveerimise planeerimisel ning projekteerimisel.

Teine renoveerimislaine

2023. aasta postkontorite renoveerimiste mahuks oli planeeritud uuendada 13 kontorit. Välja valitud kontorite pinnalised lepingud olid uuendatud sobima investeeringu perioodiga ning pikemaajalise võrgu strateegilise vaatega. Postkontorite pinnad on projekteeritud perioodil veebruar kuni aprill ning vastavalt projekteerimise käigus täpsustatud hinnangule on kalkuleeritud ühe postkontori renoveerimise maksumuseks 180 tuhat eurot (2022. aastal 154 tuhat eurot).

Teise etapina plaaniti renoveerida järgnevad postkontorid: Lasnamäe Centrum, Ringtee Postkontor, Narva Fama Postkontor, Pärnu Postkontor, Viimsi postkontor, Tabasalu postkontor, Laagri Postkontor, Rapla postkontor, Jõgeva postkontor, Maardu postkontor, Kohtla-Järve postkontor, Sillamäe postkontor ja Kärldla Postkontor.

Nõukogu kinnitas 2023. aasta postkontorite (13 tk) renoveerimiseelarve mahuks 2,4 miljonit eurot. Teise laine tegelikuks kogukuluks kujunes 2,2 miljonit eurot. Võrreldes esimese lainega, kujunes ühe postkontori kohta kulu 17,9% kõrgemaks ning seda 7,7% ulatuses hinnatõusude tõttu, 5,3% ulatuses täiendavate ehitustööde tõttu ning 4,9% ulatuses täiendava mööbli ja valgustuse tõttu.

Kolmas renoveerimislaine

2024. aastal oli plaan renoveerida 15 postkontorit. Renoveerimise summa ning postkontorite nimekiri pidi minema kinnitusele enne uut mööbli ja ehituse hanget nõukogus. Eelduslikult oli 2024. aasta lõpuks renoveeritud kogu postkontorite võrk, mille suuruseks jääb ligikaudu 40 postkontorit.

20.12.2023. a seisuga oli teada, et 2024. aasta lõpuks oli plaan jätta alles 36 postkontorit, millest kõik oleks renoveeritud. 2024. aasta renoveerimiseelarveks moodustus 2,4 miljonit EUR. Taaskord valiti renoveerimist vajavad postkontorid välja eraldi, veendumaks, et teenuste vähenemisel nimetatud postkontorid töötavad vähemalt 7 aastat. Kolmanda lainega oli planeeritud renoveerida järgnevad postkontorid: Eedeni, Haapsalu, Jõhvi. Jüri, Mustika, Nurmenuku (uus asukoht Rocca al Mare), Paide, Pallasti (uus asukoht Sikupilli), Pirita, Põlva, Rae, Toompea, Valga, Viljandi ja Võru.

05.03.2024. a tehti juhatuse tasandil ettepanek valida lepingupartner (antud hetkel oli 7 potentsiaalset pakkujat) ning lepingupartner pidi valitama madalaima hinna põhiselt. 10.05.2024. a otsustas juhatus sõlmida hankelepingu täiendavate postkontorite renoveerimiseks ning leping sõlmiti 17.05.2024. a.

Postkontorite võrgustiku arv Eestis aasta lõpu seisuga ning aasta jooksul renoveeritud postkontorite arv, #



2025. aastal planeeritud võrgumuudatused

2022.–2024. aasta postivõrgu optimeerimise käigus renoveeriti 35 olemasolevat postkontorit koguinvesteeringuga 5,5 miljonit eurot. 23.04.2025. a nõukogu koosolekul esitati, et hoolimata moderniseerimisest jätkavad müügi- ja tehingumahud langust ning taastumise märke ei ole näha ning alakasutatud taristu ülalpidamine põhjustab kasvavaid finantskahjumeid. Seetõttu on vajalik proaktiivne kulude optimeerimise strateegia.

Eesmärgiks seati vähendada jooksvaid kahjumeid ning tagada seadusest tulenevate universaalteenuse kohustuste täitmine läbi sihipärase optimeerimisplaani aastateks 2025–2026. Ettepaneku aluseks kujunes postkontoripõhine analüüs müügi, tehingumahtude ja tegevuskulude kohta, alternatiivsete teeninduskanalite (Omniva võrk ja partnerteeninduspunktid) kaardistamine ning vastavus õiguslikele nõuetele (vähemalt üks postkontor omavalitsuse kohta, avatud viis päeva nädalas, vähemalt viis tundi päevas).

Optimeerimisplaan nägi ette 12 postkontori ühendamist jaotuskeskustega („DC“), 16 postkontori sulgemist ning 7 postkontori asukoha muutmist (välja kolimine kaubanduskeskustest). Nõukogule esitatud materjalidest nähtub, et 2025. aasta esimeses kvartalis oli 35-st postkontorist 27 kahjumis:

- 1. kvartali kahjum 27-st postkontorist oli 325 tuhat eurot;
- 8 kasumliku postkontori kasum oli 123 tuhat eurot;
- kokku oli 35 postkontori müügitulu 2025. aasta 1. kvartalis 1,2 miljonit eurot, kuid kuludeks kujunes 1,4 miljonit eurot (mh 1,1 miljonit eurot otsekulusid ja 0,3 miljonit eurot kaudseid kulusid), netomõjuga 0,2 miljonit eurot kahjumit;
- kasumlikud olid vaid Lasnamäe Centrum, Mustika, Kaubamaja, Arsenal, Pärnu, Fama, Eedeni, Ringtee ja Kuressaare.

Sulgemisest eeldati selgemat fookust Omniva põhitegevusele.

Finantsmõjuna leiti, et 2025. aastaks loob see tegevuskulude ajutise kasvu 106 tuhat eurot seoses optimeerimismeetmete rakendamise, kuid 2026. aastaks eeldati tegevuskulude vähenemist [edited]eurot), võrreldes 2025. aasta prognoositud kulutasemega, tänu tõhustatud ja lihtsustatud operatsioonidele.

Tuvastati ka kolme riski ning nende maandamismeetmed:

- meedia huvi ja kohalike elanike rahulolematus;
 - maandamismeetmena peeti oluliseks avatud kommunikatsiooni ja selgeid selgitusi, miks uued lahendused on paremad, koos alternatiivsete teenuste tutvustamisega;
- võimetus tulla toime pakkide mahu kasvuga tipphooaegadel;
 - maandamiseks vaadatakse üle partnerluslepingud ning vabastatakse partnereid universaalse postiteenuse (UPT) osutamisest, keskendudes pakiveoteenustele.

Leiti, et ettepanek tagab postivõrgu pikaajalise jätkusuutlikkuse, tasakaalustab kulutõhususe ja seadusest tulenevad kohustused ning vastab muutuvatele kliendikäitumise trendidele. Samal ajal juhitakse vastutustundlikult nii operatiivseid kui ka tööjõuga seotud mõjusid.

[edited]

Kuigi 2025. aasta esimese kvartali ning esimese poolaasta postkontorite finantstulemused on materjalides esitatud, ei olnud juhatusel võimalik varasemate perioodide postkontorite kasumlikkust erikontrolli teostajaga jagada, kuna postkontorite kasumlikkuse jälgimine on ettevõttel olnud üles ehitatud PowerBI aruandluse põhiselt ning seoses infosüsteemide ja organisatsiooni struktuuri muudatustega muutus ka aruandluse struktuur ning juhatuse info kohaselt ei ole tänasel päeval võimalik enam seda olukorda taastada. Eraldi Exceli põhist aruandlust samuti talletatud ei ole.

Finantsiline mõju: Postkontorite renoveerimine on oma olemuselt asendusinvesteering, millel puudub otsene ja mõõdetav positiivne mõju Omniva käibele või kasumlikkusele. Kuigi renoveeritud kontorid võivad parandada kliendikogemust, teenindusprotsesside efektiivsust ning võimaldada piiratud ulatuses lisamarginaali (nt teenusvaliku kaudu), ei ole tegemist investeeringutega, mis looksid selget rahalist tootlust või toetaksid ettevõtte lühiajalist finantstulemuste paranemist.

Renoveerimisotsuste tegemisel lähtuti põhimõttest, et valitud postkontorid peavad teenust osutama vähemalt 7 aastat, et investeering oleks majanduslikult põhjendatud, kuid aastatel 2022–2024 renoveeritud postkontoritest sulgeti/planeeritakse sulgeda aastatel 2025–2026 16 postkontorit. Kui investeerimisotsused tehakse eeldusel, et renoveeritud teeninduspunkt töötab vähemalt 7 aastat, peab see olema kooskõlas pikaajalise võrgustrateegiaga. Hilisemate sulgemisotsuste valguses tekib vastuolu investeerimisotsuste ja tegeliku võrguoptimeerimise vahel, mis seab küsimärgi alla investeeringute ajastuse majandusliku otstarbekuse. Arvestades Omniva pingelist majanduslikku olukorda aastatel 2023–2024, suurendas renoveerimisprogramm ettevõtte investeerimistegevust ajal, mil nõukogu suunas juhatust aktiivselt otsima võimalusi investeeringute vähendamiseks ja edasilükkamiseks.

Majanduslik otstarbekus: Majanduslikust vaatenurgast on renoveerimisprogramm olnud põhjendatud eeskätt universaalpostiteenuse (UPT) jätkusuutlikkuse ja teenuse kvaliteedi tagamise eesmärgil (vaata varasemalt välja toodud omaniku ootust), mitte ärilise tasuvuse loomiseks (kuigi postkontorid võimaldavad teenindada ülemahtu). Postkontorite sulgemine on olnud poliitiliselt tundlik teema: näiteks 23.04.2025. a nõukogu koosolekul rõhutas ministeeriumi esindaja, et postivõrgu kokkutõmbamine on tundlik teema ning tundlikkust lisavad ka KOV valimised sügisel. Lisati, et kavandatavad meetmed tuleb kooskõlastada omanikuga, sh kommunikatsioon, ning tarbija vaatest ei tohi minna halvemaks teenuse kvaliteet ega selle kättesaadavus. Seetõttu ei olnud juhatuse ja nõukogu hinnangul võimalik soovitavas tempos sulgeda postkontorite võrku. Samuti varasemalt pidid postkontorite sulgemised olema kooskõlastatud kohalike omavalitsustega, Konkurentsiameti ja omanikuga.

Samas on küsitav renoveerimisinvesteeringute ajastus ja maht olukorras, kus postiteenuste mahud on struktuurses languses ning postkontorite võrgustiku edasine vähendamine on olnud pidevalt ettevõtte soov ning oli juba 2022. aastal teadaolev ja aruteludes olnud stsenaarium. Näiteks 2024. aastal renoveeritud ja 2025. aastal sulgemisele suunatud Jüri postkontori osas oli juba 2022. aastal märges, et tehingute maht on languses. Seetõttu on küsimuse all, kas renoveerimisotsuste tegemisel saavutati tasakaal teenuse kvaliteedi parandamisest tulenevate ootuste ning realistliku planeerimise vahel, sh kas investeeringute tasuvust hinnati, arvestades postkontori potentsiaalselt lühiajalist kasutusi. Samuti ei olnud ettevõtte võimeline esitama tagasivaatavaid postkontorite kasumiaruandeid, hindamaks, kas renoveerimised teostati kasumlikele või kahjumlikele postkontoritele ning kuidas finantsseisund ajas arenes.

Võrgustiku edasine vähenemine oli ajendatud ka 22. jaanuar 2022. a määrusest, mille kohaselt uuendati nõuded postkontorite ja kirjastuste paiknemisele ning asendati need UPT osutaja suhtes kehtiva nõudega tagada juurdepääs UPT-le erinevate juurdepääsupunktide, sh tellitava juurdepääsupunkti (nt postikuller) kaudu (täpsustades juurdepääsupunkti mõistet, et oleks üheselt selge, et juurdepääsupunktiks on ka automatiseeritud- ja tellitavad juurdepääsupunktid). Antud muudatustest lähtuvalt oli Omniva loomas uut ligipääsetavuse mudelit, mis tagaks nii UPT teenuse kättesaadavuse kui ka kuluefektiivsuse. Samas saab argumenteerida, et kui 2024. aastal ei toimunud väljastatud mahtudes suurt muutust nii 35 kui kõikide postkontorite lõikes, oli 2025. aasta 4 kuu kui ka täisaasta lõikes toimunud ligi 20% väljastatud pakkide mahu langus võrreldes 2024. aasta perioodidega, ehk 2025. aastal langus süvenes ning oli teatud määral ettenägematu.

Probleemne on ka asjaolu, et renoveerimisotsuseid tehti paralleelselt CAPEX-i kokkuhoiu aruteludega, ilma et oleks esitatud piisavalt veenvat majanduslikku põhjendust, miks renoveerimisi ei olnud võimalik edasi lükata. Küll aga tuleb märkida, et keskmiselt ~45% renoveerimismaksumusest tulenes mööblit, mida juhatuse info kohaselt planeeriti võimalikult modulaarselt, et seda vajadusel liigutada ja alternatiivselt utiliseerida. Näiteks Viljandi postkontori sulgemisel viidi sealne mööbel jaotuskeskusesse. Samuti on võimalik mööblit utiliseerida Baltikumi-ülevalt. See tähendab, et postkontorite sulgemisel ei ole renoveerimiskulu täies mahus nn „maha kantud kulu“ ning võimaldab teatud mahus alternatiivkasutust.

Tehingu vajadus: Postkontorite renoveerimise vajadus tulenes juhatuse info kohaselt eeskätt teenuse kvaliteedi ja UPT nõuete täitmisest, mitte äriilisest kasvuvajadusest. Aastatel 2018–2022 oli postkontorite renoveerimine juhatuse nägemusel alarahastatud ning tavapärase teenindusvaldkonna 5–7-aastane renoveerimistsükkel ei olnud täidetud. Sellest tulenevalt oli osa postkontoreid amortiseerunud nii tehnilise seisukorra, ligipääsetavuse kui ka kliendikogemuse vaates, mis tekitas juhtkonna hinnangul vajaduse investeeringuteks. Selle najalt võib järeldada, et renoveerimisprogramm oli vajalik investeering teenuse miinimumtaseme tagamiseks ning omaniku ootuste täitmiseks, sh üle-Eestilise postivõrgu toimimise kindlustamiseks, ning töötajate töötingimuste parandamise ning ligipääsetavuse nõuete täitmisega.

Samas tuleb eristada investeeringute vajadust ja investeeringute mahtu ning ajastust. Kuigi renoveerimiste tegemine kontseptsioonina oli põhjendatud, ei olnud piisavalt selgelt tõendatud, miks oli majanduslikult vältimatu renoveerida korraga nii suur hulk postkontoreid olukorras, kus teenuste mahud olid langustrendis, võrgu edasine vähendamine oli juba strateegilistes aruteludes ning renoveerimisvalimi valik eeldas vähemalt 7-aastast kasutusperioodi iga renoveeritud kontori puhul.

Alternatiivide kaalumine: Dokumentatsioonist ei nähtu piisavalt selgelt, et enne 2024. aasta CAPEX-i kinnitamist oleks süstemaatiliselt kaalutud alternatiive, nagu renoveerimisvõime vähendamine, investeeringute edasi lükkamine, osaline renoveerimine või valikuline keskendumine üksnes strateegiliselt kriitilistele teeninduspunktile.

2024. aasta eelarve kinnitamisel rõhus nõukogu, et juhatuse peab jälgima ettevõtte majandusseisu ja arenguid ning kui ei saavutata eelarvestatud tulemusi, tuleb koheselt vaadata üle ka investeeringud, sh need, mis on nõukogu poolt heaks kiidetud. Kuna 2024. aasta eelarves täitmisega tekkis juba 1. kvartalis raskusi, esitas 24.04.2024. a nõukogu juhatusele ülesande anda täpsem ülevaade kavandatud kokkuhoiust CAPEX-i osas. Vaatamata nendele suunistele otsustas 10.05.2024. a juhatuse sõlmida hankelepingu postkontorite renoveerimiseks 2024. aastaks (leping sõlmiti 17.05.2024. a). Juhatuse tasandil ei ole dokumenteeritud nõukogu suunistest tulenevat arutelu, kas antud investeeringut oleks pidanud edasi

lukkama. 29.05.2024. a uuris nõukogu taas CAPEX-i vähendamise ja/või edasilükkamise kohta (sh remondid), mis viitab sellele, et alternatiivide analüüs ei olnud juhatuse poolt piisavalt veenev ega läbipaistev. Nõukogu soovis näha kirjalikku kokkuvõtlikku ülevaadet 2024. a planeeritud investeeringutest koos kirjaliku põhjendusega, miks nimetatud investeeringuid ei ole majanduslikult otstarbekas edasi lükata, kuid antud analüüsi materjalides ei ilmne. 19.06.2024. a uuris nõukogu taas, kas oleks võimalik renoveerimisi edasi lükates tulemusi parandada. Tolleks hetkeks olid juhatuse poolt lepingud sõlmitud.

Tehingu turutingimused: Renoveerimistööd viidi üldjoontes läbi turutingimustel, sh kasutati avatud hankemenetlusi ning hinnatõusude põhjendused (ehitushinnad, täiendavad tööd, mööbel jms) on dokumenteeritud. Samas viitab 2. ja 3. laine kulude oluline kasv (nt keskmise renoveerimiskulu tõus 154 tuhandelt eurolt 180 tuhande euroni) sellele, et tururiskid ja hinnasurve realiseerusid Omniva kahjuks. Küll aga ilmneb esitatud materjalidest, et kuigi nt kolmanda laine renoveerimiste puhul oli vaid üks pakkuja, peeti pakkujaga põhjalikke läbirääkimisi projekti spetsifikatsioonide osas ning Omniva poolt esitati põhjalikke küsimusi hinna jm tingimuste osas, mis tõendab, et renoveerimiste kulu tõus ei olnud põhjendamatu.

Pikaajaline mõju: Pikaajaliselt toetavad renoveeritud postkontorid Omniva võimet täita UPT nõudeid ning säilitada teenuste kättesaadavus ja kvaliteet kogu Eestis. Samas nõrgendab programmi strateegilist loogikat asjaolu, et 2025. aastaks planeeriti täiendavalt 16 postkontori sulgemist, millest 6 olid renoveeritud alles 2024. aastal (kuus 2023. aastal ja neli 2022. aastal). See viitab ebapiisavale kooskõlale investeerimisotsuste ja võrgustrateegia vahel ning tekitab küsimuse, kas 7-aastase kasutusperioodi eeldus oli realistlikult hinnatud.

Keskkonda arvestades parim võimalik tulemus: Keskkonnamõjude vaates on olemasoleva taristu renoveerimine üldjuhul eelistatum uute objektide rajamisele. Samas vähendab investeeringute keskkonnavalast põhjendatust see, kui renoveeritud pinnad suletakse lühikese aja jooksul või jäävad alakasutatuks. Sellisel juhul ei saavutata ei majanduslikku ega keskkonnavalast optimaalset tulemust.

Riskide hindamise osas vt detailsemalt peatükis „Postkontorite renoveerimine - Riskide hindamine“.

Kokkuvõte: Järeldame, et 2024. aastal kinnitas juhatuse märkimisväärse renoveerimisinvesteeringu olukorras, kus nõukogu otsis aktiivselt investeeringute kärpimise ja edasilükkamise võimalusi, ettevõtte finantsprognosid halvenesid ning postkontorite võrgustiku edasine vähendamine oli ette teada. Hilisem otsus sulgeda 2025. aastal täiendavalt postkontoreid, sh. hiljuti renoveeritud üksusi, seab kahtluse alla investeerimisotsuste strateegilise järjepidevuse ja kapitali kasutamise efektiivsuse. Esitatud materjalide põhjal ei ole piisavalt veenvalt tõendatud, et juhatuse oleks enne investeerimisotsuste tegemist piisava põhjalikkusega hinnanud alternatiive ega arvestanud võrgu optimeerimise plaaniga kooskõla. Arvestades et juba aasta esimeses kvartalis ilmnisid raskused eelarves seatud eesmärkide saavutamisel, oleks juhatuse pidanud investeeringute ajastamisel ja mahul olema ettevaatlikum. Võetud lähenemine suurendab riski, et tehtud investeeringud ei täida ei majanduslikke ega strateegilisi eesmärke ning koormavad põhjendamatult Omniva finantsseisundit, kuigi on leevendavaid asjaolusid nagu võimalus utiliseerida modulaarset mööblit alternatiivsetes asukohtades. Eelnevast tulenevalt ei ole juhatuse renoveerimisinvesteeringu kinnitamisel käitunud majanduslikult kõige otstarbekamalt. Võttes aga arvesse, et sellise käitumise negatiivne majanduslik tagajärg ei ole üheselt tuvastatav ning ühing on leidnud lahenduse, kuidas soetatud mööblit kasutada mujal, puudub perspektiiv juhatuse vastutuse edasiseks analüüsimiseks. Erikontrolli teostajad ei tuvastanud muid rikkumisi juhatuse ega nõukogu tegevuses seoses postkontorite renoveerimise ja sulgemisega.

Octopus 3

Octopus projektide taust

Octopus on rahvusvahelise äriiini poolt välja töötanud IT-platvorm. Esialgne investeering (Octopus I) tehti 2020. aastal summas [edited]miljonit eurot ning see hõlmas sorteerimise ja jälgimise funktsiooni Omniva kliendi jaoks. 2021. aastal lepiti kokku teine investeering (Octopus II) summas [edited]miljonit eurot, et arendada tollivormistuse võimekus (vastavusse viimiseks EL tolliregulatsioonidega) ning võimaldada uutel klientidel

Omniva platvormiga liidestuda. Octopus II oli 19.07.2022. a seisuga endiselt arendamisel (tollane eelduslik valmimisaeg oli 2022. aasta juuli lõpus) ning eeldati, et see tuleb ligikaudu [edited]euroga eelarvest odavam.

Octopus 3

19.07.2022. a tutvustas juhatus projekti Octopus kavandatava III etapi sisu vastavalt nõukogule esitatud materjalidele. Esitleti, et kasvav konkurents ja klientide vajadus konkreetsete teenuste (tagastused, tollivormistus jms) järele on sundinud rahvusvahelist äri otsima uusi võimalusi klientide ootuste täitmiseks, teenuste mitmekesistamiseks ja tulude suurendamiseks.

[edited]

Leiti, et Octopus III arendusega seotud riskid võib jagada kaheks suuremaks kategooriaks: äririskid ja arendus- ja rakendamisriskid (vaata detailsemalt peatükis "Octopus III – Riskide hindamine"). Nõukogu otsustas kiita heaks AS Eesti Post projekti Octopus III etapi investeeringute eelarve summas [edited] eurot ning anda nõusolek vastavate investeeringute tegemiseks.

Omniva siseaudit tuvastas „Investment Management Process“ siseauditi käigus (15.08.2024. a auditikomitee materjalides), et Octopus 3 tegelik CAPEX kujunes [edited] tuhat eurot, mis on rohkem kui [edited] tuhat eurot üle eelarve. 29. aprillil 2024. a kinnitas finantsjuht, et juhul kui projekt ületab maksumuse, peab juhatus ja nõukogu seda kinnitama. Octopus 3 puhul aga tuvastati projekti maksumuse ületamine tagantjärele, mis finantsjuhi sõnul ilmnes ebaadekvaatse projekti kulude juhtimise tõttu, mis omakorda ilmnes [edited] ebakorreksete ülesannete tõttu.

Majanduslik otstarbekus ja finantsmõju: Octopus III etapp on majanduslikult põhjendatud ja strateegiliselt loogiline jätk varasematele arendusetappidele. Arvestades investeeringu suurust [edited]eurot, eeldatavat tasuvusaega ligikaudu kolm aastat ning eeldatud sisemist tasuvusmäära [edited]%, on tegemist finantsiliselt atraktiivse projektiga, mille tootlus ületab selgelt tavapärase kapitali hinna. Projekti tulupotentsiaal põhineb nii uute teenuste turuletoomisel ([edited]) kui ka sisemise efektiivsuse kasvatamisel ([edited]), mis loob tasakaalu tulude kasvu ja kulude kokkuhoiu vahel.

Tehingu vajadus: Investeeringu vajadus tuleneb otseselt rahvusvahelise logistikaturu konkurentsiolekorrast ning klientide ootuste muutumisest. E-kaubanduse kasv, IOSS-regulatsioonide rakendumine ning

vajadus kiire ja läbipaistva tollivormistuse järele eeldavad tehnoloogilist võimekust, mis võimaldab teenuseid pakkuda paindlikult ja skaleeritavalt. [edited]. Seega ei ole tegemist üksnes kasvuprojektiga, vaid ka konkurentsipositsiooni säilitamise meetmega.

Alternatiivide kaalumise: Alternatiivsete lahendustena oleks olnud võimalik kaaluda arenduse edasilükkamist, kolmanda osapoole lahenduse sisseostu või olemasolevate süsteemide piiratud kohandamist. Need variandid oleksid siiski vähendanud kontrolli kriitiliste protsesside üle, loonud sõltuvuse välistest teenusepakkujatest või piiranud süsteemi skaleeritavust. Arvestades, et Octopus I ja II etappidega on platvormi baas juba loodud, on kolmanda etapi arendus olemasolevale tehnoloogilisele raamistikule toetudes nii kuluefektiivne kui ka strateegiliselt kooskõlas lahendus.

Tehingu turutingimused: projekt arendati meile teadaolevalt majasiseselt.

Pikaajaline mõju: Pikaajalises vaates suurendab projekt ettevõtte tehnoloogilist iseseisvust, operatiivset efektiivsust ja skaleeritavust. Automatiseerimine vähendab manuaalset töömahtu ja operatsiooniriski, parandab teenuse kvaliteeti ning võimaldab paremini hallata kasvavaid mahtusid ilma proportsionaalse kulude kasvuta. Samuti toetab digitaliseerimine keskkonnaeesmärke, vähendades paberipõhiseid protsesse ja dubleerivaid tööetappe.

Riskide hindamise osas vaata detailsemalt peatükis „Octopus III - Riskide hindamine“.

Kokkuvõttes võib järeldada, et Octopus III projekt on majanduslikult otstarbekas, ärioluliselt vajalik ning pikaajalist konkurentsivõimet ja jätkusuutlikkust toetav investeering. Erikontrolli teostajad ei tuvastanud rikkumisi juhatuse ega nõukogu tegevuses seoses Octopus III projektiga.

Ekspress Post

Ühinemise arutelud

AS Eesti Post (EP) ja AS Express Post (ExPo) ühinemine tuli erikontrolli vaatlusperioodil esmakordselt aruteluks 24.09.2020. a nõukogu koosolekul. Seoses meedia kojukande kahjumlikkusega maapiirkondades oli vajalik leida täiendavaid tuluallikaid meedia kojukande suurendamiseks.

Eesti Posti huvi oli kuluvähendus, milleks pakuti Meediaettevõtete Liidu poolt välja kandepäevade vähendamist kuuelt viiele. Eesti Post selgitas, et sellest neile kulude kokkuhoidu ei teki. Seejärel tõi Meediaettevõtete Liit välja ExPo ja Eesti Posti kanderiingide ühinemise, mille Konkurentsiamet ligikaudu 7 aastat tagasi ära keelas ning tõdes, et kriitilise tööjõuprobleemi tõttu ei ole kahe paralleelse võrgu hoidmine Eestis jätkusuutlik. Samuti oli ExPo tegevus kahjumlik. Lepiti kokku, et Meediaettevõtete Liidu ettepanekul teeb Eesti Post analüüsi, mis oleks perioodika kandehind kui oleks ühine kandevõrk üle Eesti ehk Eesti Post teeks ka ExPo piirkonna perioodika kannet (arvutus, kui palju hoitakse kokku ja mis kulud kasvavad) ehk varahommikust kannet (VHK).

Tehingute alternatiivid: kandemahtude üle võtmine vs koondumine

17.06.2021. a esitati nõukogule taas infot, kuid seekord tutvustati, et tehinguks on kaks alternatiivi: ExPo lõpetab tegevuse ja annab mahud üle või viiakse läbi koondumine. Nende võimaluste kohta koostati eeliste ja puuduste analüüs. Lisaks telliti võimaliku koondumise õiguslikud võimalused ja tegevuskava advokaadibüroost [edited].

Juhatus ja nõukogu arutasid tehingu asjaolusid ja taktikat, mille osas jõuti ühisele järeldusele, et otsuse tegemiseks tuleb teha äri analüüs, et aru saada, milline alternatiiv on ettevõttele kasulik. Juhatus ütles, et järgmisele nõukogu koosolekule esitatakse otsustamiseks tehing tervikuna. Juhatus nõustus nõukoguga, et juhul kui on vajalik koondumine, siis *due diligence*'iks kaasatakse väline partner, äri analüüsiks teeb vajalikud arvutused ettevõtte ise. Juhatuse info kohaselt oli selge eelistus koondumine, kuna see oleks võimaldanud paremat klientide kasumlikkust, kliendisuhtlust jne.

29.07.2021. a andis juhatuse nõukogule ülevaate, et arutelud Meediaettevõtete Liiduga jätkuvad augusti

KONFIDENTSIAALNE

keskpaigas. Senini on arutatud ühinemisprotsessi, samuti on allkirjastatud konfidentsiaalsuslepe. Järgmisel koosolekul augusti lõpus pidi juhatuse esimees antud teemal andma uue ülevaate.

[edited] Nõukogu arutas alternatiive perioodika kojukande lahendamiseks ning leidis, et vajalik on jätkata läbirääkimisi kõigi huvitatud pooltega töötavate alternatiivide leidmiseks.

21.12.2021. a anti nõukogule taaskord ülevaade Omniva ja ExPo võimaliku koondumise kohta vastavalt nõukogule esitatud materjalidele.

Nõukogu otsustas anda nõusoleku koondumiseks vajalike dokumentide ettevalmistamiseks ja allkirjastamiseks tingimusega, et nendest tulenevad õigused ja kohustused jõustuvad alates ainuaktsionäri heakskiitvast otsusest ja koondumisloa saamisest ning esitada Omniva ja ExPo koondumine otsustamiseks AS Eesti Post ainuaktsionärile.

KONFIDENTSIAALNE

22.02.2022. a esitles juhatus nõukogule, et ExPo aktsiate müügileping sõlmiti 02.03.2022. a ning tehing ootab AS-i Eesti Post ainuaktsionäri heakskiitu ning koondumisluba (koondumisluba loodetakse saada hiljemalt 30.06.2022. a).

21.06.2022. a esitleti nõukogule, et seoses koondumisega oodatakse Konkurentsiameti otsust juulis, milles võib oodata, et tehakse ettepanek allutada AS Eesti Post kojukande viimase miili osas teatud kontrollidele (vähemalt mingiks ajaks). See eeldaks, et AS Eesti Post on võimeline esitama regulaarselt ülevaateid vastavatest mahtudest ja kuludest, kuidas toimub erinevate saadetiste kojukanne konkreetseesse sihtpunkti (iga saadeti tuleks eraldi märgistada ja loetleda). Taoline ülevaade oleks hea ka AS Eesti Post tarbeks, kuid sellise ülevaate saavutamiseks peab ilmselt taotlema teatud üleminekuaega, et oma süsteemid vastavalt välja häälestada.

Koondumise keeld

27.10.2022. a esitati, et koondumine AS Eesti Post ja AS Express Post vahel ei saanud Konkurentsiametilt luba. Menetluse kestel esitasid koondumise osalised koondumise lubamise lisaargumendina raskustes oleva äriühingu kaitse kohaldamise vajaduse. [edited]

Koondumisest tuleneva konkurentsi kahjustava mõju ärahoidmiseks tegi AS Eesti Post ettepaneku kohustuste võtmiseks. Pakutud kohustuste sisu oli hinnatõusu piiramine ärikirja- ja otsepostisaadetiste edastamise teenuses järgneva viieks aastaks, oma tütarettevõtja ja teiste klientide mittediskrimineeriv kohtlemine ning perioodika varahommikuse kojukandega seonduv.

Konkurentsiamet oli seisukohal, et AS Eesti Post pakutud käitumuslikud kohustused ei oleks konkurentsiprobleeme täielikult kõrvaldanud. Isegi kui kohustuste kaudu oleks olnud võimalik tagada klientidele mingi perioodi jooksul kindlus teenuse hinnas, ei oleks see võrdväärne konkurentsi toimimise või turu loomuliku arenguga. Seega ei olnud Konkurentsiameti hinnangul põhjendatud anda luba koondumisele, mis oleks kohe kaotanud igasuguse konkurentsi perioodika kojukandeteenuse, ärikirjateenuse ja otsepostisaadetiste edastamise teenuse osas.

[edited]

Varahommikuse kande üle võtmine

2023. aasta juunist lõpetas AS Express Post teenuse osutamise. Ainsaks perioodika kojukande ja kirisaadetiste edastamise teenuse osutajaks turule jäi AS Eesti Post. See tähendas, et lisaks maapiirkondadele hakkas AS Eesti Post perioodika kojukande teenust osutama ka Tallinnas, Tartus, Pärnus ja Viljandis. 28.06.2023. a tegi juhatus ülevaate varahommikuse kande ülevõtmisest. Omniva ei saanud ExPo mahte ja inimesi üle võtta ning seega alustati nullist. Oodatav lisanduv käive pidi olema. Leiti, et täpsem pilt selgub augustis, kui kogu Tallinn on käivitatud.

Esitleti, et Viljandi käivitati 01.04.2023. a, Pärnu 01.05.2023. a, Tartu 01.06.2023. a, Tallinn I 05.06.2023. a ja Tallinn II 19.06.2023. a ning Tallinn III käivitatakse 03.07.2023. a. 2023. aastaks eeldati varahommikusest kandest uut käivet [edited] eurot ning brutokasumit [edited] eurot. Perioodika kojukande kogu teenuse üleminek AS-ile Eesti Post ei möödunud valutult. Tehnilisi tõrkeid ja tööjõuga seotud probleeme oli kõikides piirkondades. Tartu oli kõige suurem valupunkt – leiti, et töötajaks soovijaid on raske leida. Selgitati, et Tartu käivitamine on neli nädalat võtnud, aga saab selle nädala lõpust korda. 2023. aasta juunist kuni aasta lõpuni sai Konkurentsiamet 92 pöördumist seoses probleemidega perioodika kojukandel, kusjuures põhiline probleem oli, et saadeti (perioodikat) ei olnud kätte toimetatud.

Peamised väljakutsed olid:

- värbamisel konkureerimine kõikide suviste ametikohtadega;
- suur puudus autodega kandjatest;
- tellimuste ülekandmine Omniva andmebaasist kandraamatutesse;
- suur kliendipöördumiste arv;
- automatiseeritud andmevahetus kirjastustega;
- suur hulk väikese kogemusega kandjaid samal ajal ringil;
- ümbersuunamiste puudulik andmevahetus.

Juhatus leidis, et suurimaks õppetunniks kujunes see, et kanderingidega tuleb rohkem vaeva näha algusest

KONFIDENTSIAALNE

peale. Mitmed kanded oleks saanud alguses paremini teha. Esitati, et parandatakse kanded käigult. Teine õppetund oli see, et logistilist ressursi oleks võinud rohkem olla.

Nõukogu lisas, et Omniva kohustus ja eesmärk on tagada kanne. Omniva peaks end kohandama, et saaksid teatud inimesi kasutada. Nõukogu lisas, et huvitav oleks aru saada, mis tüüpi töötajad Omnival on – kas tehakse tööampse või on postiljon olemine põhiamet. See peaks mõjutama ka personalipoliitika kujundamist.

Juhatus lisas, et parem ülevaade tekib siis, kui uus personalijuht tuleb tööle. Tööampse pole, aga on osalise koormusega töötajaid, renditöötajaid jm. Lisati, et Omniva on olnud paindlik ja kasutanud kõikvõimalikke võimalusi, et töötajaid meelitada – palga maksmine varem, päeval lisatunnid, osakoormus, paindlikud tingimused jm.

Selgitati, et varahommikuse kande ülevõtmise kõige viimane tähtaeg on juuli lõpp. Kirjastuste jaoks lõpeb üleminekuperiood oktoobri jooksul. Nõukogu soovis saada kord nädalas ajakohastatud ülevaate projekti seisuga kohta (sh ülevaate valukohtadest ja lahendustest). Nõukogu lisas, et Omniva on kriisisituatsioonis – ei täida kohustusi ei klientide ega partnerite ees. Seega tuleks tekitada kriisile vastav raporteerimine nõukogule. Juhatusel anti ülesanne saata nõukogule igal nädalal juuli lõpuni ülevaade, kus on toodud pöördumiste arv ja mitu kande on FTE-dega katmata.

23.08.2023. a tehti taaskord ülevaade varahommikuse kande ülevõtmisest, kaasnenud probleemidest ja õppetundidest. Probleeme ja nende põhjuseid oli mitmeid:

- tööjõu puudujääk ja suur voolavus;
- ebatäpne info kirjastustelt (maht osutus suuremaks kui eelneva info järgi järeldatud);
- jaotusringide optimeerimise puudulikkus;

KONFIDENTSIAALNE

- praktilised küsimused nagu võtmete puudumine 150 korteriühistult, mille tõttu Omniva ei suutnud kannet teostada.

Juhatus selgitas, et on probleemid ja põhjused kaardistanud ja tegelevad nendega, kirjakandjate värbamine on suur probleem, tegeletakse ka ringide optimeerimisega – see sõltub ka IT arendusest, info edastus kirjastustelt ka paraneb jne. Juhatus selgitas, et ei olnud kõikideks probleemideks valmis.

Nõukogu tõdes, et projekt ei sujunud nii nagu Omniva eeldas. Paraku satuti tekkinud probleemidega avalikkuse suure tähelepanu alla – juhatus peaks hindama brändikahju ning töötama välja tegevused selle heastamiseks. Sellest paluti teha ülevaade ka nõukogule.

20.09.2023. a tutvustati nõukogule varahommikuse kandega seotud probleemidest tuleneva mainekahju meediakava. Turundusjuht esitles, et Omnival esines Eestis varahommikuste tarnetega probleeme ning peab näitama, et Omniva võtab vastutuse ja on oma vigadest õppinud. Tavaliselt püüavad ettevõtted probleemide ilmnemisel vastutusest kõrvale hoiduda, kuid turundusosakond soovitas läheneda teisiti, s.o pidada klientidega ausat ja avatud arutelu. See arutelu peab olema märgatav ning seetõttu see toimuks kõrgeimal tasemel (tegevjuhi tasemel) ja oleks vahetu. Seetõttu tehti ettepanek käivitada otseliin „Helista Mägile!“. Programmi maksumuseks leiti ligi 20 tuhat eurot.

Juhatus leidis, et see on hea idee, kuid esmalt peab parandama varahommikuste tarnete kvaliteeti ning seejärel saab programmi käivitada, et näidata tegelikku edasiminekut probleemide lahendamisel.

Nõukogu lisas, et antud kampaania oleks väga intensiivne isiklik tähelepanu ning kahtlemata tekib küsimus, kas juhatuse esimehel on ambitsioon poliitikasse minna. Samuti tekib küsimus, kas juhatuse esimees on tegelikult selleks kõigeks kättesaadav ning kuidas see praktiliselt korraldatakse. Turundusjuht selgitas, et loomulikult ei saa juhatuse esimees isiklikult kõigile küsimustele vastata, teda toetab meeskond.

Nõukogu lisas, et see on juhatuse otsus, milliseid kampaaniaid peetakse kõige sobivamaks. Antud kampaania puhul tuleb hoolikalt kaaluda, et teenuse kehv kvaliteet ei tekitaks sellisele avalikkusele suunatud tegevusele negatiivset reaktsiooni.

Finantsiline mõju, majanduslik otstarbekus ja alternatiivide kaalumine: Perioodika varahommikuse kande lahenduse kujundamisel hindasid juhatus ja nõukogu nii finantsilist mõju kui ka majanduslikku otstarbekust olukorras [edited]. Analüüsid ja arutelud näitasid, et paralleelsete kandevõrkude ülalpidamine Eestis ei ole tööjõu- ega kulustruktuuri vaates pikaajaliselt elujõuline ning olemasoleva olukorra säilitamine oleks tähendanud kasvavaid ühikukulusid, süvenevat tööjõupuudust ning teenuse kvaliteediriske.

Alternatiividena kaaluti põhjalikult nii kandemahtude ülevõtmist kui ka AS Express Post koondumist Omnivaga. Kandemahtude ülevõtmise puhul hinnati positiivsena tehingu lihtsust ja kiirust, kuid samas tuvastati märkimisväärsed riskid seoses tööjõu üleminekul, koondamiskulude jaotumisega ning [edited]. Samuti hinnati, et selline lahendus ei võimalda teenuse üleminekut piisavalt sujuvalt ning võib suurendada operatiivseid ja mainega seotud riske üleminekuajaperioodil.

Koondumist hinnati majanduslikult eelistatumaks lahenduseks, kuna see oleks võimaldanud olemasoleva võrgu, tööjõu ja kompetentside ülevõtmist, vähendanud dubleerimist ning loonud eeldused paremale kliendikogemusele ja kasumlikkusele. Juhatus ja nõukogu hinnangul oleks koondumine võimaldanud saavutada kiiremini stabiilse teenusekvaliteedi ning vähendanud riski, et varahommikune kanne tuleb üles ehitada nullist. Samas arvestati, et koondumisega kaasnevad olulised konkurentsioiguslikud riskid ning tehingu realiseerumine sõltub Konkurentsiameti loast.

Omniva ei saanud ExPo mahte ja inimesi üle võtta ning teenus tuli käivitada nullist. See tähendas ühekordseid käivituskulusid (värbamine, väljaõpe, ringide optimeerimine, andmevahetuse lahendused, kliendipöördumiste käsitus) ning ajutisi kvaliteedikuluga seotud mõjusid. Samas hinnati tekkinud leppetrahvide/kompensatsioonide kogumahtu väikeseks (alla 10 tuhande euro) võrreldes teenuse üldise käivitamise ulatusega.

Otseposti ja ärikirja poolt oodatud täiendava kasumi summaks eeldati analüüsides järgselt [edited] tuhat eurot, kuid tegelik mõju kasumile on ca [edited] tuhat eurot aastas, kusjuures lisandunud otseposti ja ärikirjateenuse

maht, mis lisandus päevasesse kandesse, ei suurendanud teenuse osutamise kulusid. Ettevõtte info kohaselt postikullerite kaubikute kuludest VHK ca 30% autopargi kulu ([edited]eurot/aasta). VHK alustamisel sai kasutatud ära olemasolevat autoparki ja autode kasutatavus tõusis ja teiste teenuste kulud vähenesid sellest (ärikiri, reklaam, UPT). Jaotuskeskuste kulust katab VHK ehk varahommikune perioodika kanne ca 10% ehk [edited]eurot/aasta. Maapiirkonna perioodika kojukande ühikukulu kasv vähenes samuti tänu VHK-le ehk varahommikuse perioodika kande, kuna üldkulud jagunesid suuremale mahule. Näiteks teenusejuhtimise kulud jagunesid rohkemale perioodika mahule kui varem. Kokkuvõtlikult on tänu VHK mahtudele ressursid jaotatud suurematele teenuste mahtudele ja kõik teenused võitsid ühikukuludes.

Tehingu vajadus: Tehingu vajadus tulenes eeskätt perioodika kojukande jätkusuutlikkuse tagamise kohustusest olukorras, kus AS Express Post tegevuse jätkumine ei olnud realistlik ning turul puudusid sisulised alternatiivsed teenuseosutajad. ExPo likvideerimisel lasus Omnival kohustus alustada varahommikust kannet. Turutingimusi iseloomustasid langevad mahud, kasvavad tööjõukulud ning suurenev surve hinnastamisele, mis tähendas, et üksnes turupõhisele konkurentsile lootmine ei oleks taganud teenuse toimimist.

Koondumise ettevalmistamisel arvestati, et tegemist on tundliku turuga ning Konkurentsiamet võib seada tehingule täiendavaid tingimusi, sh järelevalve- ja raporteerimiskohustusi viimase milli kulude ja mahtude osas. Nõukogu käsitles neid riske teadlikult ning sidus koondumisotsuse ainuaktsionäri heakskiidu ja koondumisloa saamisega, vältides olukorda, kus ettevõtte võtaks põhjendamatuid regulatiivseid riske.

Koondumise keelamise järel muutus fookus praktiliseks teenuse toimepidevuse tagamiseks. Alternatiivsed plaanid (sh piirkonnapõhine mahtude ülevõtmine ja varahommikuse kande järkjärguline käivitamine) võimaldasid teenuse jätkumist, kuid suurema ajakulu ja kõrgema käivitusriskiga kui algselt eelistatud koondumislahendus. Tehingu/ümbekorralduse vajadus tõstas eeskätt perioodika kojukande kahjumlikkuse ja jätkusuutlikkuse probleemi (sh maapiirkondade kojukanne) ning vajadusest leida mudel, mis võimaldaks teenust jätkata.

Riskide hindamine: Riskihinnangud olid mitmetasandiliselt koostatud nii koondumisele kui mahtude üle võtmisele. Oluline on märkida, et ei koostatud kõigi riskide kohta eraldi laiemat koondatud riskidokumenti, vaid osa käsitlusest peegeldus Konkurentsiametile esitatud materjalides ja protokollides.

Keskkonda arvestades parim võimalik tulemus: Arvestades keskkonda (langevad mahud, tööjõuturg, konkurentsioiguslikud piirangud, [edited]ning koondumise keelamine), kujunes parimaks saavutatavaks tulemiks see, et Omniva tagas teenuse toimepidevuse alternatiivsete lahenduste kaudu ning korrigeeris operatiivset mudelit jooksvalt (ringide parendamine „käigult“, paindlikud värbamis- ja töötingimuste meetmed, ajutised andmevahetuse lahendused). Samas jääb oluliseks õppetunniks, et koondumise mittesaamisel suurenes „nullist“ käivitamise risk ja ajakulu ning seetõttu tekkis lühiajaliselt rohkem tõrkeid kui algselt eeldati.

Kokkuvõttes võib järeldada, et perioodika varahommikuse kande lahenduse kujundamisel lähtusid juhatus ja nõukogu majandusliku otstarbekuse põhimõttest ning kaalusid realistlikult olemasolevaid alternatiive. Koondumine hinnati põhjendatult parimaks lahenduseks, kuid selle realiseerumine ei sõltunud üksnes ettevõtte otsustest, vaid ka konkurentsijärelevalve hinnangust. Koondumise keelamise järel rakendatud alternatiivsed lahendused ei olnud algselt eelistatud, kuid kujunesid antud turu- ja regulatiivkeskkonnas parimaks võimalikuks tulemiks, et tagada teenuse jätkumine ja täita ettevõttele pandud kohustused. Erikontrolli teostajad ei tuvastanud rikkumisi juhatuse ega nõukogu tegevuses seoses ExPo kandemahtude ülevõtmisega.

Kuigi teenuse käivitamine nullist tõi kaasa ajutisi probleeme ning oodatud tulemuseni jõuti aeglasemalt kui algselt planeeritud, näitab käsitlus tervikuna, et otsustusprotsess oli kaalutletud, informeeritud ja kooskõlas ettevõtte strateegiliste ning avalike huvidega. Valikute tegemisel arvestati nii finantsilisi kui mitterahalisi mõjusid ning otsuseid ei tehtud formaalselt, vaid reaalse turuolukorra ja riskide kontekstis.

Uurimusküsimus 3: Kas juhatus ja nõukogu on finantsotsuste tegemisel järginud hoolsuskohustust ja majandusliku otstarbekuse põhimõtet, sh tuleb eraldi hinnata ettevõtte tegevuseks vajaliku Tallinna linnas asuva kinnisvara võõrandamist ja kasutusse võtmist?

Kokkuvõttev järeldus

Erikontrolli käigus tuvastatu põhjal võib järeldada, et juhatus ja nõukogu on finantsotsuste tegemisel üldjoontes järginud hoolsuskohustust ning majandusliku otstarbekuse põhimõtet, tuginedes enamasti kaalutletud otsustusprotsessile, faktilisele informatsioonile ja turutingimustele (sh väliste nõustajate kaasamine). Samas ilmnis üksikuid juhtumeid, kus otsuste ajastamine, strateegiline järjepidevus ja alternatiivide piisav hindamine ei olnud veenvalt tõendatud ning otsuste kooskõla ettevõtte finantsseisundi muutumisega jäi küsitavaks. Eeskätt Tallinna kinnisvara (Pallasti 28) võõrandamise ja sellele järgnenud kasutusse võtmise puhul oleks juhatuse ja nõukogu koostöö ning ajastuse läbimõeldus võinud olla tugevam. Samuti tekitas postkontorite renoveerimisinvesteeringute tegemine olukorras, kus finantsprognoosid halvenesid ja võrgu edasine optimeerimine oli ette teada, kahtluse kapitali kasutamise efektiivsuse ja otsuste strateegilise järjepidevuse osas, kuigi negatiivne majanduslik tagajärg ei ole üheselt tuvastatav.

Uurimisküsimus 4

Kas juhtorganid on olulise mõjuga riske sisaldavate äritegevustega seotud lepingute sõlmimisel ja tehingute tegemisel lähtunud ettevõtte parimatest huvidest?

Kaunase sorteerimiskeskuse lepingud

Erikontrolli perioodi jäänud suurimaks investeeringuks oli vaieldamatult Kaunase sorteerimiskeskuse rajamine. Nimetatud projekti elluviimiseks asutati AS Eesti Post tütarettevõtja UAB Omniva LT tütarettevõtja UAB Omniva LT Sorting. Nõukogu 25.02.2022. a koosolekul kinnitati investeeringu maksimaalseks kogumahuks koos puhvriga [edited]eurot. Nõukogu materjalidest nähtuvalt tegi juhatus 27.09.2022. a koosolekul ülevaate Kaunase sorteerimiskeskuse investeeringu muudatustest, mille raames selgitas muuhulgas, et läbirääkimisi peeti kuue pakkujaga ja neli neist on esitanud oma lõplikud pakkumised ning nendest on kaks esitanud suhteliselt identsed pakkumised ([edited] eurot ja [edited][edited]miljonit eurot). Juhatus tegi koosolekul ettepaneku minna edasi [edited], sest neil on suurem kogemus sorteerimiskeskuse taoliste tööstusobjektidega. Nõukogu andis 27.09.2022. a koosolekul nõusoleku Omniva Leedu sorteerimiskeskuse investeeringuks kogusummas 44,21 miljonit eurot. Eraldi jäi Kaunase sorteerimiskeskuse investeeringu juures erikontrollile silma asjaolu, et 27.09.2022. a koosolekul teavitas juhatus nõukogu, et ehituse tarbeks kavandatud maatükk on lennuvälja ehituspiirangutega tsoonis ning ehitus (selle kõrgus) tuleb kooskõlastada Leedu lennundusametiga (Oro Navigacija). Nimetatud asjaolu lahendamine oli eelduseks, et lepingute sõlmimisega alustada. 20.01.2026. a toimunud intervjuus kinnitas Omniva LT jurist siiski, et ehituspiirangu tsooni märkamata jäämine lahenes kiiresti ega põhjastanud lepingute sõlmimisel viivitusi.

Kaunase sorteerimiskeskuse rajamise ehitustööd algasid 2022. aasta lõpus ning lõpetati 2024. aasta sügisel. Täpsem ülevaade Kaunase sorteerimiskeskuse investeeringust on toodud uurimisküsimuses nr 3.

Erikontrolli raames kontrolliti kahte Kaunase sorteerimiskeskuse projekti teostamiseks sõlmitud olulisemat ning suuremat lepingut ja nende lisasid:

[edited]

Nimetatud lepinguid analüüsid tuvastasime, et [edited]) sõlmitud leping on tellija vaates soodne ning tellija huve võrdlemisi kaitsev. Leping sisaldab tellija vaates tagatise ja vajalikke õiguskaitsevahendeid ning reguleerib selgelt kooskõlastusmehhanisme.

Ka UAB-ga [edited]sõlmitud projekteerimis- ja ehitusjuhtimise leping on standardne, kuid sisaldab üksikuid tellijale vähem soodsaid punkte, mis aga siiski ei muuda üldhinnangut lepingule. Näiteks sisaldab [edited]sõlmitud leping punktis 7.4 regulatsiooni, mis sisuliselt kohustab tellijat lisaks tehtud tööde eest tasuma ka leppetrahvi juhaks, kui tellija otsustab töövõtulepingu ühepoolselt lõpetada. Nimetatud leppetrahvi võib pidada tellija vaates liigseks, kuivõrd seadus näeb üldjuhul tellijale ette võimaluse töövõtuleping ühepoolselt põhjusest olenemata üles öelda ilma sanktsioneerivat funktsiooni kandva leppetrahvita. Nimetatud leppetrahv summas [edited]on siiski lepingu maksumust silmas pidades pigem väike.

Kokkuvõttes vastavad mõlemad Kaunase sorteerimiskeskuse ehitust puudutavad lepingud turupraktikale ning on mitmes aspektis selgelt tellija huve toetavad, aidates vähendada võimalike konfliktide riski ja tagades nende tekkimisel tellijale tugevama positsiooni. Ka 20.01.2026. a toimunud intervjuul kinnitas UAB Omniva LT jurist, et kummagi lepingu täitmisel probleeme ega konflikte ei tõusetunud. Intervjueeritavad tõdesid, et sellele võis aidata kaasa eeltöö tugeva koostööpartneri leidmisel ning valimisel. Lisaks, kuigi

juhatuse poolt nõukogule esitatud materjalidest nähtuvalt on Kaunase sorteerimiskeskuses garantiiperioodi jooksul avastatud mitmeid ehituslikke puudusi, nähtub nii kirjalikest materjalidest kui ka 20.01.2026. a toimunud intervjuust, et töövõtja [edited]teeb tellijaga igakülgset koostööd, analüüsib leide ning valmistab ette parandusplaani, st suhtlus ja garantiitööde käsitlemine on olnud konstruktivne. Erikontroll ei tuvastanud UAB-ga [edited]UAB-ga sõlmitud lepingutega seoses rikkumisi, st edastatud materjalidest nähtuvalt on lepingute sõlmimisel lähtutud äriühingu parimatest huvidest.

Pallasti müügi- ja üürileping

Täiendavalt kontrolliti erikontrolli raames Pallasti 28 hoone aluse kinnistu müügilepingut, millega AS Eesti Post müüs ja [edited]ostis 10.10.2024. a registriosas nr 128901 kantud kinnistu, koos oluliste osade ja päraldistega (katastriüksused 78403:301:0180, 78403:301:0570 ja 78403:301:0580). Tehingu osaks oli [edited] (võrdluseks, nõukogus arutlusel olnu kohaselt oleks uue kontori rendikulu väidetavalt ca [edited]tuhat). Nimetatud tingimusi sisaldav üürilepingu projekt oli müügilepingule lisatud. Müügilepingust nähtuvalt on pooled selgelt rõhutanud, et kinnistul asuv hoonestus on poolte hinnangul amortiseerunud ning et müüakse perspektiivis lammutamisele minevat hoonestust.

Sellisele ühisele teadmisele amortiseerunud hoonestusest viitavad ka mitmed 09.10.2024. a sõlmitud Pallasti 28 äriruumi üürilepingu punktid. [edited]

Erikontrolli teostajate hinnangul ei ole selliste kohustuste ning riskide võtmine AS-i Eesti Post kanda kooskõlas Pallasti 28 kinnistu müügi ajenditega, millest lähtuvalt otsustas nõukogu kinnistu müügi heaks kiita. Kordame, et nõukogu kaalus ka võimalust müük edasi lükata, kuid juhatuse poolt presenteeritud analüüsid näitasid, et Pallasti 28 kinnisvara turuväärtuse kasv ei olnud realistlik, samas kui hoone halduskulud ja tehniline risk suureneksid aja jooksul. Erikontrolli teostajad juhivad tähelepanu, et kinnistu müügi ning 09.10.2024. a sõlmitud üürilepingu tingimustel edasi kasutamine ei toonud müügi ajendiks olnud tulemust, st hoone halduskulud jäid ka peale müüki AS-i Eesti Post kanda ning nimetatud üürilepinguga on AS Eesti Post võtnud täielikult enda kanda ka amortiseerunud äripinna tehnilised riskid, sest üürileandja on hoone hooldamise ning kasutamiskõlblikuna hoidmise kohustusest vabastatud. Veelgi enam, juhul kui amortiseerunud äripinna tehnilised riskid peaksid üürilepingu perioodil realiseeruma – halvimal juhul üüripinna kasutuskõlbamatuks muutumine – on üürniku õiguskaitsvahendid piiratud, üürileandja võib olla vastutusest vabastatud, sh võib lepingu tõlgendamine viia õigusliku järelduseni, et üürilepingu lõpetamiseks puudub õiguslik alus. Erikontrolli teostajate hinnangul on sellistel tingimustel üürilepinguga pandud suur risk üürniku ehk AS Eesti Post kanda. Sisuliselt astus AS Eesti Post tähtajalisse üürilepingusse, mida ei saa kõige negatiivsema stsenaariumi korral üles öelda ega üüri alandada isegi siis, kui äriruumid muutuvad kasutuskõlbmatuks. Kirjeldatud tingimustel äriruumi üürilepingu oludes näevad erikontrolli teostajad aastatel 2022–2024 käsitlemata alternatiivini Pallasti 28 kinnistu müügi edasilükkamist, sest ka üürilepingu läbi jätkas AS Eesti Post amortiseerunud hoonestuse kasutamist, sh halduskulude ja tehnilise riski kandmist, kuid üürilepingu läbi sündis veel täiendav risk – kasutuskõlbmatuks muutuda võiva äripinna üürilepingust väljumine toob kaasa vaidluse ja võib olla välistatud.

Kokkuvõttes toob erikontrolli teostaja esile, et Pallasti 28 kinnistu müügi ja Rukki tee 7 laienduse otsuseid iseloomustas ka nõukogu otsustest nähtuvalt teatud ebajärjepidevus ja vasturääkivus. Kordame, et nõukogu andis kinnistu võõrandamisele esmakordselt nõusoleku juba 27.09.2022. a koosolekul, st nõukogu poolt võeti vastu otsus kinnistu võõrandada.

Teisalt jõudis kinnistu müük uuesti nõukogus arutlusele 19.02.2024. a koosolekul, mil nõukogu leidis, et nõukogu ei saa otsustada Pallasti müüki enne, kui pole selge, mida ja millal Pallasti tänavalt kolitakse ja kuhu. Nõukogu rõhutas, et Pallasti müügi otsuse saab teha ainult koos Rukki investeerimisotsusega, kuid selleks on liiga vähe materjale. Nõukogu 19.06.2024. a koosolekul tõdeti, et juhatuse esitatud analüüsist on selgelt näha, et on põhjendatud müüa Pallasti kinnistu, koondada kõik operatsioonid Rukkisse ning üürida uus kontori pind. Nõukogu protokollidest ei nähtu, et juhatuse oleks üüritingimuste teemat nõukoguga arutanud.

Võttes arvesse äriruumi üürilepingu osaliselt tavapärasest ebasoodsamaid tingimusi üürniku suhtes ja lepinguga võetud riske, ei välista erikontrolli teostajad, et R7 laienduse suhtes valitsenud ebakindluse ning projekti edasilükkamise olukorras oluks otstarbekam edasi lükata ka P28 kinnistu müük. Erikontrolli teostajatele kinnitati siiski 02.03.2026. a toimunud intervjuus, et P28 äriruumi üürilepinguga seonduvalt ei ole üürisuhte jooksul probleeme tekkinud ega erimeelsusi tõusetunud. Erikontrolli teostajatel ei ole võimalik hinnata, kas müük ja sõlmitud üürileping olid kogumis äriühingu kõige paremates huvides (üürilepingust tulenevad riskid ei ole tänaseks realiseerunud ning puudub võimalus hinnata alternatiivselt müügi edasilükkamise kogumõju, mistõttu ei ole võimalik tuvastada kahju tekkimist), ei pea erikontroll vajalikuks pikemalt hoolsuskohustuse rikkumist analüüsida.

Uurimusküsimus 4: Kas juhtorganid on olulise mõjuga riske sisaldavate äritegevustega seotud lepingute sõlmimisel ja tehingute tegemisel lähtunud ettevõtte parimatest huvidest?

Üldhinnanguna saab järeldada, et erikontrolli valimis olnud Kaunase sorteerimiskeskuse ehitusega seotud olulisemate lepingute puhul lähtusid juhtorganid ettevõtte parimatest huvidest. Erikontrolli raames analüüsitud lepingute tingimused vastasid turupraktikale ning olid tellijale soodsad. Erikontrolli valimisse kuulunud P28 kinnistu tehing ja sellega seotud üürileping hõlmasid aga kõrgemaid riske. Erikontrolli teostajad ei välista, et P28 kinnistu müük võis müügiotsuse argumente ning selle järel sõlmitud üürilepingu tingimusi arvesse võttes olla kiirustatud olukorras, kus koostoiemes arutlusel olnud R7 laienduse suhtes valitses ebakindlus.

Uurimisküsimus 5

Kas kontrollitaval perioodil tehtud investeeringud olid kooskõlas ettevõtte põhitegevuse, strateegia ja riskiprofiiliga, sh kas otsustele eelnesid analüüsid ja riskide hindamine?

Antud küsimuse all käsitleb erikontrolli läbiviija peajasjalikult finantsotsuseid ja investeeringuid, mida käsitleti uurimisküsimuses 3. Täiendavate investeeringute analüüside, sh tasuvus- ja riskianalüüside osas vaata ka uurimisküsimus 9.

Omniva põhitegevus ja strateegia 2022–2026

Omniva põhitegevuseks on pakkuda paki- ja postiteenuseid ning digitaalseid ja rahvusvahelisi transiitkaubanduse teenuseid, tegutsedes Eestis, Lätis ja Leedus.

Omniva aastate 2022–2026 strateegia oli välja töötatud kiiresti muutuvates tingimustes, kus kasvasid ootused tarnimise lähedusele, kiirusele, täpsusele, lihtsusele, taskukohasusele ja keskkondlikule vastutustundele. Strateegia töötati välja koos peamiste ärijuhtide, Omniva järelevalvenõukogu ja suuremate sidusrühmadega.

[edited]

Strateegias sätestati Omniva visioon: olla 2026. aastaks eelistatud logistikaoperaator, pakkudes kõrge pühendumusega sujuvat omnikanalit ning seda jätkusuutlikult aastaks 2026. Võttes arvesse kogu olemasolevat teavet välistegurite kohta, mille osas eeldati, et need mõjutavad paki- ja postisektorit lähiaastatel, määrati segmentidele järgmised kriitilised edutegurid aastaks 2022–26 [edited]

Pakiautomaadid

Tollane Omniva pakiautomaatide võrgustik oli suurim Balti riikides. Peamised konkurendid olid kaubamärkidega Itella Smartpost, DPD, DHL ja Venipak. Suurim võrk aga oli Omnival 257 pakiautomaadi ja 12 postimasinaga. Leedus oli Omnival 351 pakiautomaati, LT Postil 335, DPD-l 305, Itella 215 ning Venipakil 50.

Omniva plaanis juba 2021. aastal laiendada pakimasinate kanalit [edited] kastimasinatega. Järgmise viie aasta jooksul plaaniti oma klientidele veelgi lähemale liikuda ning tutvustada järgmise põlvkonna pakimasinaid ja tarkvara, mis on kiire ja parandab kasutajakogemust võrreldes praeguse versiooniga. Tarkvara pidev uuendamine võimaldab muu hulgas samaaegseid kuller- ja kliendisessioone ning avada pakikappe mobiiltelefoniga. Asukoha osas plaaniti katta kohti, kus elab üle 300 inimese, nii, et klient peaks sõitma maksimaalselt 10 km autoga hõredalt asustatud piirkondades ja kõndima maksimaalselt 15 minutit linnades.

Strateegiaplaani pakiautomaatide arv Balti riikides, #

[edited]

Postkontorid

Omniva postkontorite võrgustikku reguleerib postiseadus ja universaalse postiteenuse osutamise juurdepääsupunktide nõuded. Omniva on ainus Eesti ettevõtte, millel on postkontorite võrgustik. Küll aga juba 2021. aastal ei olnud postkontor enam kliendi eelistatud kanal ning 2021. aastal teenindati osades Omniva postkontorites päevas 2–5 klienti. Omniva strateegia eesmärk oli suurendada teenuse kättesaadavust klientidele ning seetõttu plaaniti jätkata postkontorite võrgustiku muutmist järgmise viie aasta jooksul, viies selle üha enam vastavusse klientide ootustega.

Logistika ja autopark

Logistika ja autopargi strateegia peamised märksõnad olid keskkonnavastutus ja kiirus, vähendades kahekordseid sõite samas geograafilises asukohas. Strateegia kohaselt liigutakse järk-järgult parema planeerimise ja dünaamiliste sõidutsüklite kasutamise suunas. Eesmärk oli olla tõhus, kuid samal ajal veenduda, et märkimisväärne osa sõidukipargist töötaks rohelisemal energial, nagu elekter ja CNG gaas.

Sorteerimine

[edited] Leiti, et sorteerimise tõhususe suurendamiseks on oluline suurendada klientide teadlikkust pakendi tähtsusest ja teenuse "hoolikast käsitlemisest" ning et sorteerimisloogikad peavad suutma kiiresti kohaneda uute toodete, teenuste, kliendieelistuste ja turustandarditega, nt samal päeval teenus/kahetunnine teenindus jne.

Riskiprofiil

Ülevaateks Omniva riskijuhtimise üldpõhimõtete järgsele riskiisu dokumenteerimisele vaata „Ülevaade riskiisust“. Omniva riskiisu ja -taluvuse deklaratsioon on kehtestatud 21.12.2022. a. Riskiisu- ja taluvuse

deklaratsioon kehtestab AS Eesti Post riskiisu olulisemate riskikategooriate ja riskiliikide lõikes.

[edited]

Investeeringute kooskõla strateegia ja riskiprofiiliga

P28 ja R7

Kooskõla strateegiaplaaniga

Omniva põhitegevuseks on paki- ja postiteenuste ning nendega seotud logistika- ja sorteerimisteenuste osutamine Balti riikides, kusjuures strateegia 2022–2026 keskmesse oli seatud [edited]Pallasti 28 võõrandamine ning potentsiaalne Rukki tee laiendamine on oma olemuselt tihedalt seotud Omniva põhitegevusega ning toetavad selgelt ettevõtte strateegilisi eesmäärke. Rukki tee 7 logistikakeskuse laiendamine, Pallasti 28 hoonest välja kolimine ning operatsioonide potentsiaalne koondamine ühele kaasaegsele logistikapinnale on otseselt suunatud põhitegevuse tõhusamale korraldamisele ning toetab pakiäri kasvu, sorteerimise automatiseerimist ning efektiivsuse tõstmist. Investeeringud ei olnud suunatud kõrval- ega mitteseotud tegevusvaldkondadesse, vaid keskendusid sorteerimise, jaotuse, logistikavõimekuse ja tugiteenuste ümberkorraldamisele, mis on Omniva väärtusahela keskmes.

Esiteks, Pallasti sulgemine ning sellega koos planeeritud Rukki tee laiendamine teenindavad strateegilist eesmärki suurendada efektiivsust ja kiirust, vähendades dubleerivaid sõite ning hajutatud asukohtadest tulenevaid ajakulusid. Operatsioonide koondamine ühele pinnale parandaks eeldusi dünaamilisemaks planeerimiseks, kiiremaks sorteerimiseks, suuremate ja mitmekesisemate saadetiste tõhusamaks käitlemiseks ja paindlikumaks ressursikasutuseks, mis on otseselt seotud strateegias kirjeldatud ootusega, et kliendid saavad valida teenuse kiirust ning täpsust.

Teiseks on investeering kooskõlas keskkonna- ja sotsiaalse vastutuse eesmärkidega. Pallasti 28 hoone oli amortiseerunud, kõrge energiakuluga ning ebamõistliku ruumikasutusega, samas kui Rukki tee 7 laiendus kavandati rohelise mõtteviisi ja säästliku hoone printsiipide järgi. See toetas strateegilist sihti vähendada süsiniku jalajälge ja muuta jätkusuutlikkus organisatsioonikultuuri loomulikuks osaks.

Kolmandaks on Pallasti 28 kinnistu võõrandamine ja rendipinnale kolimine kooskõlas omaniku ootusega kasutada riigi omandis oleva äriühingu vara otstarbekalt ja majanduslikult põhjendatult. Pallasti hoone rekonstrueerimine oleks nõudnud väga mahukat kapitali investeeringut suurusjärgus [edited] eurot, mis ei oleks olnud proportsioonis hoone kasutusväärtuse, asukoha ega ettevõtte pikaajaliste vajadustega. Lisaks ei oleks selline investeering suurendanud kinnistu turuväärtust, arvestades, et potentsiaalsed ostjad näevad ala eeskätt elamuarendusena. Seega on müügiotsus ja alternatiivse lahenduse otsimine omaniku vaates pigem väärtust säilitav ja kapitali efektiivsemalt kasutatav samm kui olemasoleva vara „elus hoidmine“ iga hinna eest.

Oluline on ka see, et investeeringute kaudu vähendati pikaajalisi struktuurseid ebaefektiivsusi, mis tulenesid langevatest postimahtudest ja ajalooliselt välja kujunenud kinnisvaralahendustest. Strateegias oli selgelt välja toodud vajadus kohandada infrastruktuuri vastavalt muutuvatele kliendiootustele ja turumahtudele. Pallasti 28 hoone rekonstrueerimise alternatiiv osutus nii finantsiliselt kui ka operatiivselt ebasoodsaks, kuna see oleks tähendanud väga suurt kapitalikulu ilma ärilise paindlikkuse ja efektiivsuse märgatava paranemiseta. Seega oli valik suunata investeeringud uude, modulaarsemasse ja energiatõhusamasse logistikakeskusesse strateegiliselt põhjendatud

Kokkuvõttes saab järeldada, et Pallasti kinnistu võõrandamine ja potentsiaalne Rukki tee laiendus olid sisuliselt kooskõlas Omniva põhitegevuse ja strateegiaga. Investeeringute suund ja eesmärk olid strateegiliselt põhjendatud ning toetasid pikaajalist efektiivsust, jätkusuutlikkust ja konkurentsivõimet.

Kooskõla riskiisuga

[edited]

Investeeringute haldamise kord

Eelmine erikontrolli tuvastatud puudujäägid

Eelmine erikontroll lähindus investeeringute hindamisel dokumendist „Juhtimise üldpõhimõtted ja töökorraldus“, mille viimane muudetud versioon kehtis alates 01.12.2016. a. Kord nägi ette investeeringute puhul kohustuslikuks nii tasuvus- kui riskianalüüsi, seda sisemiselt sätestatud vormide järgselt.

Eelmine erikontroll leidis, et:

- suuremate investeeringute tegemisel protseduuride järgmine on olnud puudulik;
- investeeringute tasuvus- ja riskianalüüside koostamine ja juhatusele esitamine on olnud puudulik;
- ei ole järgitud nõuet, et kord poolaastas peab finantsosakond andma juhatusele ülevaate investeeringutest;
- ei ole teostatud investeeringute järelanalüüse plaanitud kasu/tasuvuse saavutamise osas võrdluses tasuvusanalüüsiga;
- juhatuse ja nõukogu koosoleku protokollidest ei nähtu, et juhatusele oleks järelkontrolli läbi viimist ühegi investeeringu osas küsinud või analüüsi teostatud;
- kriitiliseks hinnatud investeeringutega seotud riskide haldamine ja seire on toimunud konkreetsete projektide põhised (nt logistikakeskuse rajamine, [edited] jne) teema aktuaalsuse perioodil järjepidevalt ning tähelepanu on pööratud ka riskide maandustegevustele;
- investeeringute taotlustes on märgitud finantseerimise informatsiooniks väljaost, kuid rahastamise vahendeid ei ole täpsustatud;
- uute investeeringute planeeritavaid katteallikaid ei ole protokollides kajastatud;
- suuremaid investeeringuid puudutavate juhatuse ja nõukogu koosolekute protokollidest ei selgu, v.a logistikakeskuse investeeringu puhul, et investeerimisotsuste juures oleks välja toodud, millistest vahenditest planeeritakse investeeringu teha. Uute investeeringute planeeritavaid katteallikaid ei ole protokollides kajastatud.

Uus investeeringute haldamise kord

Alates 01.05.2021. a kehtib uus investeeringute haldamise kord, mille eesmärk on AS-is Eesti Post ja tema tütarettevõtetes kehtestada ühtsed nõuded ja põhimõtted investeeringute taotlemiseks ja kinnitamiseks ning regulaarseks järelevalveks tehtud investeeringute osas.

Investeeringuks kategoriseeritakse pikaajaline kapitalimahutus või vara soetus kogumaksumusega alates [edited] eurost, mille kasutusiga on pikem kui üks aasta ja mis tehakse reeglina kasu saamise eesmärgil.

Investeeringute planeerimine

Järgmise aasta planeeritavate investeeringute plaan koostatakse vastavalt eelarve koostamise juhendis kehtestatud põhimõtetele investeeringute eelarve vormile üksuse juhi poolt. Investeeringute plaani ettepaneku teeb juhatuse ja kinnitab nõukogu. Finantskontrollingu ja eelarve osakond edastab kinnitatud investeeringute plaani ostu- ja hankeosakonnale, et lisada see hankeplaani projekti. Vastavalt AS Eesti Post põhikirjale kinnitab nõukogu investeeringud, mis ületavad majandusaasta eelarves kinnitatud investeeringute summa.

Investeeringu taotlemise eeldused

Enne investeeringutaotluse vormistamist hindab tellija, kas kavandatud ost või hange vastab investeeringute definitsioonile. 01.05.2021. a kehtiva korra järgi oli investeeringu tasuvus- ja riskianalüüsi teostamine

KONFIDENTSIAALNE

kohustuslik kõikide taotletavate investeeringute korral alates [edited] eurost. Tasuvus- ja riskianalüüsi teostab tellija koostöös kontrolleriiga. 17.06.2021. a nõukogu koosolekul korda täiendati ning sätestati, et analüüsid ja nõukogu otsus on kohustuslik alates [edited] euro suurusest investeeringust.

KONFIDENTSIAALNE

Tasuvusanalüüsis tuleb vastavalt analüüsi meetodile välja tuua analüüsi eeldused, arvutuskäik ja tulemused. Tellija koostöös kontrolloriga määrab tasuvusanalüüsi vormil hilisemas hindamis-analüüsis kasutatavad võtmenäitajad ja hindamise sageduse (tasuvus- ja riskianalüüsi vorm oli lisatud failina). Kui rahavool põhinevat analüüsi ei ole võimalik teha ja/või osutub rahavool põhinev hilisem tulude analüüs võimatuks, tuleb investeringutaotluses tuua detailselt välja kõik hinnangulised kasud, millele võimalusel lisada ka numbrilised näitajad.

Riskianalüüs peab välja tooma võtmeriskid, nende esinemise tõenäosuse ja mõju, maandustegevused ning vastutaja.

Taotluse kooskõlastamine ja kinnitamine

Taotlus kooskõlastatakse ja kinnitatakse läbi [edited] (Omniversum) töövoo, kus teavitused liiguvad e-maili teel ja salvestuvad [edited] (Omniversum) keskkonda. Investeringutaotlus (sh tasuvus- ja riskianalüüs) tuleb enne kinnitamisele saatmist kooskõlastada seotud osapooltega (valdkonnajuhid vastavalt pädevusele, kelle üksused kannavad planeeritud investeringu kulud).

[edited]

Investeringutaotlus loetakse kinnitatuks, kui eelmainitud osapooled on taotluse vastavalt otsustuspädevustele kinnitanud või juhatus on teinud vastava otsuse ning investering on AS Eesti Post nõukogu poolt kinnitatud.

17.06.2021. a määrasid ja nelja silma printsiipi muudeti: [edited]

Investeeringute koondülevaate koostamine

Finantskontrollingu ja eelarve osakond annab juhatusale ja nõukogule kinnitatud investeringutest ülevaate kord kvartalis. [edited]

Järelekontroll on kohustuslik kõikidel investeringutel alates summast [edited] (alates 17.06.2021. a [edited]eurot). Iga investeringu järelekontrolli vajaduse lõpetamise otsustab juhatus Finantskontrollingu ja eelarve osakonna ettepanekul.

Peale uue investeeringute haldamise korra rakendamist oli juhatuse poolt kõikide tähelepanekute osas märgitud, et investeeringute kord uuendatud ja rakendatud ning puudulik info otsuse juures fikseeritud ning dokumenteeritud.

Tasuvusanalüüsi vorm

Tasuvusanalüüsi vorm hõlmab investeeringu kogukulu ja ajastuse, prognoositavad tulud ja kulude vähenemised ning nende rahavoolise mõju kogu investeeringu eluea jooksul. Vormis arvutatakse investeeringu tasuvust standardsete näitajate kaudu, sh nüüdisväärtus (NPV), sisemine tasuvusmäär (IRR), tasuvusaeg ja diskonteeritud tasuvusaeg, kasutades eelnevalt määratud diskontomäära. See võimaldab hinnata, kas investeering loob ettevõttele majanduslikku väärtust ning kas see on kooskõlas Omniva finantsiliste ootuste ja riskiisuga.

Lisaks nägi tasuvusanalüüsi vorm ette mitme stsenaariumi (optimistlik, neutraalne ja pessimistlik) läbimängimise. Selle eesmärk oli tuua esile investeeringu tundlikkus peamiste eelduste muutumise suhtes ning anda juhatusele ja nõukogule parem arusaam investeeringuga seotud riskidest ja ebakindlustest.

Olulise osana sisaldab vorm ka eraldi riskianalüüsi lehte, kus tuleb kirjeldada peamised riskid, nende tõenäosus ja mõju, kavandatavad maandamismeetmed ning vastutaja.

Tasuvusanalüüsi vorm pidi looma aluse ka investeeringute järelkontrolliks. Vormis dokumenteeritud eeldused, prognoosid ja võtmenäitajad võimaldavad hiljem võrrelda tegelikke tulemusi algselt planeerituga ning hinnata, kas investeeringu eesmärgid on saavutatud või kas esines olulisi kõrvalekaldeid. Seeläbi toetab tasuvusanalüüsi vorm investeeringute haldamise korra laiemat eesmärki ehk tugevdada vastutust, läbipaistvust ja juhtkonna võimekust hinnata investeeringute tegeliku mõju ettevõtte tulemustele.

Erikontrolli hinnangul on nüüdispuhasväärtus sobiv kapitali eelarvestamise meetod, mis võimaldab kergesti hinnata, kas projekt on kasumlik või mitte. Teisisõnu võimaldab NPV kasutamine saavutada ettevõtja tegevuse peamist eesmärki - positiivse NPV-ga projektide elluviimine suurendab aktsionäride tootlust. Sisemine tasuvusmäär (*internal rate of return* e IRR) on kõige laiemalt kasutatav NPV alternatiiv.

Stsenaariumianalüüs on oluline tööriist investeerimisotsuste kvaliteedi parandamisel, kuna see võimaldab hinnata projekti käitumist erinevates võimalikes olukordades (nt baas-, negatiivne ja positiivne stsenaarium). See aitab tuvastada, millised eeldused on investeeringu edukuse seisukohalt kõige kriitilisemad ning kui tundlik on projekti tasuvus nende muutuste suhtes.

Riskianalüüs on oluline komponent eelduste valiku ja ebakindluse tarbeks. Investeerimisotsuste puhul ei seisne peamine keerukus mitte tootluse prognoosimises etteantud eelduste alusel, vaid just nende eelduste valikus ja nende ebakindluses. Iga eeldus sisaldab määramatust ning nende koosmõju võib viia olukorrani, kus projekti kogurisk muutub märkimisväärseks. Riskianalüüs hindab seda mõju ning tuvastab laiemalt sisemisi ja välimisi riske. Riskide ebapiisav arvestamine otsuse tegemise hetkel võib viia olukorrani, kus probleemid realiseeruvad alles projekti elluviimise faasis, ohustades investeeringu eesmärkide saavutamist või ettevõtte laiemat strateegiat.

Investeeringute aruanne

Investeeringute haldamise kord näeb ette, et finantskontrollingu ja eelarve osakond annab juhatusele ja nõukogule kinnitatud investeeringutest ülevaate kord kvartalis ning koostab investeeringute aruande, kus investeeringu projekti koodi põhised tuakse välja:

- kõikide investeerimisfaasis olevate investeeringute jooksev rahaline positsioon, kinnitatud kogumaksumus, eeldatav kogumaksumus, tähtaeg ja progressi indikatsioon (hinnanguline valmidusaste protsentides);
- viimase 3 kuu vältel lõpetatud ja põhivarana arvele võetud investeeringute ülevaade (algne kinnitatud investeeringu maksumus, üle või alakulu, amortisatsiooni periood, tasuvusanalüüsis arvestatud tasuvusnäitajad, selgitused juhul kui tegemist on ülekuluga ja/või kui hinnangulised tasuvusnäitajad investeeringu valmimise hetkel erinevad algsetest);

- järelkontroll ehk viimase [edited] jooksul (arvestatuna põhivarana arvele võtmise hetkest) põhivarana arvele võetud investeeringute analüüs lähtudes algsetest tasuvusanalüüsis toodud võtmenäitajatest.

01.05.2021. a kinnitatud investeeringute haldamise korra järgset investeeringute aruandlust (pikaajaline plaan, 2021. aastal tehtud väljaminekud, põhivarana arvele võetud investeeringud) esitati nõukogule vaid 24.08.2021. a, vahetult peale korra sätestamist. Küll aga ei ilmne antud analüüsi ega investeeringute korra järgselt sätestatud punkte üheski hilisemas nõukogu protokollis ega juhatuse koosoleku protokollides. 26.10.2021. a esitati ülevaadet arendustest ning nende maksumustest, kuid see ei hõlmanud korra järgi sätestatud punkte.

Investeeringute juhtimine

Omniva siseaudit teostas 15.08.2024 „Investment Management Process“ siseauditi, mille eesmärk oli hinnata, kas organisatsiooni investeeringute juhtimise protsess on üles ehitatud viisil, mis tagab investeeringutega seotud riskide tõhusa juhtimise ning juhatuse ja nõukogu jaoks vajaliku usaldusväärse ülevaate. Investeeringute juhtimise protsessis tuvastati mitmeid süsteemseid puudusi, mis viitavad nii protseduurinõuete eiramisele kui ka sisekontrolli ebapiisavale tõhususele. Alljärgnevalt on esitatud peamised riskid ja tegevused, mille osas tehti siseauditi poolt tähelepanekuid süsteemide parendamiseks.

Investeeringutaotluse kooskõlastus- ja kinnitussüsteem ei toiminud ettenähtud kujul

Siseauditi käigus selgus, et investeeringutaotluste esitamiseks ettenähtud töövoogu ei järgitud ning otsustusprotsessis puudus nõuetekohane jälgitavus. Tõllal kehtinud korra kohaselt pidid taotlused koos kulude-tulude ja riskianalüüsides olema sisestatud Omniversumisse, kus toimus ka automaatne kooskõlastamine ning dokumentide säilitamine. Praktikas seda ei tehtud, taotlusi hoiti eraldiseisvates failides ning osa projekte ei olnud süsteemis üldse registreeritud. Puudus ühtne kindel andmebaas kõigi kinnitatud investeeringute kohta. Projektide nimekirja hallati manuaalselt Excelis, mis ei taganud andmete terviklikkust ega õigsust. Lisaks kasutati mitteprotseduuripäraseid projektikode või kasutati sama koodi eri sisuga projektide puhul, mis moonutas finantsinfot ja takistas kulude seostamist konkreetsete investeeringutega.

Peamised riskid:

- kooskõlastused võivad jääda dokumenteerimata või üldse toimumata;
- investeeringute üle puudub usaldusväärne ülevaade;
- manuaalne andmekäsitus suurendab vigade ja andmekao riski;
- ebatäpne projektikoodide kasutus moonutab kulude kajastamist.

Kulude juhtimises esines olulisi puudusi

Investeeringute kulude jälgimine oli ebatäpne ja nõrk. Kehtinud kord nägi ette, et investeeringuprojektid sisaldavad üksnes CAPEX kulusid ning kõik sellega seotud kulud peavad kajastuma ettemaksukontodel koos korrektselt rakendatud projektikoodiga. Auditi käigus tuvastati aga, et projektides kajastati teistel kontodel ka märkimisväärses ulatuses OPEX kulusid, mille osas soovitati läbipaistvust suurendada, et tekiks parem arusaamine konkreetsete investeeringutega seotud kogukuludest. Lisaks puudusid ERP-is projektide eelarved (kuna ERP võeti 2024. aastal kasutusse), mistõttu projektijuhid pidid eelarvelist infot teadma mälu järgi või otsima seda Exceli failidest. Siseaudit soovitas analüüsida, kuidas oleks mõistlik projektide eelarveid hallata.

Mitmel juhul oli eelarve ületanud juhitud projektides, sh näiteks Octopus III, kus kulude kasv avastati alles tagantjärele.[edited]ülesannete struktuur oli ebaloogiline, mistõttu oli raske tuvastada, millised arved ja kulud kuuluvad konkreetsete alaprojektide alla. See vähendas oluliselt finantskontrolli tõhusust.

Peamised riskid:

- eelarveületuste hiline avastamine ja rahaline kahju;
- finantsandmete täpsuse ja järjepidevuse kadumine;

KONFIDENTSIAALNE

- OPEX-i mitteseostatavus konkreetsete toodetega;
- toodete tegelike kulude teadmatus, mis raskendab strateegiliste otsuste tegemist.

Kulude-tulude analüüside kvaliteet oli ebapiisav

Investeeringute puhul küll kasutati ettenähtud analüüsivormi, kuid analüüside sisu oli mitmel juhul puudulik. Tuvastati, et alati ei defineeritud ette nähtud KPI-sid enne investeeringu kinnitamist, mistõttu ei olnud võimalik hinnata projekti edu ega mõju. Osal juhtudel oli tulude ja kulude loogika läbipaistmatu või ebapiisavalt põhjendatud. Stsenaariumianalüüsid (nt hilinemise mõju) olid sageli täitmata või puudusid üldse. Lisaks ei kaasatud infoturbe ja andmekaitse spetsialiste piisavalt varajases faasis, mis võis tõsta hilisemate lisakulude või täitmata nõuete riski.

Peamised riskid:

- ebakorrektsel prognoosidel põhinevad otsused;
- projekti tegeliku tasuvuse hindamise võimatus.

Riskianalüüsi protsess oli ebaühtlane või puudulik

Kuigi üle [edited]suuruste investeeringute puhul oli riskianalüüs kohustuslik, avastati arvukalt projekte, kus riskianalüüs puudus või oli täitmata. Lisaks ei olnud üheselt arusaadav, milliseid riske analüüs peaks hindama — kas projekti elluviimise riske, riske mitteteostamise korral või kõrvalmõjusid teistele valdkondadele. Puudus ühtne metodoloogia riskide hindamiseks ning seos teiste organisatsiooni riskijuhtimise dokumentidega oli nõrk.

Peamised riskid:

- valed investeerimisotsused ebapiisava riskiinfoga;
- riskijuhtimise raamistik ei parane, sest olemasolevat praktikat ei kasutata järelduste tegemiseks süsteemi parendamiseks;
- võimalikud täiendavad kulud riskide hilise avastamise tõttu.

Täiendavad tähelepanekud investeeringute hindamise ja juhtimise kohta

Lisaks ei ole suuremahuliste investeeringute puhul nõutud põhjalikuma strateegilise mõju analüüsi läbiviimist. Puudus kohustus hinnata investeeringu laiemat finantsmõju, sealhulgas kapitalikulu, rahavoogu, võimalikku mõju teenuse tulukusele ning organisatsiooni üldisele finantspositsioonile. Sellise analüüsi puudumine suurendas riski, et investeerimisotsused tehakse piiratud infoga või ilma täieliku arusaamata sellest, kuidas investeering organisatsiooni pikaajalist tulemuslikkust ja finantstugevust mõjutab.

Erikontrolli valim

P28 ja R7

P28 ja R7 - Tasuvusanalüüs

[edited]

KONFIDENTSIAALNE

R7 ja P28 koosmõju analüüs oli läbi viidud investeeringute haldamise korra järgse tasuvusanalüüsi vormi baasil. Erikontrolli hinnangul esineb investeeringute tasuvusanalüüsi koostamises puuduseid. Esiteks ei viidud tasuvusanalüüsi vormi põhjal läbi stsenaariumianalüüsi. Samuti oli kogumõju arvestatud vaid rahavoogude põhisel ning ei arvatud projekti kogutasuvust ega tasuvusaega, seda tehti ainult komponentide kaupa. Lisaks ei esinenud tasuvusanalüüsis kohustuslikku riskianalüüsi.

Sisuliselt olid tasuvusanalüüsid investeerimisotsuste aluseks võetud, kuid ajaliselt ja meetodiliselt ei olnud tehtud analüüsid piisavalt põhjalikud ja otsustusvalmid ning ei andnud nõukogule selget ja terviklikku pilti investeeringu mõjust Omniva finantsseisule ja majandustulemustele järgneva viie aasta vaates. Kuigi failides oli loodud struktuur detailsete eelduste baasil, pidas nõukogu vajalikuks näha konkreetseid finantsprognoose selle kohta, kuidas kavandatud investeeringud ja ümberkorraldused mõjutavad Omniva kasumlikkust, rahavoogusid ja finantsvõimekust ning millisel ajahetkel on võimalik projekt peatada või edasi lükata juhul, kui majandustulemused ei parane või tururiskid realiseeruvad.

Investeeringu memos mainiti, et investeering plaaniti katta Pallasti müügikasumist ning [edited]eurot täiendava laenukohustusega. Küll aga ei arvestatud võimalusega, et Pallasti müügikasumi on äritegevuse katteks.

Kuigi esitatud analüüsides ilmnas selgelt, et Pallasti kinnistu müük, operatsioonide koondamine Rukki tee kinnistule ja uue kontoripinna üürimine on majanduslikult põhjendatud lahendus, vajas otsustusprotsess täiendavat selgust investeeringu ajastuse, paindlikkuse ja „viimase väljumispunkti“ osas. Seetõttu seoti investeeringu edasine elluviimine tingimusliku otsusega, mille kohaselt on projekt realistlikult võimalik peatada 2025. aasta esimeses kvartalis ning Rukki ümberehitamisega alustamise lõplik otsus tehakse alles

pärast ehitushanke hinna selgumist, mis viitab sellele, et tasuvusanalüüse täiendati ja süvendati alles investeerimisprotsessi hilisemas etapis.

Järelkontrolli antud otsuste juures tehtud pole, kuna R7 investeering ei realiseerunud ning P28 müük ei kvalifitseeru investeeringuna. Samuti ei määratletud tasuvusanalüüsis järelkontrolli KPI-sid.

P28 ja R7 - Riskide hindamine

Projekti riske ei käsitletud investeerimisotsuse algsetes faasides (kuigi esitati tasuvusanalüüs, mille vormis on riskianalüüs toodud välja eraldi vahelehel, kuid antud juhul vaheleht failist eemaldati). Nõukogu leidis 24.04.2024. a, et ei saa anda oma nõusolekut sellise mahuga projektile, nägemata riskianalüüsi ja alternatiive investeeringule.

19.06.2024 esitlusel lisati riskianalüüs.

[edited]

Hilisemas faasis loodud riskide ja maandamismeetmete raamistik näitab, et investeeringu elluviimiseks on loodud teadlik riskijuhtimise alus. Selline lähenemine on osaliselt kooskõlas Omniva investeeringute haldamise korraga. Kord sätestab, et riskianalüüs peab lisaks riskidele ja maandamismeetmetele täiendavalt välja tooma riskide esinemise tõenäosuse, mõju ning vastutaja. Antud komponendid riskianalüüsis puudusid.

Kokkuvõttes võib järeldada, et kuigi varasemates etappides ei olnud riskikäsitus koostatud, siis nõukogu suunitlustel lisati nõukogu otsustusmaterjalidesse riskianalüüs, mida esitati nii juhatusele kui nõukogule. Investeeringute plaani loomisel on R7 investeeringu memo lõppfaasis potentsiaalseid riske süsteemselt kaardistatud ning nendele on määratud konkreetsed ja asjakohased riskimaandamismeetmed. Küll aga puudusid kõik vajalikud komponendid, mis on investeeringute haldamise korra puhul sätestatud. Lisaks ei ole üheselt selge, millist liiki riske selles etapis tuleb analüüsida. Puudus juhis, kas riskianalüüs peaks käsitlema:

- projekti elluviimisega seotud riske (nt tähtaegade ületamine, IT-arenduste viivitused, tarnijariskid);
- riske, mis võivad tekkida juhul, kui investeeringut ei teostata (nt protsessi jätkuv ebaefektiivsus, täiendavad kulud, teenuse kvaliteediriskid);

- riske, mida projekt võib põhjustada teistele ärivaldkondadele või tugiteenustele (nt mõju töömahtudele, süsteemide koormusele, juriidilistele kohustustele).

P28 müügi osas konkreetset riskianalüüsi loodud pole, kuna tegemist ei ole investeeringuga. Küll aga oleks antud juhul pidanud arvestama riskiga, kui P28 müük ja R7 laiendus ei realiseeru samaaegselt. P28 pindadel asuvad kirjasordi ja otseposti liin, mille puhul oli esialgselt planeeritud kolimine R7 laiendusele. R7 laiendust aga kinnitatud pole ning kuigi kirjasorti saaks teha käsitsi, siis otseposti liini kolimine on kõrgete riskidega, kuna see on vana masin ja nihkesse mineku korral võib tekitada probleeme opereerimisel.

Kokkuvõtvalt võib järeldada, et P28 müügi osas riskianalüüs puudus, kuna tehing ei klassifitseeru investeeringuna. Samuti, kuigi kontori osas oli läbi mõeldud olukord, kus kolitakse madalate riskidega ja soosituna uude rendikontorisse, ei olnud lõpuni läbi mõeldud liinide kolimine olukorras, kus R7 laiendus ei realiseeru.

Kaunase sorteerimiskeskuse ehitus

Kaunas – Tasuvusanalüüs

25.01.2022. a nõukogu koosolekul tutvustati Kaunase sorteerimiskeskuse projekti, mille käigus esitati ka esialgsed finantsanalüüsid ja tasuvusanalüüs.

Viidi läbi finantsanalüüs, mille aluseks oli suuresti Leedu e-kaubanduse turutrendid, mille andmed koguti allikatest nagu [edited].

23.08.2022. a esitati nõukogule uut eelarvet ning teavitati, et septembris tuleb kinnitamisele lõplik eelarve, mille juures palus nõukogu esitada ka uut tasuvusanalüüsi. 27.09.2022. a esitati uus eelarve ja sellega kaasnev tasuvusanalüüs ([edited]).

[edited]

Kaunase finantsanalüüs oli läbi viidud investeringute haldamise korra järgse tasuvusanalüüsi vormi baasil. Analüüsis arvestati viie erineva stsenaariumiga ning arvutati välja iga stsenaariumi põhine tasuvus, tasuvusaeg jmt, mis oli vastavuses investeringute haldamise korraga.

Kaunase sorteerimiskeskuse rajamise ja sorteerimise automatiseerimise projekti puhul eeldati olulist positiivset pikaajalist finantsmõju, mis pidi tulenema eelkõige kulubaasi struktuursetest muutmisest ning omandimudeli eelistamisest rendimudeli ees. Prognoositud positiivne finantsmõju sõltus olulisel määral mitmest kriitilisest eeldusest, eelkõige tööjookulude märkimisväärsest vähenemisest ning hoonete rendi- ja kommunaalkulude kokkuhoiust. Kuigi need eeldused ei olnud oma olemuselt ebarealistlikud, tuginesid grupi varasemale kogemusele teistes riikides ning neid oli võimalik mudelis muuta, ei olnud nende realiseerumine täielikult Omniva kontrolli all ning sisaldas paratamatut ebakindlust.

Investeeringu tasuvusanalüüsid näitasid, et projekt oli baaststsenaariumites väärtust loov, kuid mitmes alternatiivses ja stressistsenaariumis liikus tasuvus väga lähedale tasuvuspiirile. Lisaks ei arvestatud tasuvusanalüüsis tuvastatud riskidega, nt kui sorteerimisliin ei saavuta spetsifikatsioone. See viitab sellele, et investeering ei olnud madala riskiga ning selle majanduslik atraktiivsus sõltus tundlikult diskontomäärast, kulutaseme ja prognoositud kokkuhoidude tegelikust realiseerumisest. Eriti oluline on asjaolu, et diskontomäär muutus avaldas tulemustele märkimisväärset mõju, mis suurendab hinnangu ebakindlust tagantjärele vaadates. Küll aga oli projekt tugevalt strateegilise suunitlusega ning selle vajadus ja otstarbekus oli põhjendatud. Hilisemalt kinnitati projekti tasuvus ka järelanalüüsis.

Omandimudeli eelistamine rendimudelile oli analüüside põhjal majanduslikult loogiline, lähtudes eeldusest, et grupi kapitalikulu on madalam kui turu renditootlus. Sellest vaatenurgast oli põhjendatud järeldus, et omandimudel parandab kasumlikkust ja EBITDA-t ning võimaldab pikaajaliselt osa saada kinnisvara väärtuse kasvust. Samas tõi see valik kaasa suurema algse investeerimis- ja finantseerimisriski.

Investeeringu taotluses ei ole täpsustatud rahastamise vahendeid ega katteallikaid. 2023. aasta investeeringute eelarve juures ei olnud samuti toodud välja finantseerimisallikaid, mis lisandusid alles 2024. aasta investeeringute plaaniga, kus oli välja toodud [edited] miljonit eurot investeerimislenu kasutuselevõtt.

Kokkuvõtvalt ei nähtu finantsanalüüsides olulisi meetodilisi vigu ega ilmset kallutatust, kuid projektiga kaasnesid teadlikult aktsepteeritud riskid. Seetõttu ei saa Kaunase sorteerimiskeskuse investeeringut käsitleda kui konservatiivset või madala riskiga otsust, vaid pigem kui strateegilist investeeringut, mille positiivne finantsmõju oli eelduslik, mitte garanteeritud. Hilisemalt tehtud järelanalüüsi tulem näitas, et Kaunas oli eelduslikust isegi kasumlikum projekt.

Kaunas – Riskide hindamine

[edited] Riskianalüüs näitas 10 väga kõrge või kõrge riskitasemega riski, millega tuleb projekti käigus tegeleda, kuid millega juhatuse info kohaselt projektipartnerid juba aktiivselt tegelesid.

[edited]

Järeanalüüsi tulemil hinnati, et tabelis toodud 15 riskist 12 riski ei realiseerunud. Projekt lõpetati õigeaegselt ning eelarve järgselt ([edited] eurot lõplik eelarve, tegelikud kulud [edited] eurot), projekti ajal ei tekkinud finantsressursside puudust ega partnerite finantsprobleeme, ei tekkinud kohtuvaidlusi ega kvaliteedivigu ning ei tuvastatud pettust ega vigu planeerimises.

[edited] Samuti oli võrreldes esialgsete eeldustega muutunud tegelikud [edited]. Mahuprognose ajakohastatakse regulaarselt ning vastavad tegevused võetakse kasutusele vastavalt vajadusele. Maksimaalne hinnanguline võimekus on [edited]saadetist aastas (lisades vahetusi ja suurendades tööpäevade arvu). Vajalike FTE-de prognoose uuendatakse samuti regulaarselt ning vajalikud meetmed rakendatakse vastavalt olukorrale. Järeanalüüsi teostamise hetkel ei tuvastatud, et prognoositud mahtude teenindamiseks oleks vaja rohkem FTE-sid kui prognoosides arvestatud.

KONFIDENTSIAALNE

Kaunase sorteerimiskeskuse investeringu puhul on näha, et investeringuplaani koostamisel arvestati süsteemselt mitmekesiste riskidega, sealhulgas finants-, likviidsus-, turu-, tehnoloogiliste, ehitus- ja juhtimisriskidega. Projekti riskiraamistik oli sisuliselt põhjalik: kaardistati nii projekti eelduste mittetäitmise, kulude kallinemise, ehituse hilinemise, partnerite maksejõuetuse, kvaliteediprobleemide, seadmete kättesaadavuse kui ka pakkemahtude realiseerumise riskid. Lisaks hinnati operatiivseid riske, nagu sorteerimislüüsi võimsus, täiendava tööjõu vajadus ja võimalus, et hoone osutub tuleviku vajaduste suhtes kas liiga suureks või liiga väikeseks. Iga riskivaldkonna juures kirjeldati ka vastavaid riskijuhtimise

meetmeid, näiteks tugevdatud projektijuhtimist, selgeid vastutusalasid lepingutes, ehitusjärelvalvet, SLA-sid sorteerimisliinide tarnijatega, tarneplaneerimist, kulude monitoorimist, finantsreserve ja alternatiivseid kasutusvõimalusi juhul, kui pakkemahud ei realiseeru.

Finants- ja likviidsusriskid olid selgelt arvesse võetud. Hinnati ehituse ja sorteerimisliini hinnatõusu mõju, inflatsioonisurvet, tarneahelate ebastabiilsust ning vajadust luua täiendav likviidsuspuhver. Kuigi riskide tõenäosus hinnati paljudel juhtudel väga kõrgeks, oli olemas ka strateegia iga riski maandamiseks, näiteks kulude kontroll, reservid planeerimata kuludeks, ettemaksete piiramise poliitika partnerite puhul ja tugev hanke- ja kvaliteediprotsess. Samuti valiti fikseeritud maksumusega üldehitusleping vältimaks ruutmeetri kulu ootamatut suurenemist.

Tururiskid ehk mahtude kasv või langus, olid samuti investeringuplaanis käsitletud. Pakkide mahu realiseerumisel alla ootuste oli ette nähtud hoone osaline kasutamine rahvusvahelise äri rendipinnana või täiendavate teenuste pakkumiseks ([edited]). Üle ootuste mahu korral oli juba krundi valikul arvestatud laiendusvõimalusega.

Tehnoloogilised ja operatiivsed riskid olid maandatud läbi mahuka eelanalüüsi, usaldusväärsete tarnijate valiku, täiendavate SLA-de, ehitusjärelvalve ning alternatiivsete protsesside planeerimise (nt Kaunase kasutamine pan-Balti tasemel). Samuti oli riskide maandamiseks ette nähtud hinnata ehituse kvaliteediriske, koostada hanke ühtsed kvalifikatsiooninõuded ja kirjeldada kontrollimehhanismid, mis vähendaksid projekti elluviimise ajal väärkasutuse, pettuse ja kvaliteedihälvete ohtu.

Juhtimisriskid olid kaalutletud: projektile loodi selge juhtimisstruktuur, kaasati välised eksperdid ning nõukogu nõudis riskide maandamise kava, täpsustatud eelarveid ja regulaarseid ülevaateid. Kui riskid kasvasid (näiteks hinnatõus ehitusturul), korrigeeris juhatus eelarvet, määras fikseeritud hinnaga üldehituslepingu ja otsis kokkuhoiukohti, mis kinnitab riskipõhist lähenemist kogu protsessi vältel.

Kokkuvõttes võib öelda, et investeringuplaani koostamine oli riskiteadlik, struktureeritud ja korrigeerivaid meetmeid sisaldav. Riskid olid selgelt kaardistatud, neile olid määratud maandamismeetmed ning otsustusprotsessis arvestati nii finantsilisi, turu- kui tehnoloogilisi ebakindlusi. Riskianalüüs esitati nii juhatusele kui nõukogule. Selline lähenemine on kooskõlas Omniva investeringute haldamise korraga, mis nõuab üle [edited] investeringute puhul läbi viia riskianalüüs. Kuigi riskid, nende mõju, esinemise tõenäosus ja maandamismeetmed olid välja toodud, sätestab kord, et riskianalüüs peab lisaks nendele komponentidele täiendavalt välja tooma riskide eest vastutaja. Antud komponent riskianalüüsis puudus.

Enamik tuvastatud riske ei realiseerunud ning projekt viidi ellu eelarve ja ajakava piires, mis viitab tõhusale riskijuhtimisele ja adekvaatsetele maandamismeetmetele. Sorteerimisliini läbilaskevõime osaline mitterealiseerumine tulenes peamiselt saadetiste struktuuri muutusest (keskmise ja suure moodsuga pakkide osakaalu kasv), mida ei olnud investeringuplaani koostamise hetkel mõistlikult võimalik ette näha, kuna äriplaan tugines ajaloolistele andmetele ja tollastele turutrendidele. Seetõttu ei saa seda käsitleda klassikalise prognoosimis- või riskihindamise veana, vaid pigem väliskeskkonna muutusena, mille mõju operatiivsetele näitajatele ilmnes hiljem. Kuigi riskianalüüsis käsitleti üldist turu- ja mahuriski, võiks tulevikus stsenaariumianalüüs olla veel detailsem, arvestades ka võimalikke muutusi pakiprofiilis ja nende mõju tehnilisele võimekusele. Sellest hoolimata võib järeldada, et riskianalüüs oli koostamise hetke info põhjal kvaliteetne ja põhjendatud ning riskijuhtimine projekti elluviimisel toimus tõhusalt.

Läti sorteerimisliin

Läti sorteerimisliin – Tasuvusanalüüs

[edited]

Investeeringu analüüs baseerus investeeringute haldamise korras sätestatud tasuvusanalüüsi vormile ning sisaldas läbipaistvaid eeldusi. Korrektselt oli läbi viidud kaks stsenaariumianalüüsi: pessimistlik ja optimistlik, mis eeldasid erinevas suuruses personalikulude kokkuhoide, kuid olid muudes parameetrites võrdsed.

Investeeringu taotluses ega protokollides ei ole täpsustatud rahastamise vahendeid ega katteallikaid.

Esitatud materjalidest ei ilmne, et oleks koostatud investeeringute haldamise korra järgselt nõutud järelanalüüs ega määratletud järelanalüüsi KPI-d.

Läti sorteerimisliin – Riskide hindamine

01.05.2021. a kinnitatud investeeringute haldamise korra järgselt on investeeringu riskianalüüsi teostamine on kohustuslik kõikide taotletavate investeeringute korral alates [edited] ning riskianalüüs peab välja tooma võtmeriskid, nende esinemise tõenäosuse ja mõju, maandustegevused ning vastutaja.

Juhatus ja nõukogu koosoleku protokollidest ei nähtu, et juhatus oleks riskianalüüsi läbi viimist küsinud või analüüsi teostatud. Kuna riske pole struktureeritud riskianalüüsi raames protokollide materjalide põhjal hinnatud, ei ole tuvastatav ka riskide haldamine, mõju, esinemise tõenäosus, vastutaja ega maandamis-tegevused.

Postkontorite renoveerimine

Postkontorite renoveerimine - Tasuvusanalüüs

Alates 01.05.2021. a kehtib uus investeeringute haldamise kord, mille eesmärk on AS Eesti Postis ja tema tütarettevõtetes (edaspidi Omniva) kehtestada ühtsed nõuded ja põhimõtted investeeringute taotlemiseks ja kinnitamiseks ning regulaarseks järelevalveks tehtud investeeringute osas.

Investeeringuks kategoriseeritakse pikaajaline kapitalimahutus või vara soetus kogumaksumusega alates [edited], mille kasutusiga on pikem kui üks aasta ja mis tehakse reeglina kasu saamise eesmärgil.

Omniva kategoriseerimise järgselt ei klassifitseeru postkontorite renoveerimine klassikalises mõistes investeeringuks, ning finantsjuhi info kohaselt ei ole asendusinvesteeringute puhul rahavoo analüüs võimalik, mille tõttu ei ole investeeringute haldamise korra järgset tasuvusanalüüsi läbi viidud. Finantsmõju hinnati läbi eeldatud kulude kokkuhoiu ja ühekordsete kuludega seoses sulgemiste või reorganiseerimisega. Samuti ei ole välja toodud järelanalüüsi KPI-sid.

Juhatuse ja nõukogu protokollides ei ole eraldi välja toodud, millistest vahenditest antud investeeringud planeeritakse teha. Järelanalüüsi pole teostatud, kuna Omniva kategoriseerimise järgselt ei klassifitseeru postkontorite renoveerimine investeeringuks.

Postkontorite renoveerimine - Riskide hindamine

Sarnaselt tasuvusanalüüsiga ei ole süsteemset riskide hindamist otsuse kinnitamisel läbi viidud, kuna Omniva siseeeskirjade järgselt ei kategoriseeru postkontorite renoveerimine investeeringuks.

Postkontorite renoveerimisotsuste dokumentatsioonist ei nähtu, et enne otsuste tegemist oleks läbi viidud eraldiseisev süsteemne riskianalüüs ega struktureeritud riskide kaardistus. Omniva kategoriseerimise järgselt ei klassifitseeru postkontorite renoveerimine investeeringuks, mille tõttu ei ole antud analüüsi läbi viidud.

Kuigi dokumentides viidatakse, et renoveeritavad postkontorid valitakse nii, et need töötaksid vähemalt 7 aastat, ei ole näha kvantifitseeritud stsenaariumianalüüsi (nt mis juhtub, kui võrgustrateegia muutub), tundlikkusanalüüsi mahtude languse kiirenemise korral või riski, et postkontorite arv väheneb kiiremini kui planeeritud.

Tegemist oli sisuliselt asendusinvesteeringuga, mille otsene finantsrisk ühe kontori lõikes oli suhteliselt piiratud (ca 150–180 tuhat eurot kontori kohta). Siiski oli olemas strateegiline risk: investeerida varasse olukorras, kus paralleelselt oli teada võrgu oluline vähendamine (89 → 36 kontorit 2–3 aasta jooksul).

Risk realiseerus eeskätt ajastuse aspektist, kuna renoveerimisperioodil kiirenes võrgu kokkutõmbamine ning 2025.–2026. aasta plaanid näevad ette täiendavat sulgemist ja liitmist jaotuskeskustega. See viitab, et investeeringute ja pikaajalise võrgu optimaalse struktuuri vahel puudus täielik kooskõla.

Kokkuvõte: Erikontrolli hinnangul on postkontorite renoveerimise näol ebaadekvaatselt hinnatud riskitaset, ehk pole teostatud vajalikku analüüsi identifitseerimaks, millised postkontorid enne 7 aasta täitumist suletakse. Mitmed renoveeritud postkontorid on suletud, mis tähendab sisuliselt osa investeeringu mahakandmist. Riskianalüüsi puudumise puhul võib olla viga Omniva sise-eeskirjades, mille alusel juhtkond ei võtnud postkontorite renoveerimist kui investeeringut ning seetõttu ei teostatud vajalikke analüüse.

Octopus III

Octopus III - Tasuvusanalüüs

19.07.2022 nõukogu koosolekul esitati koos investeeringu memoga investeeringu tasuvusanalüüs investeeringute haldamise korras ette nähtud tasuvusanalüüsi vormi põhjal.

Esitleti kolme stsenaariumi:

- neutraalne;
- optimistlik;
- pessimistlik.

[edited]

Samuti määrati 4 näidikut ja nende sihtväärtused, mida järekontrolli raames kontrollitakse 31.12.2023. a seisuga: [edited].

KONFIDENTSIAALNE

Investeeringu analüüs baseerus investeeringute haldamise korras sätestatud tasuvusanalüüsi vormile ning sisaldas läbipaistvaid eeldusi. Korrektselt oli läbi viidud kolm stsenaariumianalüüsi: pessimistlik, neutraalne ja optimistlik, mis eeldasid erinevas suuruses tulude ja kulude suurusjärke, kuid olid muudes parameetrites võrdsed. Samuti määrati järelanalüüsi KPI-d.

Investeeringu taotluses ei ole täpsustatud rahastamise vahendeid ega katteallikaid. Järelanalüüs on teostatud Octopus esimesele kolmele faasile koosmõjuna.

Octopus III – Riskide hindamine

Peamised Octopus III etapi riskid jagati memos kolme kategooriasse vastavalt sellele, millal need võivad potentsiaalselt ilmneda: planeerimise ajal, arenduse ajal ja pärast arenduse lõppu. Kõik need hõlmavad IT-ga, finantsidega, personaliga ja operatsioonidega seotud riske. [edited]

Tasuvusanalüüsi vormis olid riskid detailsemalt kaardistatud ning tuvastatud oli 24 riski. Igale riskile oli määratud esinemise tõenäosus, mõju ning riski maandamise tegevus (24 riskist 16-le). 10 meetet oli seotud

ettevaatliku planeerimise, monitoorimise ja üksustevaheliste koosolekutega. Suurema tõenäosusega ja olulisema mõjuga riskidele pööratakse eritählepanu, et tagada nende mittematerialiseerumine.

01.05.2021 kinnitatud investeeringute haldamise korra järgselt on investeeringu riskianalüüsi teostamine kohustuslik kõikide taotletavate investeeringute korral alates [edited] ning riskianalüüs peab välja tooma võtmeriskid, nende esinemise tõenäosuse ja mõju, maandustegevused ning vastutaja.

Juhatuse ja nõukogu koosoleku protokollidest nähtub, et riskianalüüsis tuvastati 24 võtmeriski, nendele määrati esinemise tõenäosus ja mõju ning üldjuhul ka riskimaandamismeede. Riskimaandamismeetmed olid üldjuhul asjakohased, kuid kohati liialt üldsõnalised (nt regulaarsed üksuste vahelised koosolekud). Puudulik oli see, et riskidele ja maandamismeetmetele ei määratud vastutajaid.

Siseaudit tuvastas „Investment Management Process“ siseauditi käigus, et Octopus III tegelik CAPEX kujunes [edited] eurot, mis on rohkem kui [edited] eurot üle eelarve. 29. aprillil 2024 kinnitas finantsjuht, et juhul kui projekt ületab maksumuse, peab juhatuse ja nõukogu seda kinnitama. Octopus III puhul aga leiti projekti maksumuse ületamine peale ületust, mis finantsjuhi sõnul ilmnis ebaadekvaatse projekti kulude juhtimise tõttu, mis omakorda ilmnis [edited] ebakorreksete ülesannete tõttu.

Kokkuvõtte: Võib järeldada, et Octopus III puhul näitab riskianalüüs, et võimalikud riskid olid suures määras läbi mõeldud ja käsitletud ent puudus esines riskide maandamises: liiga üldsõnalised riskimaandamismeetmete kirjeldused ja vastutavate isikute mitte määramine.

Uurimusküsimus 5: Kas kontrollitaval perioodil tehtud investeeringud olid kooskõlas ettevõtte põhitegevuse, strateegia ja riskiprofiiliga, sh kas otsustele eelnesid analüüsid ja riskide hindamine?

Kokkuvõttev järeldus

Erikontroll on seisukohal, et analüüsitud investeeringud on olnud suuremas osas põhitegevuse ja strateegiaplaaniga kooskõlas. Riskiprofiili osas on samuti investeeringud olnud üldjoones Omniva riskiprofiiliga kooskõlas, kuigi teatud investeeringute puhul on projektid ületanud Omniva konservatiivseid finants- ja välisriskide piire (nt Kaunase sorteerimiskeskuse puhul).

Investeeringute teostamisel on üldjuhul läbi viidud asjakohased tasuvus- ja riskianalüüsid, kuid mitte alati ette nähtud viisil ega piisava detailsusega. Näiteks pole alati läbi viidud riskianalüüsi ning kui seda on tehtud, ei hõlma see alati kõiki ette nähtud komponente (nt puudub vastutaja või maandamismeetmed). Samuti on ebaselge, millist tüüpi riske peaks riskianalüüs tuvastama (projektielseid, projekti tegemata jätmisel tekkivaid või riskid, mida projekt võib põhjustada teistele äriüksustele või tugiteenustele). Teatud investeeringute puhul ei ole analüüsi läbi viidud, kuna sise-eeskirjade järgi ei klassifitseeru tegevused investeeringutena.

Kuigi organisatsioonis kasutatakse ühtset tasuvusanalüüsi vormi, ei ole tegelikkuses tagatud ühtset meetodikat selle täitmise, eelduste valimise ega analüüsi detailsuse osas. Vorm ise ei määra, milliseid eeldusi tuleb kasutada, millisel detailsusastmel kulud ja tulud hinnata, kuidas prognoose kontrollida ega seda, milliseid stsenaariume ja tundlikkusi tuleb kohustuslikus korras läbi mängida. Seetõttu sõltub analüüside kvaliteet, läbipaistvus ja usaldusvärsus täielikult analüüsi koostaja enda professionaalsest hinnangust, initsiatiivist ja põhjalikkusest. Praktikas on see viinud olukorraneni, kus tasuvusanalüüsid võivad olla ülesehituselt väga erinevad, eri projektide puhul kasutatavad eeldused ei ole võrreldavad, analüüside detailsus ja põhjalikkus varieerub märkimisväärselt ning mõnes analüüsis puuduvad isegi kriitilised komponendid, nagu stsenaariumid, tundlikkusanalüüs, riskide kvantifitseerimine või mõju grupi finantspositsioonile. Selline olukord vähendab investeerimisotsuste kvaliteeti, raskendab projektide omavahelist võrdlust ning suurendab ohtu, et juhatuse ja nõukogu otsused tuginevad ebapiisavale või ebajärjekindlale finantsinformatsioonile.

Lisaks saab puudusena välja tuua asjaolu, et suuremahuliste investeeringute puhul ei analüüsita mõju Omniva finantstulemustele tervikuna, sh suutlikkust projekti läbi viia ja vajadusel kaasata võõrfinantseerimist ning ei esitata ei otsuse ega taotluse juures rahastamise allikat.

Uurimisküsimus 6

Kas ettevõtte lepingupartneriteks või lepingupartnerite tegelikeks kasusaajateks on olnud rahvusvahelise sanktsiooni subjektid?

Sanktsioonikontrolli regulatsioon

Rahvusvahelise sanktsiooni rakendamine Eestis on reguleeritud rahvusvahelise sanktsiooni seadusega (edaspidi RSanS), mis sätestab sanktsioonide olemuse, kehtestamise ja kohaldamise korra ning pädevate asutuste ülesanded.

Postiseaduse (edaspidi PostiS) § 36 kohaselt on universaalse postiteenuse osutajal kohustus osutada finantsteenuseid (pensionide ja toetuste väljamaksmine ning rahasiirded) ning makse- ja e-raha asutuste seadus (edaspidi MERAS) § 3 lg 6 p 4 kohaselt on postiteenuse osutaja isikuks, kes võib osutada makseteenuseid ja seega makseteenuse pakkujaks MERAS tähenduses. MERAS § 14 lg 5 välistab küll eraldi tegevusloa nõude, kuid see puudutab üksnes tegevusloakohustust, mitte teenuse olemust ega isiku staatust. PostiS § 36 lg 2 viide võlaõigusseaduse (edaspidi VÕS) maksekäsundile ei muuda teenuse regulatiivset kvalifikatsiooni, vaid reguleerib üksnes lepingulist raamistikku ja tehingu teostamise viisi. RSanS § 20 lg 1 punkti 2 kohaselt on erikohustusega isikuks ka finantseerimisasutus rahapesu ja terrorismi rahastamise seaduse (edaspidi RahaPTS) tähenduses, välja arvatud Euroopa Keskpank ja Euroopa Majanduspiirkonna lepinguriikide keskpangad. RahaPTS § 6 lg 2 p 2 kohaselt on finantseerimisasutuseks muuhulgas makseteenuse pakkuja MERAS tähenduses (v.a makse algatamise ja kontoteabe teenuse pakkuja). Postiteenuse osutaja ei kvalifitseeru kummagi viidatud erandi alla. Lisaks sätestab MERAS § 4 erandid, millisel juhul ei loeta teenust makseteenuseks (nt paberil rahakaardid). Paberkandjal algatatud postimaksekorraldused kuuluvad MERAS § 4 lg 2 punktis 7 sätestatud erandi alla olenemata sellest, kuidas neid postiettevõtja raamatupidamissüsteemis käsitletakse. Seega on universaalse postiteenuse osutaja RSanS § 20 lg 1 p 2 tähenduses erikohustusega ulatuses, milles ta osutab PostiS § 36 alusel finantsteenuseid ja mille osas ei rakendu ükski MERAS § 4 sätestatud erand (nt elektrooniliselt teostatud rahasiirded). Omniva on selgitanud, et nad kasutavad endiselt sularahal põhinevaid rahakaarte, mis langeb MERAS § 4 lg 2 punktis 7 sätestatud erandi alla.

Kui postiteenuse osutaja ei kuulu RSanS-i tähenduses erikohustustega isikute hulka, siis on kohustus rakendada RSanS-ist tulenevaid täiendavaid kohustusi vastavalt seaduses sätestatud eeldustele ja ulatusele. RSanS § 19 kohaselt peab iga juriidiline isik, kes tuvastab, et tema poolt kavandatav või tehtav tehing või toiming rikub finantssanktsiooni, kohaldama finantssanktsiooni ja teavitama sellest viivitamata Rahapesu Andmebürood (edaspidi RAB). Seejuures:

- Kui postiteenuse osutaja kahtleb, kas tehing rikub sanktsiooni, peab ta kohaldama finantssanktsiooni ja hankima lisateavet.
- Tuvastades lisateabe alusel finantssanktsiooni subjekti või sanktsiooni rikkuva toiminguga, peab ta kohaldama sanktsiooni ning teavitama RAB-i.
- RSanS § 19 lõike 3 alusel tuleb teavitada ka siis, kui lisateave ei võimalda kahtlust elimineerida (sh tuleb teavitada millised meetmed on finantssanktsiooni kohaldamiseks kasutusele võetud – nt ärisuhtest või rahaülekandest keeldumine).
- Kui aga juriidiline isik järeldab saadud lisateabe põhjal, et tegu ei ole finantssanktsiooni rikkuva tehingu või toiminguga, tuleb selle kohaldamine lõpetada. See tähendab, et varade külmutamise kohustuse puhul võib vara uuesti kahtluse all olnud subjektile kättesaadavaks teha (nt teostada ülekanne), muude piirangute puhul aga näiteks jätkata tehingu tegemist või planeerimist.

Erikontrolli ulatus ja piirangud

Postiseaduse § 25 lg 1 p 16 järgi on postiteenuse osutaja kohustatud keelduma postisaadetise edastamisest, kui see sisaldab esemeid, mille sisse- või väljaveo keeld või piirang tuleneb muudest õigusaktidest (sh sanktsioneeritud kaubad). Käesolev erikontroll ei hõlma saadetiste kontrollimist rahvusvahelise sanktsiooni

võimalike rikkumiste tuvastamiseks ega kontrolli, kas Omniva klientideks (v.a lepingupartnerid) on kontrollperioodi jooksul olnud rahvusvahelise sanktsiooni subjektideks olnud isikuid.

Juhul kui ettevõtte lepingupartner või lepingupartneri tegelik kasusaaja oli rahvusvahelise sanktsiooni subjekt ning ettevõtte ei rakendanud sanktsiooni põhjendusel, et lepingusuhte raames ei tekkinud kahtlust sanktsioonistaatuse osas, kuid see asjaolu selgub hiljem, ei tähenda see et vastutust ei või tekkida. Käesolev erikontroll ei käsitle ega hinda rikkumise esinemist, süüd ega vastutuse realiseerumist konkreetsete juhtumite lõikes, vaid piirdub uurimisküsimusega, kas ettevõtte lepingupartneriteks või nende tegelikeks kasusaajateks on olnud rahvusvahelise sanktsiooni subjektid erikontrolli käsitleval perioodil 01.07.2020–31.05.2025. a, ning kirjeldab sellega seotud õiguslikku raamistikku üldisel tasandil. Võimaliku vastutuse ulatus: RSanS § 35⁶ kohaselt on võimalik väärteokorras karistada juriidilist isikut lisateabe hankimise või teavitamiskohustuse rikkumise eest rahatrahviga kuni 400 000 eurot. Rangema vastutuse eeldus sõltub sellest, kas isik tegutses ettevaatamusest, s.o kas objektiivselt hinnates oleks tal asjaolusid arvestades pidanud tekkima kahtlus sanktsiooniriski suhtes (nt lepingupartneri seotus kõrge riskiga jurisdiktsiooniga). Sellisel juhul võib sanktsiooni kohaldamata jätmist käsitada hooletusena, mis võib kaasa tuua vastutuse karistusseadustiku §-de 93¹ ja 93² alusel.

Sanktsioonikontrolli regulatsioon AS-is Eesti Post

Rahvusvaheliste sanktsioonide subjektide tuvastamise tagamiseks on Omniva kehtestanud järgmised sisemised dokumendid:

Omniva nõukogu on 21.12.2022. a kehtestanud riskiisu dokumendi, mille kohaselt väldib ettevõtte ärisuhete loomist isikutega, kes ise või kelle tegelikud kasusaajad on rahvusvaheliste sanktsioonide subjektid (p 6.3.3.2 kolmas lõik). Samuti väldib Omniva ärisuhete loomist isikutega, kelle kohta on tekkinud põhjendatud kahtlus ebahariliku käitumise, kahtlase tegevuse, pettuse või muude riskitegurite suhtes, või isikutega, kelle suhtes on algatatud täite-, pankroti- või lõpetamismenetlus ning mis võib ohustada Omniva huve või mainet.

RahaPTS ja RSanS kord, mida on korduvalt ajakohastatud ning mille kehtiv versioon on juhatuse poolt kinnitatud 01.12.2020, reguleerib töötajate kohustusi ja vastutust, sh rahvusvaheliste sanktsioonide täitmisega seonduvat. Dokument koos lisadega sätestab rollid ja töökorralduse, mis tagavad korra järjepideva ja toimiva rakendamise.

RahaPTS ja RSanS korra kohaselt on rahapesu ja terrorismi rahastamise tõkestamisega seotud kohustuste vahetuks täitmise jälgimiseks ning rahvusvaheliste finantssanktsioonide rakendamise eest määratakse vastutavaks isikuks [edited]

Teenust haldav isik (edaspidi teenusejuht) vastutab selle eest, et loodavad ja hallatavad teenused vastaksid RahaPTS ja RSans korra nõuetele ning et teenuse protsessid ja kontrollimeetmed oleksid kooskõlas kehtivate õigusaktidega. Kui teenusele rakenduvad rahapesu ja sanktsioonide nõuded, kaasab teenusejuht kontaktisiku.

RahaPTS ja RSans korra punkti 6.5 kohaselt kontrollib kontaktisik Omniva töötajalt saadud info põhjal, kas Omniva vahendusel tehingut üritanud isik kuulub rahvusvahelise sanktsiooni subjekti nimekirja. Korra lisas 1 on toodud töötajale juhised, kuidas kontrollida, et saatja ega saaja poleks maksete vahenduse ja rahakaardi tehingu korral (v.a Western Union) finantssanktsiooni subjektiks ning millisel juhul tuleb esitada teade RABile. Muude isikute puhul on sanktsioonisubjektsuse kontrollimine reguleeritud Rahvusvahelise äri DD protseduuriga. Postiteenuse partnerite ja IATA litsentsiga lennufirmadele osutatakse teenust rahvusvahelise postiteenuse konventsiooni alusel ning Rahvusvahelise äri DD protseduuri alusel ei rakendata neile hoolsusmeetmeid.

Rahvusvahelise äri DD protseduuri kohaselt ei teostata detailset ristkontrolli äripartnerite (*commercial partners*) osas, kes tegutsevad Euroopa Liidus, EFTA riikides või Ühendkuningriigis. Sellised äripartnerid peavad Rahvusvahelise äri DD protseduuri kohaselt täitma Omniva poolt esitatud vormi (*compliance declaration*), mis hõlmab muuhulgas järgmist küsimust: „*Kas ettevõtte juhatuse liikmed, tegelikud kasusaajad ja muud isikud, kes suunavad teenuste osutamist, on kantud ELi, ÜRO või USA sanktsioonide nimekirjadesse?*” Muudesse kategooriatesse kuuluvatel äripartneritelt kogutakse hoolsusmeetmete rakendamise küsimustiku kaudu täiendavat teavet, sealhulgas ettevõtte esindajate nimed ja ametikohad (sh volitatud allkirjastajad) ning tegelike kasusaajate nimed ja riigid. Kogutud teabe alusel teostatakse ristkontroll Euroopa Liidu, ÜRO ja OFAC sanktsiooninimekirjade andmebaasides.

Täiendavalt reguleerib kontrollitegevusi Omniva hankelepingute kord. Hankelepingu partneri taustakontrolli käigus kontrollitakse partneri registriandmeid, maksekäitumist, seotud isikuid ning ettevõttes ja avalikes allikates leiduvat teavet, et hinnata partneri usaldusväärsust ja seaduskuulekust. Rahvusvahelise partneri puhul tehakse täiendavalt kontroll (p. 3.3.1.5.), kas tema esindaja, kasusaajad või juhtorgani liikmed kuuluvad rahvusvaheliste finantssanktsioonide nimekirjadesse vastavalt Omniva RahaPTS ja RSans korra lisas 1 toodule (kirjeldatud üleval).

Kontrolli käigus kogutud andmeid säilitatakse Omniva poolt antud selgituste kohaselt kaks aastat.

Hinnang sisemisele regulatsioonile ja protsessile

Hinnang Omniva sisemisele regulatsioonile ja protsessidele ei olnud erikontrolli raames eraldiseisvalt püstitatud uurimisküsimus. Samas pidas erikontrolli komisjon põhjendatuks, et lisaks valimi analüüsile tuuakse välja ka kontrolli läbiviimise käigus ilmnenuid tähelepanekuid seoses kehtivate protseduuride ja sisekordadega. Järgnevad tähelepanekud põhinevad sanktsioonikontrolli teostamise käigus ilmnenuid aspektidel ning on esitatud täiendavate tähelepanekutena.

[edited]Rahvusvahelise äri DD Protseduur

Omniva on selgitanud, et praktikas kontrolli teostatakse.

Rahvusvahelise sanktsiooni subjekti kahtlus

Rahvusvahelise äri DD Protseduur ei selgita, kas sanktsiooni kontrollimist tuleks teostada regulaarselt või millisel juhul tuleks teostada korduvkontroll. RSans-i kohaselt kohustub ettevõtte kohaldama finantssanktsiooni ja hankima lisateavet asjaolude kohta, mis võimaldavad kindlaks teha, kas kavandatav või tehtav tehing või toiming rikub finantssanktsiooni, kui on tekkinud kahtlus, et isik võib olla rahvusvahelise sanktsiooni subjekt. Seejuures tuleb hinnata, kas objektiivselt hinnates peaks asjaolusid arvestades tekkima kahtlus sanktsiooniriski suhtes (nt lepingupartneri seotus kõrge riskiga jurisdiktsiooniga, omanike muudatus jms).

Valimi analüüs

Käesolev erikontroll ei käsitle ega hinda rikkumise esinemist, süüd ega vastutuse realiseerumist konkreetsete juhtumite lõikes, vaid piirdub uurimisküsimusega, kas ettevõtte lepingupartneriteks või nende tegelikeks kasusaajateks on olnud rahvusvahelise sanktsiooni subjekte erikontrolli käsitleval perioodil 01.07.2020–31.05.2025.

KONFIDENTSIAALNE

Kontrolli tulemus

Erikontrolli raames ei tuvastatud erikontrolli läbiviimise hetke seisuga valimisse kuulunud 30 lepingupartneri ja nende teadaolevate tegelike kasusaajate hulgast ühtegi rahvusvahelise sanktsiooni subjekti. [edited] Kontrolli tulemuste tõlgendamisel tuleb arvestada infoterviklikkuse ja andmete kättesaadavusega seotud piiranguid. Mitme lepingupartneri puhul ei olnud erikontrolli läbiviimisel võimalik tugineda täielikule teabele lepingupartnerite, nende juhtkonna ega tegelike kasusaajate kohta, kuna vastavat infot ei olnud Omniva poolt kas edastatud, oli edastatud üksnes osaliselt, mh põhjusel et andmete säilitamise tähtaeg oli möödunud, tegemist oli universaalse postiteenuse osutajaga, või ei olnud andmed avalikest allikatest kättesaadavad. Sellest tulenevalt:

- ei olnud kõigi valimisse kuulunud 30 lepingupartneri ning nendega seotud isikute isikusamasust võimalik täielikult ja üheselt tuvastada;
- ei ole võimalik täieliku kindlusega välistada, et kontrolliperioodil (01.07.2020–31.05.2025) ei ole valimisse kuulunud lepingupartnerite või nende tegelike kasusaajate hulgas olnud rahvusvahelise sanktsiooni subjekte.

Omniva edastas erikontrolli raames hoolsusmeetmete läbiviimise käigus kogutud dokumendid kaheksa valimisse kuulunud lepingupartneri kohta (lepingupartnerite nimekirjas ei olnud registrikoode või muud infot isikusamasuse tuvastamiseks). Kahe ettevõtte puhul ei olnud ettevõtteid võimalik tuvastada ega avalikest registritest leida. Esitatud dokumendid olid osaliselt puudulikud, kuna nende alusel ei olnud võimalik tuvastada ettevõtete omanikeringi ega ettevõtet esindama õigustatud isikute isikusamasust (nt olid DD-dokumentides märgitud üksnes isikute nimed ilma sünniaja või muu isikut tuvastava teabeta). Erikontrolli läbiviijatele ei ole edastatud ühtegi äriregistri või samaväärset väljavõtet lepingupartnerite kohta.

Kolme lepingupartneri osas ei edastanud Omniva hoolsusmeetmete rakendamise seotud infot, põhjusel, et need on *out of scope*, leping oli lõppenud 2022. või 2023. aastal ja hoolsusmeetmete andmeid säilitati 2 aastat. Omniva on selgitanud, et kehtiva Rahvusvahelise äri DD Protseduuri kohaselt teostatakse kogutud teabe alusel Omnivas riskikontroll Euroopa Liidu, ÜRO ja OFAC sanktsiooninimekirjade andmebaasides (mh UNSOL, EU Sanctions Tracker ja OFAC Sanctions List Search) ning kontrolli tulemused ja vastavad kuvatõmmised arhiveeritakse ettenähtud SharePointi kaustas kaheks aastaks. Arvestades siiski lepingute lõppemise aega, jäi koostöö nimetatud lepingupartneritega erikontrolli perioodi 01.07.2020–31.05.2025.

Erikontrolli läbiviijatele edastati kokku 5 kuvatõmmist sanktsioonikontrolli kohta, mis puudutasid kokku nelja lepingupartnerit ja millest kaks olid Eestis registreeritud ettevõtted. Omniva on selgitanud, et Rahvusvahelise äri DD Protseduuri kohaselt ei teostata detailset riskikontrolli äripartnerite suhtes, kes tegutsevad Euroopa Liidus, EFTA riikides või Ühendkuningriigis. Tuvastasime kaks ettevõtet, mille puhul kasutati hoolsusmeetmete rakendamiseks EU, EFTA ja UK vormi, kuid üks ettevõtte oli registreeritud Ukrainas ja teine Rumeenias. Rahvusvahelise äri DD protseduuri kohaselt rakendatakse riskipõhist lähenemist, mille kohaselt piisab EU, EFTA ja UK vormi kasutamise korral lepingupartneri kinnitusest, et juhatuse liikmed, tegelikud kasusaajad ja teenuste osutamisega otseselt seotud isikud ei ole EL, ÜRO ega OFAC sanktsiooni nimekirjas. Seega edastatud dokumentide kohaselt ei teostatud nende ettevõtete ja tegelike kasusaajate suhtes Omniva poolt sanktsiooninimekirjade kontrolli, sest lihtsustatud vormi kasutamise korral piisas lepingupartneri kinnitustest.

Seega, kuigi erikontrolli raames ei tuvastatud erikontrolli läbiviimise hetke seisuga valimisse kuulunud 30 lepingupartneri ja nende teadaolevate tegelike kasusaajate hulgast ühtegi rahvusvahelise sanktsiooni subjekti, siis eeltoodud asjaolusid arvestades ei ole võimalik täieliku kindlusega välistada, et kontrolliperioodil (01.07.2020–31.05.2025) ei ole valimisse kuulunud lepingupartnerite või nende tegelike kasusaajate hulgas olnud rahvusvahelise sanktsiooni subjekte.

Erikontrolli raames tuvastati ka üks riigiettevõtte, mille juures on SCO mäрге. Valgevene omandis olev riigiettevõtte BELPOCHTA (universaalse postiteenuse osutaja) on märgitud Dow Jones andmebaasis SCO märkega, kuna Valgevene suhtes kehtivad mitmed rahvusvahelised sektoraalsed sanktsiooni režiimid.

Uurimisküsimus 6: Kas ettevõtte lepingupartneriteks või lepingupartnerite tegelikeks kasusaajateks on olnud rahvusvahelise sanktsiooni subjektid?

Kokkuvõttev järeldus

Kuigi erikontrolli raames ei tuvastatud erikontrolli läbiviimise hetke seisuga valimisse kuulunud 30 lepingupartneri ja nende teadaolevate tegelike kasusaajate hulgast ühtegi rahvusvahelise sanktsiooni subjekti, siis ei ole võimalik täieliku kindlusega välistada, et kontrolliperioodil (01.07.2020–31.05.2025) ei ole valimisse kuulunud lepingupartnerite või nende tegelike kasusaajate hulgas olnud rahvusvahelise sanktsiooni subjekte.

Uurimisküsimus 7

Kas nõukogul on olnud selge arusaam omaniku ootustest, ettevõtte strateegiast ning on kontrollinud järjepidevalt nende täitmist?

Ülevaade omaniku ootustest erikontrolli perioodil

Omaniku ootuseid kirjeldasid vaatlusalusel erikontrolli perioodil järgmised dokumendid:

- 26.04.2017. a kinnitatud „AS Eesti Post omaniku ootused“
- 21.04.2022. a kinnitatud „AS Eesti Post omaniku ootused“
- 04.10.2022. a kinnitatud „AS Eesti Post omaniku ootused“
- 01.12.2023. a kinnitatud „AS Eesti Post omaniku ootused“

AS-i Eesti Post kui riigi ainuosalusena ettevõtte juhtimisele seatud ootused keskenduvad sellele, et nõukogu ja juhatus tagaksid omaniku eesmärkide tasakaalustatud, vastutustundliku ja pikaajalise täitmise. Riik eeldab, et ettevõtte tegutseb eeskujulikult, järgides häid juhtimistavasid, kõrget ärikultuuri ja sotsiaalset vastutust ning loobub ebaeetilistest ärisuhetest, sh Venemaa ja Valgevenega seotud tegevusest. Juhtimise keskne roll on universaalpostiteenuse järjepidevuse tagamine kogu Eestis, mis on riigi hinnangul võimalik kõige kindlamalt läbi osaluse säilitamise Eesti Postis. Pikaajalises vaates näeb riik siiski võimalust osaluse vähendamiseks, mis eeldab aga esmalt kulupõhise hinnastamise ja postivõrgu ümberkujundamise elluviimist.

Strateegiliste eesmärkidenäeb riik AS-i Eesti Post avaliku huvi kandja ja valdkondliku arengumootorina, kelle ülesanne on tagada üle-eestilise postivõrgu toimimine ning tagada riigisisese ja rahvusvahelise postiteenuse kättesaadavus. Äriühingult oodatakse valdkondliku arengumootorina tegutsemist, sektorit hõlmava teadmiste koondamist ning uute kontaktide, võrgustike ja äriideede initsieerimist. Alates 2023. aastast on riik pööranud tähelepanu ka vajadusele arendada kaasaegseid ja paindlikke postiteenuseid, tugevdada pakiautomaatide ja muude juurdepääsupunktide võrgustikku, laiendada personaalse kirjakandja teenust ning vähendada ettevõtte keskkonnavalajälge, sealhulgas viia vähemalt pool masinapargist 2030. aastaks alternatiivsele energiale.

Finantseesmärkide keskmes on omaniku ootusena nõue tegutseda kasumlikult, toetudes Rahandusministeeriumi määratletud omakapitali tootluse ootusele. Riik eeldab konservatiivset kapitalistruktuuri ning madalat riskitaset, kus investeringud tehakse eelkõige ettevõtte põhitegevuse rahavoogudest. Investeringud peavad seejuures olema põhjalikult läbi analüüsitud ning kaasnevad riskid tuvastatud ning arvesse võetud. Eelnevale lisaks on finantseesmärkide keskmes ka efektiivsuse tõstmine ehk tulud peavad keskpikas perspektiivis kasvama kiiremini kui kulud ning ettevõtte peab defineerima oma valdkonnale sobivad efektiivsusmõõdikud ja töötama nende järjepideva parandamise nimel. Samavõrd oluline on stabiilne omanikutulu ehk omanik ootab AS-lt Eesti Post selget dividendipoliitikat, mis toetab tasakaalustatud kapitalistruktuuri säilitamist ja võimaldab riigil regulaarselt tulu teenida.

Ülevaade äriühingu strateegiast erikontrolli perioodil

Erikontrolli perioodi alguses, 2020. aasta suvel, jõudsid AS-i Eesti Post nõukogu ja juhatus olukorda, kus ettevõtte strateegiadokument vajas ajakohastamist ja omaniku ootused olid sõnastamata või polnud piisavalt selged. Kirjalikest materjalidest nähtuvalt tõstatas sellekohase arutelu nõukogu 30.07.2020. a koosolekul juhatuse liige, juhtides tähelepanu, et ettevõtte juhindub oma otsustes ja tegevuses strateegiast, mille nõukogu on kinnitanud ja mida on mitmel korral esitatud omaniku esindajale kinnitamiseks, kuid mida pole päevakorda võetud. Juhatus liige rõhutas, et strateegia saab alguse selgest ja mõõdetavast omaniku ootusest, sest selle alusel hinnatakse juhatuse tegevust ning suunatakse äriühingu arengut. Nõukogu esimees nõustus, märkides, et nõukogu peab olemasoleva strateegia üle vaatama ja juhatusele andma üheselt mõistetavad suunised, mille põhjal edasi minna. Lepiti kokku, et augusti keskel toimub erakorraline koosolek, kus strateegia läbi arutatakse ja juhatusele koostatakse sisendid hiljemalt 27.08.2020. a. Sellele järgnevalt võeti strateegia teemad nõukogu koosolekute päevakorda ning otsustati kaasata ka väline konsultant AS-i Eesti Post strateegia 2020–2025 uuendamise protsessi. Augusti lõpus, täpsemalt 27.08.2020. a toimunud nõukogu koosolekul anti teada üldkoosoleku otsusest, millega lähtekohad heaks kiideti, kuid juhatuse esimees soovis

siiski täpsemaid suuniseid strateegia koostamiseks. Teisalt juhtis nõukogu sama kuupäeva kandvast nõukogu koosoleku protokollist nähtuvalt tähelepanu sellele, et strateegia sisu sõltub riigi otsustest ja valmivast äriplaanist, millisel põhjusel pidas nõukogu vajalikuks oodata, kuniks on selge, millises suunas riik liigub. Sama aasta lõpus, st 17.12.2020. a, liikus strateegiaprotsess edasi ning nõukogu tõi esile, et heaks kiidetud strateegialähtekohad loovad vajaduse uuendada senine strateegiadokument ning vajaduse ette valmistada ka omaniku uuendatud ootuste projekt. Selleks otsustati moodustada ka ajutine strateegiakomitee. Mõningase viivituse strateegiadokumendi väljatöötamisel põhjustas nõukogu protokollidest nähtuvalt tõenäoliselt ka uus informatsioon 2021. aasta alguses, mille kohaselt uus minister andis suunise peatada ettevõtte ärimudelit oluliselt muutvad otsused, mille tõttu jäi nõukogu ootama omaniku selgemaid seisukohti.

Kokkuvõttes jõudis strateegiadokument lõpliku vormini alles 2021. aasta sügisel, mil nõukogu kinnitas 28.09.2021. a koosolekul Omniva strateegia 2022–2026 esialgse kavandi ning andis juhatusele ülesande lisada sellele finantsprojektsioonid ja esitada dokument nõukogu oktoobri koosolekul. Oktoobris strateegiat siiski ei kinnitatud, kuid 29.11.2021. a koosolekul otsustas nõukogu kinnitada AS Eesti Post 2022–2026 strateegilise visiooni ja initsiatiivid, arvestades nõukogu muudatusi. Eelnevast tulenevalt saab järeltada, et strateegiadokumendi valmimine jõudis lõpliku vormini rohkem kui aasta pärast strateegialähtekohtade heakskiitu pärast mitmete poliitiliste ning juhtimisalaste tegurite ületamist.

Nõukogu 29.11.2021. a koosolekul kinnitatud Omniva strateegia aastateks 2022–2026 keskendub ettevõtte muutmisele Baltikumi eelistatuimaks logistikaettevõtteks, pakkudes klientidele kiiret, täpset ja mugavat tarnekogemust ning tegutsedes samal ajal jätkusuutlikult ja tulevikku vaatavalt. Ettevõtte visioon on saavutada 2026. aastaks positsioon, kus Omniva suudab pakkuda turu kiireimat teenust, kõrgeimat tarnekindlust ning kliendile sujuvat kasutuskogemust kõigis kanalites. Samuti on strateegia eesmärk tugevdada partnerite rahulolu, parandada töötajate kogemust ning tuua Omniva Baltikumi kümne eelistatuma brändi sekka. Kirjeldatud visiooni elluviimiseks näeb strateegia ette keskendumist kuuele kriitilisele edutegurile: tarnevõrgustiku lähedus, kiirus, täpsus, lihtsus, kliendikogemus ning keskkonna- ja sotsiaalne vastutustunne.

Võrgustiku arendamisel on eesmärk laiendada pakiautomaatide ja teenuspunktide hulka kõigis kolmes Balti riigis, et tagada kliendile võimalikult mugav ligipääs. Lisaks tavapärastele pakiautomaatidele plaanitakse strateegiadokumendi kohaselt kasutusele võtta ka mobiilsed automaadid, kortermajade pakiautomaadid ning B2B automaadid. Samuti hinnatakse võimalust avada osa võrgustikust teistele logistikaettevõtetele, et tõsta kasutuse efektiivsust ja vähendada keskkonnamõju.

Digitaalse arenduse keskmeks on ühtse Baltikumi digikanali loomine, mis ühendaks Omniva praegused kuus erinevat iseteeninduslahendust üheks terviklikuks platvormiks. Uus lahendus võimaldaks pakkuda personaliseeritud sisu, intuiitivset kasutajakogemust, reaajas jälgimisvõimekust ning automatiseeritud kliendisuhetlust. Lisaks näeb strateegiadokument ette luua kaasaegne mobiilirakendus ning digitaliseeritakse mitmeid seni käsitsi teostatavaid protsesse, sealhulgas osa postiteenuste toimingutest.

Teenuste arendamisel keskendutakse eelkõige uutele ning turu nõudlust toetavatele lahendustele. Olulisemateks algatusteks on taaskasutatava pakendi teenuse väljatöötamine ning ühtne ja mugav tagastusteenus kogu Baltikumis. Kullerteenust arendatakse suunas, mis võimaldab pakkuda sama päeva tarnet suurtes linnades, pakkuda paremat tarne nähtavust ja rakendada automaatset marsruudioptimeerimist. Oluline roll strateegia elluviimisel on sisemisel efektiivsusel ja tehnoloogiauuendusel. Omniva investeerib sorteerimiskeskuste automatiseerimisse Lätis ja Leedus ning Eesti sorteerimise konsolideerimisse, et vähendada tööjõukuluseid ja kiirendada protsesside läbilaskevõimet. Automatiseerimine laieneb ka klienditeeninduse, PUDO-võrgustiku ja kullerteenuse protsessidesse. IT-valdkonnas keskendutakse süsteemiarhitektuuri lihtsustamisele, pilvelahenduste kasutuselevõtule ning arendustiimide töö kiirendamisele.

Samavõrd oluline strateegia osa on ka keskkonnanäesmärkide täitmine. Omniva soovib 2026. aastaks vähendada oma CO₂ jalajälge poole võrra, tehes selleks ulatuslikke investeeringuid sõidukipargi elektrifitseerimisse ning CNG-põhistesse lahendustesse. Samuti uuendatakse hooneid ja taristut energiatõhususe suurendamiseks.

Rahvusvaheline äri on strateegias määratletud kui üks peamisi kasvuvaldkondi. Eesmärk on kahekordistada rahvusvahelise äri kasumlikkust, laiendada tegevust uutele turgudele ning arendada uusi tooteid rahvusvaheliste partnerite jaoks. Eelkõige keskendutakse Euroopa, Aasia ja Põhja-Ameerika e-kaubanduse turgudele ning laiendatakse tehnoloogia müüki koos võimalike SaaS-põhiste lahendustega.

Strateegiadokument näeb ette, et rahvusvaheliste e-kaubandusvoogude kasv toetab ka Omniva rolli piirkondliku logistikaoperaatorina.

Finantsiliselt prognoosib Omniva strateegias tugevat kasvutrendi, mida veavad eelkõige pakiveo ja rahvusvahelise äri suurenemine. Samas on strateegia elluviimise suurimateks riskideks tööjõu- ja energiahinna tõus, konkurentsi tihenemine, klientide ootuste kasv, regulatiivsed muudatused ning IT- ja infoturberiskid. Nende maandamiseks näeb strateegiadokument ette rakendada riskijuhtimissüsteemi, mis võimaldab jälgida nii operatiivseid kui ka strateegilisi ohte.

Erikontrolli hinnangul on Omniva 2022–2026 strateegia oma põhisuunitluses kooskõlas riigi kui omaniku ootustega AS-ile Eesti Post. Strateegia käsitleb äriühingut valdavalt äriliste eesmärkidega riigi äriühinguna ning seab fookusesse kasumlikkuse, tulude ja efektiivsuse kasvu, konservatiivse riskikäitumise, mis vastab omaniku ootustele finantsdistsipliini ja omanikutulu tagamise osas (nt ROE määr). Samuti on strateegias arvesse võetud riigi erihuvi universaalpostiteenus ja postivõrgu jätkusuutlikkuse suhtes ning seatud eesmärgid keskkonna ja sotsiaalse vastutuse valdkonnas on omaniku ootustega kooskõlas. Strateegia valmimise ja rakendamise protsessis ilmnis küll viivitusi ja ebakindlust omaniku ootuste täpse sisustamise osas, kuid see ei viita strateegia sisulisele vastuolule omaniku ootustega.

Nõukogu kontroll omaniku ootuste ja strateegia täitmise üle

Analüüsima näeb nõukogu poolt kontrolli teostamist omaniku ootuste ja strateegia täitmise kohta, saab erikontroll tugineda peamiselt nõukogu kirjalikele protokollidele. Nõukogu kirjalikest materjalidest nähtuvalt saab kokkuvõttes järeldada, et omaniku ootuste ning strateegia täitmise kontroll ei olnud erikontrolli perioodil nõukogul eraldiseisvaks ülesandeks, vaid tõusetus ennekõike konkreetsete küsimuste ja valdkondade lõikes, nagu kasumlikkus, madal riskitase jne.

Nii jääb kirjalikest nõukogu protokollidest tuvastamist võimaldavas mahus silma näiteks kolm koosolekut, kus juhatus konkreetset omanike ootustest lähtuvalt ettepanekuid tegi või nõukogu konkreetset omaniku ootusele viidates juhatusele suuniseid andis. Näiteks on nõukogu 27.05.2021. a koosolekul juhatuse poolt tehtud ülevaade strateegiaprotsessist, mille käigus tehti nõukogule ettepanek korraldada kontserni juhtkonnaga koostamine, et arutada omanike ootuseid viie aasta visioonile, sh roheline mõtteviis. Seejärel on nõukogu 23.08.2022. a koosolekul tegevus- ja finantstulemuse aruteluga seonduvalt juhtinud juhatuse tähelepanu, et prognoosi kohaselt lõpetab ühing 2022. a majandusaasta kahjumiga, mistõttu palus nõukogu juhatusel välja töötada ja esitada nõukogule kava, kuidas on võimalik saavutada siiski positiivne majandustulemus. Sellest sündis otsus anda juhatusele ülesanne koostada septembri nõukogu koosolekuks plaan 2022. majandusaasta lõpetamiseks omaniku ootusele vastava kasumiga. Samuti on omaniku ootuseid peetud silmas riskijuhtimise kontekstis. Näiteks nõukogu 21.12.2022. a koosoleku protokollist nähtuvalt tutvustas riskijuhtimise ja siseauditi üksuse juht nõukogu ees AS Eesti Post riskiisu ja -taluvuse deklaratsiooni 2023. aastaks, mille järel tõdeti, et eesmärgiks on majandustegevust teostada ka edaspidi keskmisest madalamate riskidega, mis on ka omaniku ootus.

Äriühingu strateegia elluviimise ning kontrollimise vaates on nõukogu protokollides vähe kirjalikke viiteid üldise strateegiadokumendi järgimise kontrollimise kohta, kuigi näiteks nõukogu 21.06.2022. a koosolekul on juhatus postkontorite investeeringu teemal lähtunud Omniva strateegiast, mille kohaselt näeb uus jaekontseptsioon ette postkontorite ja postipunktide arvu vähendamise ning allesjäävate postkontorite ja postipunktide renoveerimise. Samuti on strateegiast lähtumist käsitletud taaskord läbi konkreetsete valdkondade, näiteks nõukogu 31.03.2023. a ja 24.04.2024. a koosolekul on juhatus teinud ülevaate rahvusvahelise äri strateegia tegevuskavast.

Kokkuvõttes on nõukogu kirjalike materjalide pinnalt võimalik järeldada, et järjepidevat ülevaate- ja aruandlusprotsessi omaniku ootuste täitmise kontrollimiseks ei tehtud või ei ole sellist järjepidevat kontrolli kirjalikult dokumenteeritud. Samuti ei ole võimalik kirjalike materjalide pinnalt tuvastada, et nõukogu oleks küsinud ja saanud juhatusest regulaarset teavet või andnud regulaarselt juhatusele hinnanguid omaniku ootuste või strateegia täitmise kohta. Küll aga nähtub nõukogu materjalidest, et omaniku ootuste ja strateegia täitmise kontrolli teostati konkreetsete valdkondade või teemade lõikes, kui need nõukogu koosolekutel päevakorda tõusid. Lisaks hindab nõukogu omaniku ootustega kehtestatud eesmärkide täitmist põhjalikult AS Eesti Post nõukogu iga-aastaste aruannete raames.

Uurimisküsimus 7: Kas nõukogul on olnud selge arusaam omaniku ootustest, ettevõtte strategiast ning on kontrollinud järjepidevalt nende täitmist?

Kokkuvõttev järeldus

Erikontrolli hinnangul võib järeldada, et nõukogul oli strateegia tasandil üldjoontes olemas arusaam riigi kui omaniku ootustest ning AS Eesti Posti 2022–2026 strateegia põhisuunad olid omaniku ootustega sisuliselt kooskõlas, hõlmates nii ärilisi eesmärke (kasumlikkus, efektiivsus, konservatiivne riskikäitumine) kui ka riigi erihuvi universaalpostiteenuse, postivõrgu jätkusuutlikkuse ning keskkonna- ja sotsiaalse vastutuse valdkonnas. Samas ei ole kirjalike materjalide põhjal võimalik tuvastada, et nõukogu oleks kogu vaadeldud perioodi vältel rakendanud ühtset, süstemaatilist ja järjepidevalt dokumenteeritud järelevalvemehhanismi omaniku ootuste ja strateegia täitmise kontrollimiseks ega küsinud juhatusele regulaarset struktureeritud tagasisidet nende täitmise kohta. Kontroll ja arutelud toimusid valdavalt üksikute teemade või konkreetsete küsimuste lõikes ning koondhinnang anti peamiselt nõukogu iga-aastaste aruannete raames. Selline lähenemine viitab pigem reaktiivsele kui läbivalt süsteemsele järelevalvepraktikale strateegia ja omaniku ootuste täitmise üle.

Uurimisküsimus 8

Kas nõukogu on täitnud oma järelevalvekohustust investeeringute, finantsseisundi ja nendega seotud riskide hindamisel ning jälgimisel?

Nõukogu järelevalve kohustus

Nõukogu keskseks ülesandeks on AS §-st 316 tulenevalt teha järelevalvet juhatuse tegevuse üle. Riigikohus on oma varasemas õigusemõistmises selgitanud, et nõukogu liikmed peavad täitma järelevalve kohustust korraliku ettevõtja hoolsusega. Nõukogu järelevalve kohustuse täitmine ei või piirduda vaid formaalse kontrolliga juhatuse tegevuse üle. Kui ilmnevad asjaolud, mis viitavad juhatuse liikme kohustuste rikkumisele, tuleb nõukogul rakendada meetmeid edasiste rikkumiste ärahoidmiseks. Sellises olukorras on nõukogul võimalik anda juhatusele korraldusi õigusvastase tegevuse lõpetamiseks või otsustada oma kohustusi rikkunud juhatuse liikme tagasikutsumise üle. Järelevalve kohustuse täitmiseks on nõukogul õigus saada juhatusest teavet aktsiaseltsi tegevuse kohta ja nõuda juhatusest tegevusaruande ja bilansi koostamist, kusjuures aruannete ja teabe esitamist nõukogule võib nõuda nõukogu iga liige (AS § 317 lg 7). Üldjuhul saab nõukogu järelevalve kohustuse rikkumist jaatada vaid siis, kui on kindlaks tehtud juhatuse liikme kohustuste rikkumine.⁹

Järelevalve kohustuse täitmine investeeringute kontekstis

Uurimisküsimuse 9 kontekstis analüüsis erikontroll, kas nõukogu järgis vaatlusalusesse perioodi jäänud suuremaid investeerimisotsuseid langetades korraliku ettevõtja hoolsuskohustust. Erikontroll tuvastas, et juhatuse poolt nõukogule presenteeritud materjalidest olid mitmel juhul puudu riskianalüüsid, stsenaariumanalüüsid ja kõikide vaatlusaluste investeerimisotsuste juures mõjuanalüüsid kassavoogudele.

Erikontroll juhib tähelepanu, et puudulike riskianalüüside, stsenaariumiarvutuste ja kassavoogude mõjuanalüüside süsteemne puudumine tähendab, et nõukogul ei olnud kõigis olukordades täielikku ülevaadet investeeringute võimalike mõjude ulatusest. Kuigi nõukogu koosolekute protokollidest nähtub, et nõukogu on juhatuse esitatud materjalidega investeerimisotsuste eel tutvunud, neid analüüsinud ning palunud täiendada, siis mitmel juhul nähtub, et juhatuse ei ole nõukogu märkusi arvesse võtnud. Nii saab järeldada, et nõukogu oleks saanud materjalide kvaliteedi parandamisele efektiivsemalt juhatuse tähelepanu juhtida ning järjepidevalt kontrollida, kas materjalide kvaliteet on peale nõukogu suuniseid ka reaalselt paranenud. Samas ei tuvastanud erikontroll, et neist investeerimisotsustest oleks äriühingule kahju tekkinud. Arvestades aga kahju tekkimise riski võimalikku realiseerumist tulevikus, on nõukogul soovitatav täita korrektsemalt järelevalvekohustust, sh kontrollida investeeringute haldamise korra täitmist ning nõukogu poolt antud suuniste järgimist juhatuse poolt investeerimisotsuste eel. Eelnev võimaldab nõukogul langetada veelgi informeeritumaid otsuseid.

Järelevalve kohustuse täitmine finantsseisundi kontekstis

Kontrollitava perioodil ilmnas, et nõukogu järelevalve finantsseisundi ning sellega seotud riskide hindamisel ja jälgimisel toimus muutlikus keskkonnas, kus ettevõtte finantspositsioon ja riskiprofiil ajas oluliselt muutusid. Perioodi alguses, aastatel 2020–2022, oli Omniva finantsseis üldjoontes tugev: äritegevuse rahavood olid positiivsed, likviidsuspositsioon oli konservatiivne ning kontsernil oli märkimisväärne vaba raha puhver. Sellises olukorras ei ilmnenu nõukogu järelevalves olulisi puudujääke finantsseisundi osas ning finantsriskid olid juhitavad. Alates 2023. aastast hakkas finantsseisund aga kiiresti pingestuma, eelkõige seoses intensiivse investeerimistsükliga, kasumlikkuse langusega ning kulubaasi kasvuga. Äritegevuse rahavood ei suutnud enam katta investeerimistegevusest tulenevaid väljamakseid ning kontsern muutus järjest sõltuvamaks

⁹ RKTko 15. märts 2017 nr 3-2-1-152-16, p 16.

välisest finantseerimisest, sealhulgas arvelduskrediidist ja investeerimislaenudest. See suurendas nii likviidsus- kui finantsvõimenduse riski ning tõstis nõukogu järelevalve rolli olulisust.

2020.–2022. aasta

Kuigi juhatus raporteeris 2020. aasta teises pooles tugevaid majandustulemusi ja rekordilist EBITDA-d, rõhutas nõukogu korduvalt, et finantsseisund on struktuurselt pingeline ning head tulemused ei kajasta piisavalt rahavoogude jätkusuutlikkust ega universaalse postiteenuse (UPT) kahjumit. Nõukogu suunas juhatust koostama detailsemaid rahavoogude prognoose, sh kuupõhiseid kassavoogude vaateid, kasumi ja rahavoogude sensitiivsusanalüüse, ning selgitama eraldi UPT kulubaasi ja teenuste kasumlikkust, et eristada püsivat finantsvõimekust ajutisest tulemusparanemisest. Aasta lõpus käsitles nõukogu 2020. aastat selgelt kui perioodi, kus finantsriskid akumulieerusid, hoolimata heast tulemusest, kandes surve edasi järgmistesse aastatesse. 29.10.2020. a tegi nõukogu ettepaneku prognoositava likviidsuskriisi leevendamiseks anda juhatusele volitus AS Maksekeskus müügi ettevalmistamiseks.

2021. aasta alguses hinnati finantsseisu tugevaks, mida toetas kõrge kasumlikkus ja paranenud likviidsus, kuid nõukogu rõhutas korduvalt (mh 28.01., 25.02. ja 29.04.2021. a), et tulemused on osaliselt ajutised ning universaalse postiteenuse (UPT) ja perioodika püsiv kahjum kujutab endast struktuurset finantsriski. Aasta alguses viidi sisse uus majandustulemuste vorm, mille osas nõukogu nentis, et vormis on puudu EBITDA, puhaskasumi ja amortisatsiooni read ning sooviti näha ka sisulisi selgitusi. Samuti suunas nõukogu juhatust üle vaatama esitatud raportite sisu, et nõukogul oleks võimalik saada ülevaade ettevõtte finantsolukorrast piisava detailsusega ning rõhutas hoolsuskohustuse täitmise olulisust (17.06.2021. a). Samal kuupäeval tegi nõukogu ettepaneku juhatusel arutada, kuidas tagada, et ettevõtte eelarve oleks ajakohastatud olukorras, kus tegelik tulemus erineb oluliselt kinnitatud eelarvest ning tulla uuendatud eelarvega nõukogusse tagasi. Nõukogu andis juhatusele samuti korduvalt suuniseid koostada ja ajakohastada kuupõhiseid rahavoogude prognoose, uuendatud finantstulemuste prognoose ning kasumi ja rahavoogude sensitiivsusanalüüse (nt 29.04.2021. a tõstatas nõukogu esimees seoses kasumi eesmärkide täitmisega eelarve muutmise teema, kuna tollane eelarve oli nii erinev tegelikkusest, et ei olnud enam kasutatav ettevõtte üle järelevalve teostamiseks või 21.12.2021. a palus nõukogu juhatusel lisada presentatsioonile rahavoo prognoos (mida ei tehtud)). Samuti pööras nõukogu korduvalt juhatuse tähelepanu asjaolule, et on ootus suuremaks selguseks ja paremat analüütikat kulude osas (nt 29.04). Aasta teises pooles (mh 24.08., 26.10. ja 29.11.2021. a) nihkus nõukogu fookus üha selgemalt finantsjuhtimise kvaliteedile ja prognoosivõimele, sh lõppmaksete, IT-investeeringute ja kapitalikulude mõjule likviidsusele, käsitledes 2021. aastat kui tugeva tulemusega, kuid jätkuvalt struktuursete finantsriskidega perioodi.

2022. aasta alguses (mh 25.01. ja 22.02.2022. a) keskendus nõukogu finantsseisu järelevalvele seoses oluliste struktuursete otsustega, sh AS-i Maksekeskus müük ja selle mõju likviidsusele ning bilansile, samuti riskijuhtimise, lõppmaksete ja finantsaruandluse kvaliteedi tugevdamisele. Alates kevadest (03.05, 24.05 ja 21.06.2022. a) nihkus fookus selgelt majanduskeskkonna halvenemisest tulenevatele riskidele, kus nõukogu jälgis eelarvest kõrvalekaldeid. Nt 24.05 tõstatas nõukogu ROE suure mahajäämuse võrreldes eesmärgiga ning soovis saada uuendatud prognoosi 2022. aasta tulemustele, samuti ülevaadet juhatuse poolt kavandatavatest tegevustest eesmärgi täitmiseks. Lisaks oli fookus efektiivsusnäitajatel (nt 21.06 suunas nõukogu tähelepanu autopargi efektiivsusele, täpsemalt sellele, kui palju läheb Omnivale maksuma ühe kilomeetri läbimine ja kas on võimekust läbitud kilomeetreid vähendades efektiivsust tõsta, et tasakaalustada tõusvaid kütuse hindasid). Suve ja sügise jooksul teostas nõukogu aktiivset järelevalvet, nõudes juhatusest uuendatud finantsprognoose, konkreetseid tegevuskavasid ja meetmeid kasumlikkuse taastamiseks (23.08 ja 27.09), ning seades investeeringutele (sh Kaunase ja Riia sorteerimiskeskused) täiendavad tingimused, sealhulgas uuendatud tasuvusanalüüside koostamise. Samuti ei kiitnud nõukogu heaks Läti sorteerimiskeskuse investeeringut ilma piisava ärilise kaasuseta (27.09) ning seda lükati poole aasta võrra edasi. 21.12 nentis ka nõukogu, et 2023. aastal soovitakse aru saada eelarvestatud vs tegelikest mahtudest, allahindlustest ja hinnatõusude rakendamisest ning et ainult EBITDA-l põhineva eelarve täitmine pole piisav.

2023. aasta

2023. aastal jälgis nõukogu finantsseisu ja riske järjepidevalt, kuid peamiselt tagantjärele reageerimise kaudu. 26.01.2023. a ja 22.02.2023. a koosolekul rõhutas nõukogu vajadust parema hinnastamise, kasumlikkuse ja efektiivsuse nähtavuse järele ning tõi esile, et olemasolevad mõõdikud ei võimalda selgelt hinnata mahu,

hinna ja kulude mõju majandustulemusele. Aasta jooksul oli nõukogu läbivaks suunitluseks parandada arusaama efektiivsusnäitajate poolest, mille najal oleks aru saada efektiivsuse parandamise kulgu (nt 22.02).

28.06.2023. a arutati 2023. aasta finantsprognooosi ning nõukogu rõhutas, et juhul kui hinnatõus ei realiseeru, peab tulemus tulema kulude kontrollist ja efektiivsuse kasvust. Aasta teisel poolel muutus nõukogu hinnang kriitilisemaks: 25.10.2023. a toodi esile finants- ja efektiivsusandmete ebajärjekindlus ning sooviti detailsemat ülevaadet rahvusvahelisest ärist. 22.11.2023. a rõhutati, et kasumlikkuse parandamine, sh kokkuhoiumeetmed ja efektiivsuse suurendamine peab olema iga koosoleku püsifookus. 20.12.2023. a leidis nõukogu, et juhatus ei ole majandustulemuste halvenemisele piisava kiirusega reageerinud ja kokku lepitud tegevused kulude vähendamiseks on ellu viimata. Nõukogu nõudis detailsemat kulude aruandlust, selgemat vastutust kulude eest, sh arusaama, kelle kohustus on reageerida ja initsieerida kokkuvõid. Samuti nõuti teenuste kasumlikkuse paremat nähtavust ja 2024. aasta eelarve juurde kriisiplaani juhaks, kui tulud ei realiseeru.

2024.–2025. aasta

2024. aastal oli nõukogu finantsseisu ja riskide käsitus kriisipõhine ning operatiivne. 24.01.2024. a kinnitas nõukogu 2024. aasta eelarve, rõhutades vajadust konservatiivsete prognooside, pideva finantsseisu raporteerimise ja stressistsenaariumi järele juhaks, kui müügitulemused ei realiseeru. Samuti rõhutas nõukogu, et heitlikel aegadel tuleb olla investeringute suhtes paindlik ning mahtude ja tulude vähenemise juures vaadata investeerimisplaanid üle ning paluti esitada tegevuskava koos konkreetsete mõõdikutega nii kulude vähendamiseks kui juhaks, kui müügitulemusi ei saavutata. 19.02.2024. a ja 27.03.2024. a koosolekutel arutati juba eelarvest mahajäämust, kasumlikkuse langust ja vajadust keskenduda kulude kontrollile ning teenuste kasumlikkuse hindamisele, sh anti juhatusse ülesanne [edited] ja esitada konkreetseid tegevuskavasid, sh hinnatõusudeks ja kulukärbeteks. 24.04.2024. a ja 29.05.2024. a koosolekutel käsitles nõukogu süvenevat likviidsusriski: arutati investeringute edasilükkamist, CAPEX-i kärpimist ning kinnitati turu- ja likviidsusriski poliitika, samal ajal kui majandustulemuste raporteerimist mõjutasid ERP-süsteemi probleemid. Juhatuselt nõuti kirjalikku CAPEX kokkuvõiu ülevaadet, mida nõukogule ei esitatud (vt ka „Postkontorite renoveerimine“). 19.06.2024. a leidis nõukogu, et finants- ja juhtimisinfo ei ole piisavalt operatiivne ning nõudis paremat ärianalüütikat, regulaarseid prognoose ja konkreetsete kokkuvõiumeetmete mõju kvantifitseerimist. Nõukogu leidis, et tollal esitatud materjalidest ei olnud näha, et juhatus ise kasutab olemasolevat ärianalüütikat operatiivsete äriotsuste tegemisel. Samuti uuriti võimalust lükata edasi postkontorite renoveerimist ja autode efektiivsuse tõstmist.

Aasta teisel poolel keskendus nõukogu otseselt rahavoo ja finantseerimisriskide juhtimisele. 21.08.2024. a ja 18.09.2024. a arutati arvelduskrediidi kasutust ja anti nõusolek nii arvelduskrediidi limiidi tõstmiseks kui ka *sale-leaseback* ehk rendi-tagasirendi tehinguteks likviidsuse tagamiseks. Koosolekutel rõhutati, et investeringutest tulenev negatiivne rahavoog ning UPT kulude hüvitamata jätmine riigi poolt kujutavad endast olulist finantsriski, mis piirab nii investeerimisvõimet kui ka IPO teostatavust. Samuti rõhuti vajadust viia sisse täiendavaid meet tulemuste parandamiseks. 20.11.2024. a ja 18.12.2024. a kinnitas nõukogu riskipoliitika ning 2025. aasta eelarve, rõhutades, et kuni kasumlikkus ei ole taastatud, tuleb majandustulemusi käsitleda igal koosolekul. Nõukogu nõudis jätkuvalt püsikulude vähendamist, hinnatõusude mõju analüüsi ning riskide (sh krediidirisk suurklieentidega ja riigipoolse UPT rahastamise ebakindlus) aktiivset maandamist, sidudes finantsjuhtimise otseselt ettevõtte jätkusuutlikkuse ja strateegiliste eesmärkidega.

2025. aastal keskendus nõukogu finantsjuhtimise pöördetele ja elluviimisele, rõhutades kasumlikkuse taastamist, kulubaasi vähendamist ja riskide maandamist. 21.02.2025. a ja 19.03.2025. a koosolekutel käsitles nõukogu varade allahindluste vajadust, siseauditi leidude sulgemist ning UPT alarahastamisest tulenevat jätkuvat finantsriski, rõhutades uue kulumudeli kiire rakendamise vajadust teenuste ja klientide kasumlikkuse juhtimiseks. 23.04.2025. a nentis nõukogu, et mahtude kasv ei taga kasumlikkust kõrge püsikulude taseme tõttu, ning toetas ulatuslikke ümberkorraldusi ja kokkuvõiumeetmeid eesmärgiga lõpetada aasta kasumlikult ja luua alus ettevõtte väärtuse kasvaks.

Erikontroll jäeldab, et nõukogu täitis oma järelevalvekohustust finantsseisundi ja sellega seotud riskide hindamisel ja jälgimisel sisuliselt ja järjepidevalt. Aastatel 2020–2022 rõhutas nõukogu korduvalt, et head majandustulemused ei pruugi olla jätkusuutlikud, juhtides tähelepanu rahavoogude kvaliteedile, universaalse postiteenuse struktuursele kahjumlikkusele ning vajadusele eristada ajutist tulemuste

paranemist püsivast finantsvõimekusest. Selline lähenemine vastas korraliku ettevõtja hoolsuskohustuse standardile ning viitas teadlikule ja ettevaatavale järelevalvele.

Ka finantsseisundi pingestumise eel ja ajal (alates 2022. aasta teisest poolest) oli nõukogu roll ennetav: korduvalt nõuti detailsemaid ja ajakohastatud prognoose ning paremat nähtavust kulude, teenuste ja investeeringute mõjude osas. Samas venis juhtimisarvestuse ja teenuspõhise kulumudeli rakendamine ning kuni 2024. aasta teise pooleni puudus piisava detailsusega ülevaade teenuste ja klientide kasumlikkusest. Aruandluse sagedased muudatused, ERP-juurutusest tingitud aruandluslõhe ning rahavoogude ja riskide käsitlemise killustatus piirasid nõukogu võimalust teostada järelevalvet alati piisava informeeritusega.

Alates 2023. aastast, mil ettevõtte sisenes finantsseisundi mõttes pingestunud faasi, suurenes nõukogu järelevalve rolli olulisus. Nõukogu tõstatas järjepidevalt hoiatavaid signaale, kuid need ei realiseerunud piisava kiirusega muutusteks finantsjuhtimise ja riskijuhtimise praktikates. Rahavoogude prognoosimine, likviidsusriskide süsteemne seire ning teenuspõhise kasumlikkuse juhtimine jäid kriitilisel perioodil (2023–2024) ebapiisavalt küpseks. Probleem ei seisnenud nõukogu tähelepanupuuduses, vaid selles, et juhatuse esitatud info, tööriistad ja juhtimisprotsessid ei võimaldanud nõukogu ootustele vastavat riskide õigeaegset maandamist.

Kokkuvõtlikult järeldame, et nõukogu on finantsseisundi ja riskide järelevalvet teostanud kogu kontrollitava perioodi vältel ning tõstatanud asjakohaseid ja ajakohaseid küsimusi. Samas ei olnud juhatusele antud suuniste täitmise järelkontroll ning mittetäitmisele järgnenud eskaleerimine piisavalt järjepidev, mistõttu sõltus järelevalve praktiline mõju olulisel määral juhatuse initsiatiivist ja esitatava info kvaliteedist. See piiras nõukogu hoiatavate signaalide õigeaegset materialiseerumist juhtimisotsusteks just finantsseisundi kiire halvenemise perioodil.

Uurimisküsimus 8: Kas nõukogu on täitnud oma järelevalvekohustust investeeringute, finantsseisundi ja nendega seotud riskide hindamisel ning jälgimisel?

Kokkuvõttev järeldus

Erikontrolli hinnangul on nõukogu täitnud oma järelevalvekohustust investeeringute, finantsseisundi ja nendega seotud riskide hindamisel kogu kontrollitava perioodi vältel sisuliselt ja asjakohaseid küsimusi tõstatades. Finantsseisundi ja riskide osas oli nõukogu roll ettevaatav ja järjepidev, eriti alates finantsseisundi pingestumisest 2023. aasta teisest poolest. Samas piirasid juhatuse esitatud info killustatus, aruandluse muutlikkus ning juhtimisarvestuse ja riskijuhtimise ebapiisav küpsus nõukogu võimalust teostada järelevalvet alati piisava informeeritusega, eriti aastatel 2023–2024.

Investeeringute puhul tutvus nõukogu juhatuse esitatud materjalidega ning andis juhiseid nende täiendamiseks, kuid riskianalüüside, stsenaariumide ja kassavoogude mõjuanalüüside süsteemne puudulikkus ning juhiste täitmise ebapiisav järelkontroll tähendasid, et nõukogul ei olnud kõigis olukordades täielikku ülevaadet investeeringutega kaasnevate riskide ulatusest. Kuigi äriühingule otsest kahju ei tuvastatud, jäi järelevalve praktiline mõju mitmel juhul sõltuvaks juhatuse initsiatiivist ja esitatava info kvaliteedist.

Uurimisküsimus 9

Kas nõukogu on investeerimisotsuste langetamisel järginud korraliku ettevõtja hoolsuskohustust?

Nõukogu kohustused seoses investeerimisotsustega

Nõukogu liige, nagu ka juhatuse liige, tuleb lugeda korraliku ettevõtja hoolsuskohustust järginuks eelkõige siis, kui ta on täitnud ärilise kaalutluse reegli nõudeid. Neid nõudeid saab Riigikohtu praktika järgi lugeda täidetuks juhul, kui nõukogu liige ei ole oma tegevusest isiklikult huvitatud, ta on informeeritud määral, mida saab vastavalt asjaoludele pidada mõistlikuks, ja kui sarnases olukorras tegutsev heauskne nõukogu liige võib ratsionaalselt uskuda, et tema tegevus või otsus on ühingu parimates huvides. Kui eelnimetatud nõuded on täidetud, tuleb tegevus lugeda osaühingu suhtes põhjendatuks sõltumata sellest, milline on tegelik tagajärg.¹⁰

Alljärgnevalt esitavad erikontrolli teostajad ülevaate erikontrolli perioodi jäänud suurematest investeerimisotsustest, mida nõukogu langetas, ning hinnangu, kas nõukogu on sealjuures järginud korraliku ettevõtja hoolsuskohustust.

2020. aasta investeeringud

2020. aastal kiitis AS Eesti Post nõukogu heaks mitmeid olulise mõjuga investeeringuid, mis olid suunatud ettevõtte võimekuse kasvatamisele, teenuse kvaliteedi parandamisele ning uute ärisuundade arendamisele. Suurimateks investeeringuteks sel aastal olid pakiautomaadivõrgu laiendamine ja tehnoloogiline uuendamine.

Postiautomaadid ja pakiäri lisamoodulid

Nõukogu kinnitas 30.07.2020. a koosolekul Postiäri investeeringu postiautomaatidesse summas 331 200 eurot ja pakiäri lisamoodulite investeeringu summas 1 204 683 eurot. Juhatuse esitas mõlema investeeringu kohta nõukogule slaidid, toetamaks investeeringu vajadust, ning tasuvusanalüüsid.

Täpsemalt tutvustati postiautomaatide (331 200 eurot) juures Omniva visiooni olla maailma kõige kaasaegsem postiteenus, milleks on vaja kaasaegset infrastruktuuri ja teenindusvõrku. Tutvustati tollaseid teenuspunkte ja nägemust tuleviku võrgust, mille juures pidi vähenema postiasutuste arv ja suurenema postiautomaatide arv. Lahendusena nähti 69 postiautomaadi soetamist, mis pidid osaliselt asendama postkontoreid ja postipunkte. Samuti toetasid juhatuse ettepanekut investeering kinnitada nõukogule esitletud tasuvusarvutused, mis andsid ülevaate investeeringu kuludest ja tuludest ning kirjeldasid kulude potentsiaalset kokkuhoidu võrgustiku efektiivsuse tõusust ning võimalikest lisateenustest. Juhatuse leidis, et investeering on vajalik, et liikuda maapiirkonnas kliendile lähemale ja tagada teenuste parem kättesaadavus kohtades, kus postipunkti/postiasutuse pidamine on raskendatud. Analüüsis leiti investeeringu suurus automaadi hindade ja paigalduskulude kaudu. Kuludes arvestati igakuiste halduskuludega (nii haldustasu, valve kui elektrikulu), amortisatsioonikuludega ning leiti täiendav tulu avatud võrgust ja baastasust.

Tasuvusanalüüsiks kasutati ettevõtte sisest tasuvusanalüüsi vormi, mis pidi kindlaks tegema investeeringu kogukulu ja ajastuse, prognoositavad tulud ja kulude vähenemised ning nende mõju ettevõtte rahavoogudele kogu investeeringu eluea jooksul. Vormis arvutatakse investeeringu tasuvust standardsete näitajate kaudu, sh nüüdispuhasväärtus (*net present value* - NPV), sisemine tasuvusmäär (*internal rate of return* - IRR), tasuvusaeg ja diskonteeritud tasuvusaeg, kasutades eelnevalt määratud diskontomäära. See võimaldas hinnata, kas investeering loob ettevõttele majanduslikku väärtust ning kas see on kooskõlas Omniva finantsiliste ootuste ja riskiisuga. Samuti oli vormis ette nähtud stsenaariumid. Tasuvusanalüüsi esitati nii slaididel kui ka eraldiseisva Exceli failina. Tasuvusanalüüs leidis, et investeering on tulus, sisemise tasuvusmääraga (IRR) [edited]% ning positiivse nüüdispuhasväärtusega (NPV).

Erikontrolli hinnangul on nüüdispuhasväärtus sobiv kapitali eelarvestamise meetod, mis võimaldab kergesti hinnata, kas projekt on kasumlik või mitte. Teisisõnu võimaldab NPV kasutamine saavutada ettevõtja tegevuse peamist eesmärki – positiivse NPV-ga projektide elluviimine suurendab aktsionäride tootlust. Sisemine

¹⁰ RKTko 24. november 2015 nr 3-2-1-129-15, p 17; 19. juuni 2017 nr 3-2-1-54-17, p 13.3.

tasuvusmäär (IRR) on kõige laiemalt kasutatav NPV alternatiiv. Erikontroll toob siiski välja, et stsenaariumianalüüsi selle investeerimisotsuse juures läbi ei viidud. Stsenaariumianalüüs on oluline tööriist investeerimisotsuste kvaliteedi parandamisel, kuna see võimaldab hinnata projekti käitumist erinevates võimalikes olukordades (nt baas-, negatiivne ja positiivne stsenaarium). See aitab tuvastada, millised eeldused on investeringu edukuse seisukohalt kõige kriitilisemad ning kui tundlik on projekti tasuvus nende muutuste suhtes. Riskianalüüsi investeringu osas ei esitatud ega nõukogu poolt seda ei palutud. Samuti puudusid järelanalüüsi KPI-d.

Investeerimisotsuste puhul ei seisne peamine keerukus mitte tootluse prognoosimises etteantud eelduste alusel, vaid just nende eelduste valikus ja nende ebakindluses. Iga eeldus sisaldab määramatust ning nende koosmõju võib viia olukorrani, kus projekti kogurisk muutub märkimisväärseks. Ilma riskianalüüsita jääb see mõju aga hindamata. Kui juhatus esitab investeerimisettepaneku ilma süsteemse riskianalüüsita, on nõukogu käsutuses potentsiaalselt puudulik alus otsuse tegemiseks. Nõukogul puudub selge arusaam sellest, millised eeldused on kriitilised, kui tundlik on projekti tasuvus nende muutuste suhtes ning milline on investeringu käitumine negatiivsetes stsenaariumites. Seetõttu põhineb otsus sisuliselt üksikstsenaariumil, mis ei pruugi peegeldada tegelikke riske.

Riskide ebapiisav arvestamine otsuse tegemise hetkel võib viia olukorrani, kus probleemid realiseeruvad alles projekti elluviimise faasis, ohustades investeringu eesmärkide saavutamist või ettevõtte laiemat strateegiat. Eeltoodust tulenevalt on riskianalüüsi puudumine puudus, mis vähendab otsuse informeeritust. Samas märgib erikontroll, et tuvastatud ei ole investeringust tulenevat kahju ning arvestades investeringu strateegilist vajalikkust ettevõtte konkurentsivõime säilitamiseks, ei saa üksnes riski- ja stsenaariumianalüüsi puudumise põhjal järeldada, et otsus oleks olnud sisuliselt põhjendamatu.

Pakiautomaatide lisamoodulite investeringu ([edited]) juures tutvustas juhatus esitluses tollast makrokeskkonda, turutrende, seotust strateegiaga ning klientide eelistust pakiautomaatide suhtes. Samuti esitati juhatuse nägemus pakiautomaatide mahtude prognoosi osas aastani 2025, seda riikide kaupa ning turul üldiselt. Samuti esitati investeringu tehniline kirjeldus (sh riistvara, transport, installatsioon jms) ning tasuvusarvutus. Tasuvusanalüüs koostati iga riigi lõikes eraldi ning samuti koondvaates. Tulud leiti pakiautomaatide arvu, tööpäevade ja täituvuse kaudu. Kulud leiti viimase 12 kuu keskmise ühiku kulu kaudu. Tasuvusanalüüs leidis kogu projekti IRR-iks [edited]% ning näitas positiivset projekti NPV-d. Diskontomäärana kasutati kõikide riikide puhul sama väärtust. Tasuvusanalüüs esitati nõukogule ka Exceli kujul, kuid see ei sisaldanud stsenaariumianalüüsi. Riskianalüüsi investeringu osas ei esitatud ega nõukogu poolt seda ei palutud. Samuti puudusid järelanalüüsi KPI-d.

Vaatamata stsenaariumianalüüsi ja riskianalüüsi puudumisele ei tuvastanud erikontroll, et investeringust oleks tekkinud kahju ning arvestades investeringu strateegilist vajalikkust ettevõtte konkurentsivõime säilitamiseks, ei saa üksnes riski- ja stsenaariumianalüüsi puudumise põhjal järeldada, et otsus oleks olnud sisuliselt põhjendamatu. Alates 01.12.2016. a kehtinud juhtimise üldpõhimõtete ja töökorralduse järgi oli riskianalüüs investeringu puhul siiski kohustuslik. Juhatuse ja nõukogu koosoleku protokollidest ei nähtu, et nõukogu oleks riskianalüüsi läbiviimist palunud või juhatus analüüsi teostatud. 30.07.2020. a protokollist nähtuvalt on andnud nõukogu juhatusele suunise esitada nõukogule kõigi rahaliste otsuste kohta edaspidi mõjuanalüüs prognoositavatele kassavoogudele.

Rahvusvahelise äri IT-platvorm

Nõukogu 29.10.2020. a koosolekul kiideti heaks ka ettevõtte rahvusvahelise äri arengut toetav IT-platvormi loomise investering summas 463 200 eurot, mis pidi vähendama sõltuvust sidusettevõtte Post 11 OÜ (Post 11) süsteemidest ning tagama sorteerimise ja tollilahenduste toimivuse. Täpsemalt põhjendas juhatus koosolekul, et Post11-st sõltumatuse tagamiseks vajab Omniva rahvusvaheline äri oma IT-platvormi ning et rahastus investeringuks on planeeritud rahvusvahelise äri teenitavast kasumist. Juhatuse esitlust toetasid slaidid ja memo, mis kirjeldasid toonast olukorda, mahtusid, riske, vajadust platvormi järele. Samuti oli esitlusele lisatud tasuvusanalüüs. Juhatus tutvustas memos, et 2019. a oli kogu sorteerimise kulu ligi [edited] eurot. 2020. a oli tollane eelduslik kogukulu ligi [edited] eurot. Leiti, et seda ise tehes tollaste kuluprognosidega on kogukulu ligi [edited]eurot aastas, tuues üle miljoni euro säästu aastas. Seeläbi leidis juhatus, et projekti tasuvus on juba kuue kuuga tagasi teenitud. Sama tulemit näitas tasuvusanalüüs (teostatud tasuvusanalüüsi vormi järgelt), mis leidis IRR-iks [edited]%, seda peamiselt käitlustasude vähenemisest/ära jäämisest. Samuti oli tasuvusanalüüsile lisatud korrajärgselt teostatud stsenaariumianalüüs ja riskianalüüs

koos riski kirjelduse, tõenäosuse, mõju, maandustegevuste ja vastutajaga. Vaatamata nõukogu 30.07.2020. a koosolekul antud suunistele ei esitatud investeringu mõju ettevõtte prognoositavatele kassavoogudele.

Nõukogu soovis teha antud projektist näidisjuhtumi, kus juhatus jälgib investeringut ning teeb seejärel ülevaate, hinnates projekti planeerimise kvaliteeti.

2020. aasta koondhinnang

Eelnevalt käsitletud 2020. aasta nõukogu koosoleku protokollidele, millega nimetatud investeringud kinnitati, on lisatud toetavad materjalid (investeringu kirjeldus, prognoosid ja tasuvusarvutused). Samas ei nähtunud kirjalikest materjalidest, et nõukogu oleks postiautomaadi ja lisamoodulite investeerimisotsuste eel riskianalüüsi läbi viimist palunud või juhatus analüüsi teostanud, kuigi alates 01.12.2016. a kehtinud juhtimise üldpõhimõtete ja töökorralduse järgi oli riskianalüüs investeringu puhul kohustuslik. Lisaks ei nähtunud kirjalikest materjalidest, et juhatus oleks peale 30.07.2020. a koosolekul antud suunist esitanud analüüsi, mis väljendaks investeringu mõju ettevõtte prognoositavatele kassavoogudele. Erikontrolli teostajatele ei nähtunud siiski kirjalikest materjalidest asjaolusid, mis võimaldaksid järelada hoolsuskohustuse rikkumist. Nõukogu oli 2020. a otsuste langetamise hetkel juhatuse poolt esitatud teabe alusel piisaval määral informeeritud ning sarnases olukorras tegutsev heauskne nõukogu liige võis ratsionaalselt eeldada, et vastuvõetud otsused on kooskõlas ühingu parimate huvidega. Puudused investeringute haldamise korra järgmisel ei ole erikontrolli teostajate hinnangul piisavad, järeldamaks üheselt, et nõukogu ei järginud korraliku ettevõtja hoolsuskohustust. Samuti ei ole kirjeldatud investeringutest võimalik tuvastada kahju tekkimist.

2021. aasta investeringud

2021. aastal kiitis AS Eesti Post nõukogu heaks mitmeid ulatuslikke investeringuid, mis keskendusid eeskätt pakiautomaatide võrgu kasvatamisele, autoparkide uuendamisele, tehnoloogiaarendustele ning kontserni IT-võimekuse tugevdamisele. 2021. aasta üks suuremaid investeerimisblokke puudutas Baltikumi autoparkide uuendamist.

Pakiautomaadid

Nõukogu kinnitas 28.01.2021. a koosolekul ühe suurima plokina Baltikumi pakiautomaatide arendused:

- Eesti pakiautomaadi investering summas [edited] eurot;
- Läti investering summas [edited] eurot;
- Leedu investering summas [edited] eurot.

Juhatus esitles otsustamise eel nõukogule andmeid pakiautomaatide turgude kohta Baltikumis, kirjeldas turuosasid ja turutrende ning ülevaadet investeringust. Ülevaade selgitas, et pool investeringust kaetakse liisinguga ning näidati pakiautomaatide jagunemist riikide lõikes. Samuti esitati slaididel investeringu tasuvusaeg ja rahavood äritegevusest (tulud, kulud, käibemaks ja liisingu lepingutasud), investeerimistegevusest (investering ja paigaldus/transport) ning finantseerimistegevusest (liisingu väljamaks, intress ja omafinantseering). Exceli faili antud arvutustega nõukogule ei esitatud, ei ilmne, et läbi oleks viidud stsenaariumianalüüs ning samuti ei esitatud nõukogule riskianalüüsi (kordade järgi kohustuslik). Juhatus selgitas, et investeringuga tekib surve ettevõtte rahavoole, aga see on ületatav. Nõukogu palus siinjuures täpsemat infot numbrite kohta, mille juhatus lubas esitada e-kirjaga. Antud investeringu puhul lepidi kokku, et tagasivaade tehakse sellele projektile aasta pärast ehk 2022. aasta lõpus. Vaatamata nõukogu 30.07.2020. a koosolekul antud suunistele ei esitatud investeringu mõju ettevõtte prognoositavatele kassavoogudele.

Otsus paluda juhatuselt täiendavat infot rahavoonumbrite kohta näitab, et nõukogu oli otsuse vastuvõtmisel ennatlik, kuna tunti vajadust numbrite kontrollida, kuid sellest olenemata ja numbrite nägemata, võeti siiski koosolekul nõukogu poolt otsus vastu. Samas märgib erikontroll, et tuvastatud ei ole investeringust tulenevat kahju ning arvestades investeringu strateegilist vajalikkust ettevõtte konkurentsivõime säilitamiseks, ei saa üksnes riskianalüüsi puudumise ja tasuvusanalüüsi Exceli puudumise põhjal järelada, et otsus oleks olnud sisuliselt põhjendatu.

Autopargi investering

Samuti kiitis nõukogu 29.04.2021 koosolekul heaks:

- Eesti autopargi investeringu summas [edited] eurot;
- Läti autopargi uuenduse mahus [edited] eurot;
- Leedu autopargi uuenduse summas [edited] eurot.

Otsusele eelnes juhatus e ettekanne, kus tutvustati riikide kaupa slaididel tänase autopargi olukorda (sh autopargi vanust) ja seejärel autopargi uuendamise eesmäärke aga ka liisingutingimusi. Eesti autopargi slaidid sisaldasid ka tasuvusanalüüsi (tasuvusanalüüsi vormi järgselt) ning nõukogule esitati ka asjakohane Excel, kuigi ilma stsenaariumianalüüsides. Omniva SIA ja UAB osas tasuvusanalüüsi ei esitatud. Samuti ei ilmnenu materjalides korrajärgseid riskianalüüse. Vaatamata nõukogu 30.07.2020. a koosolekul antud suunistele ei esitatud investeringu mõju ettevõtte prognoositavatele kassavoogudele.

Ettevõtte sisene investeringute juhtimise kord nägi ette, et nii tasuvusanalüüs kui ka riskianalüüs on kohustuslikud, millist reeglit antud investeerimisotsuse puhul ei järgitud. Samas märgib erikontroll, et tuvastatud ei ole investeringust tulenevat kahju ning arvestades investeringu joondust talituspidevuse tagamise ja omaniku ootustega, ei saa üksnes riskianalüüsi puudumise ja tasuvusanalüüsi Exceli puudumise põhjal järeldada, et otsus oleks olnud sisuliselt põhjendamatu.

Octopus

Suurematest tehnoloogiaarendustest kinnitati nõukogu 28.09.2021. a koosolekul Octopus projekti 3. faasi investering summas [edited] eurot, mis oli suunatud tööprotsesside digitaliseerimisele ja automatiseerimisele. Otsusele eel tegi juhatus nõukogule ülevaate Octopus IT-lahenduse projektist ja selleks tehtud investeringutest vastavalt esitatud materjalidele. Esitluses anti ülevaade rahvusvahelise äri IT-platvormi Octopus arenduse järgmistes faasides kavandatavatest töödest, selgitades vajadust jätkata süsteemi ülesehitamist, et vähendada sõltuvust väliste teenusepakkujate lahendustest, saavutada märkimisväärne kulude kokkuhoid ning tagada konkurentsivõimeline ja skaleeritav tehniline võimekus.

Juhatus esitluses tutvustati nõukogule tasuvusanalüüsi, mis näitab investeringu tasuvust, milleks leiti [edited]% IRR ja positiivne NPV. Tasuvusanalüüsis sisaldus ka stsenaariumianalüüs, kus lisaks baasstsenaariumile arvutati tasuvus optimistlikus ja pessimistlikus olukorras, kus mahud vastavalt kas tõusevad või langevad 50% baasstsenaariumiga võrreldes. Samuti tutvustati seniste faaside tulemusi, järgmiste faaside (3 ja 4) funktsionaalset ulatust, arhitektuurseid lahendusi, tähtaegu, meeskonna laiendamise vajadust ning peamisi riske, rõhutades, et viivitused võivad ohustada klientide mahtusid ja rahvusvahelise äri strateegilisi eesmäärke. Juhatus selgitas juurde, et projekt on olnud isegi edukam kui algselt oodati. Nõukogu arutas projekti Octopus tasuvust ning leidis, et edaspidi tuleks projektide esitamisel näidata sensitiivsusanalüüsi projektide tasuvusanalüüsile, mis kindlasti sisaldaks ka tasuvusanalüüsi ilma mahtude kasvuta. Samuti esitati analüüsi juures riskianalüüs koos riski kirjelduse, tõenäosuse, mõju, maandustegevuste ja vastutajaga. Vaatamata nõukogu 30.07.2020. a koosolekul antud suunistele ei esitatud investeringu mõju ettevõtte prognoositavatele kassavoogudele.

Alates 01.05.2021. a hakkas kehtima uus investeringute haldamise kord, mille eesmärk on AS-s Eesti Post ja tema tütarettevõtjates kehtestada ühtsed nõuded ja põhimõtted investeringute taotlemiseks ja kinnitamiseks ning regulaarseks järelevalveks tehtud investeringute osas. Nimetatud korra kohaselt on investeringu tasuvus- ja riskianalüüsi teostamine kohustuslik kõikide taotletavate investeringute korral alates [edited] eurost (17.06.2021 alates [edited] eurost). Tasuvusanalüüsis tuleb vastavalt analüüsi meetodile välja tuua analüüsi eeldused, arvutuskäik ja tulemused. Riskianalüüs peab välja tooma võtmeriskid, nende esinemise tõenäosuse ja mõju, maandustegevused ning vastutaja. Lisaks nägi tasuvusanalüüsi vorm ette mitme stsenaariumi (optimistlik, neutraalne ja pessimistlik) läbimängimise. Selle eesmärk oli tuua esile investeringu tundlikkus peamiste eelduste muutumise suhtes ning anda juhatusle ja nõukogule parem arusaam investeringuga seotud riskidest ja ebakindlustest. Antud investeringu puhul täideti investeringute haldamise korra järgsed tingimused.

2021. aasta koondhinnang

Eelnevalt käsitletud materjalidest nähtuvalt on vaatlusaluseid investeerimisotsuseid sisaldavatele protokollidele lisatud toetavad materjalid piisavad. Samas ei nähtunud kirjalikest materjalidest, et nõukogule oleks esitatud pakiautomaatide investeeringu puhul stsenaariumianalüüsi ega riskianalüüsi. Autopargi investeringute puhul puudusid samuti stsenaariumianalüüs ja riskianalüüs. Omniva SIA ja UAB osas puudus ka tasuvusanalüüs. Lisaks ei nähtunud kirjalikest materjalidest, et juhatus oleks 2021. aasta investeringute juures vastavalt 30.07.2020. a koosolekul antud suunisele esitanud analüüsi, mis väljendaks investeeringu mõju ettevõtte prognoositavatele kassavoogudele. Erikontrolli teostajatele ei nähtunud siiski kirjalikest materjalidest asjaolusid, mis võimaldaksid järelda hoolsuskohustuse rikkumist. Nõukogu oli otsuste langetamise hetkel juhatuse poolt esitatud teabe alusel piisavalt informeeritud ning sarnases olukorras tegutsev heauskne nõukogu liige võis ratsionaalselt eeldada, et vastuvõetud otsused on kooskõlas ühingu parimate huvidega. Puudused investeringute haldamise korra järgmisel ei ole erikontrolli hinnangul piisavad, järeldamaks üheselt, et nõukogu ei järginud korraliku ettevõtja hoolsuskohustust. Samuti ei ole kirjeldatud investeringutest võimalik tuvastada kahju tekkimist.

2022. aasta investeringud

Kaunase sorteerimiskeskus

2022. aasta suurimaks investeerimisotsuseks oli vaieldamatult Leedu uue sorteerimiskeskuse rajamine, mille ehituseesmärgid, mastaap ja strateegiline tähtsus kujundasid suure osa aasta otsustest. 25.01.2022. a kiitis nõukogu heaks sorteerimiskeskuse koguinvesteeringu kuni [edited] eurot, mille hulka kuulus ka [edited] euro ulatuses kinnistu hoonestusõiguse omandamine Kaunases.

25.01.2022. a nõukogu otsuse eel tegi juhatus nõukogule põhjaliku ülevaate investeeringu vajalikkusest, tuues esile pakiautomaatide kiire kasvu, töajõupuuduse, manuaalse sorteerimise ebaefektiivsuse ning konkurentide ulatuslikud automatiseerimisprojektid. Materjalides tutvustati valitud asukohta koos maksueeliste ja taristuga, planeeritava hoone mahtu, laiendusvõimalusi ja sorteerimisliini tehnilisi võimekusi koos tarnijate võrdlusega (vt detailsemalt peatükis „Kaunase sorteerimiskeskus“). Lisaks esitleti finantsanalüüsi, mis sisaldas NPV-d, IRR-i ja tasuvusaega viie erineva stsenaariumi all, rõhutades suurima väärtusallikana tööjõu- ja hoonete kulude kokkuhoidu (vt detailsemalt peatükis „Kaunase sorteerimiskeskus – Tasuvusanalüüs“). Küll aga ei arvestanud stsenaariumianalüüs 28.09.2021. a nõukogu suunist lisada stsenaariumianalüüsi olukord, kus mahud ei kasva. Samuti võrreldi omandi- ja rendistruktuuri. Nõukogule esitati ka riskianalüüs 104 tuvastatud riskiga, sh maandamismeetmed. Nõukogu tunnustas presentatsiooni head taset ja põhjalikkust, kuid märkis, et ehituse hinna kallinemiseks on eelarvesse jäetud vähe ruumi; nõukogu soovitas juhatusel analüüsida, kuidas uue sorteerimiskeskusega seotud investeringud aitavad kaasa Omniva süsinikuneutraalsuse saavutamise eesmärgile ning palus juhatusel töötada välja riskide maandamise plaan, pöörates spetsiaalselt tähelepanu ehitushinna kallinemisega seotud riskide juhtimisele.

Majanduskeskkonna kiire halvenemine viis sama projekti täiendava ümberhindamiseni ning 27.09.2022. a otsustas nõukogu kasvatada investeeringu kogumahtu [edited] euroni, samal ajal kinnitades maksimaalselt 26 miljoni euro suuruse ehituslepingu sõlmimise [edited], mis kinnitati peale põhjalikke võrdlusi erinevate üldehitajate pakkumuste vahel. Vaatamata nõukogu 30.07.2020. a koosolekul antud suunistele ei esitatud investeeringu mõju ettevõtte prognoositavatele kassavoogudele.

Pakiautomaadid

2022. aastal jätkus ka pakiautomaatide võrgustiku arendamine varasemate aastate tempos. Eelnevalt nimetatud 25.01.2022. a koosolekul kiitis nõukogu täiendavalt heaks ka [edited] euro suuruse investeeringu [edited] uue pakiautomaadi ja [edited] lisamooduli soetamiseks kõigis kolmes Balti riigis.

Selleks esitles juhatus nõukogule ülevaadet (nii slaidid kui memo) pakiautomaatide võrgu laiendamise vajadusest, sh turuolukorrast ja konkurentide kiirest kasvust, konkurentide ja Omniva pakiautomaatide võrgustikust, olemasoleva võrgu kitsaskohtadest ning detailset investeringuplaani koos tehniliste spetsifikatsioonide, mahtude ja kulude jaotusega. Lisaks anti põhjalik finantsanalüüs (NPV, IRR, tasuvusaeg). Pakiautomaatide soetamise tasuvusanalüüs põhines eeldusel, et uued pakiautomaadid ja moodulid toovad kaasa uued pakimahud. Täiendavad pakid toovad kaasa uue tulu ning nende rahavoog katab investeeringu kulud. Leiti, et keskmine täiendav puhastulu ühe paki kohta on Eestis ligikaudu [edited]eurot, Lätis

[edited]eurot ja Leedus [edited]eurot. Teiseks oluliseks eelduseks on, et keskmine pakkide arv ühes kapi moodulis kuus on [edited] (tollane keskmine). Kasutatud eelduste korral leiti, et projekt saavutab tasuvuse viie aastaga ning oodatav IRR on [edited]%. Stsenaariumianalüüsi arvutustes ei esinenud. Samuti esitati riskianalüüs koos maandamismeetmetega. Vaatamata nõukogu 30.07.2020. a koosolekul antud suunistele ei esitatud investeeringu mõju ettevõtte prognoositavatele kassavoogudele.

Autopargi uuendamine

Kolmandaks suuremaks investeeringuks 2022. a võib pidada autoparkide uuendamise otsust nõukogu 03.05.2022. a koosolekul. Koosolekul anti nõusolek uute sõidukite investeeringu teostamiseks Eestis [edited] eurot, millest vähemalt 70% pidid moodustama elekrikaubikud ning nõusolek Lätis, Omniva SIA kaubikute soetamiseks summas [edited] eurot. Otsusele eelnes juhatuse poolt ülevaade Eesti ja Läti autopargi hetkeseisust, vanusest ja kriitilistest uuendamisvajadustest ning esitati konkreetne plaan olemasolevate sõidukite väljavahetamiseks, partnerite ringide ülevõtmiseks ning elektriliste sõidukite osakaalu suurendamiseks. Materjalid sisaldasid nii investeeringumahtusid, sõidukitüüpide ja koguste detailset jaotust, kulude ja operatiivmõju selgitusi, kui ka ajakava ja hankekorraldust. Nõukogule ei esitatud ei tasuvusanalüüsi ega riskianalüüsi, mis olid kohustuslikud alates [edited] euro suurusest investeeringust. Kuigi finantsanalüüs ei sisalda NPV/IRR arvutust, stsenaariumianalüüsi ja riskianalüüsi nagu suurematel investeeringutel, on autopargi uuendusena esitatud info erikontrolli hinnangul piisavalt detailne ja läbipaistev, et nõukogu saaks teha informeeritud investeerimisotsuse. Vaatamata nõukogu 30.07.2020. a koosolekul antud suunistele ei esitatud investeeringu mõju ettevõtte prognoositavatele kassavoogudele.

2022. aasta koondhinnang

Eelnevalt käsitletud 2022. aasta nõukogu koosoleku protokollidele, millega nimetatud investeeringud kinnitati, on lisatud toetavad materjalid (investeeringu kirjeldus, prognoosid ja tasuvusarvutused). Samas ei arvestatud Kaunase investeeringu stsenaariumianalüüsis 28.09.2021. a nõukogu suunist lisada stsenaariumianalüüsi olukord, kus mahud ei kasva. Pakiautomaatide investeeringu juures puudusid stsenaariumianalüüs ning autoparkide uuendamise otsuse puhul ei olnud esitatud ei tasuvusanalüüsi ega riskianalüüsi, kuigi need olid sisekorra järgi kohustuslikud. Lisaks ei nähtunud kirjalikest materjalidest, et juhatusele oleks 2022. aasta investeeringute juures vastavalt 30.07.2020. a koosolekul antud suunistele esitanud analüüsi, mis väljendaks investeeringu mõju ettevõtte prognoositavatele kassavoogudele. Erikontrolli teostajatele ei nähtunud siiski kirjalikest materjalidest asjaolusid, mis võimaldaksid järeldada hoolsuskohustuse rikkumist. Nõukogu oli otsuste langetamise hetkel juhatuse poolt esitatud teabe alusel piisavalt informeeritud ning sarnases olukorras tegutsev heauskne nõukogu liige võis ratsionaalselt eeldada, et vastuvõetud otsused on kooskõlas ühingu parimate huvidega. Puudused investeeringute haldamise korra järgmisel ei ole iseenesest piisavad, järeldamiseks üheselt, et nõukogu ei järginud korraliku ettevõtja hoolsuskohustust. Samuti ei ole kirjeldatud investeeringutest võimalik tuvastada kahju tekkimist. Arvestades aga kahju tekkimise riski võimalikku realiseerumist tulevikus, on nõukogul soovitatav täita korrektsemalt järelevalvekohustust, sh kontrollida investeeringute haldamise korra täitmist ning nõukogu poolt antud suuniste järgimist. Eelnev võimaldab nõukogul langetada veelgi informeeritumaid otsuseid.

2023. aasta investeeringud

2023. aasta suurimad investeeringud keskendusid Omniva logistika ja kliendikogemuse arendamisele.

Võrgu investeeringud

[edited]pakiautomaatide turg ei ole veel täis ning seal nähakse jätkuvat potentsiaali. Juhatuse selgitas, et on juurutamas ka uue põlvkonna pakiautomaadi projekti. Juhatuse jätkas, et pakiautomaatide arengukava näeb ette nende pakiautomaatide lisamist piirkondadesse, mis on pakiautomaatidega veel katmata või kus nähakse täiendavat potentsiaali ning selgitas tasuvusarvestuse näitajaid ning selgitas peamiselt asendusinvesteeringu vajadust Eestis.

Juhatuse selgitustele olid lisatud memo, mis kirjeldab Omniva pakiautomaatide võrgu laiendamise investeeringut 2023. aastal, selgitades turuolukorda Baltikumis ning vajadust suurendada võrgu mahtu,

asendada vananevaid seadmeid ja lisada uusi asukohti konkurentsivõime säilitamiseks. [edited]. Memo sisaldab ka finantsanalüüsi, mille eeldusteks on riigipõhine mahukasv. Pakiautomaatide soetamise tasuvusanalüüs põhines eeldusel, et uued pakiautomaadid ja moodulid toovad kaasa uued pakimahud. [edited]Nõukogu juhtis tähelepanu, et arvutused ja plaanid tuleb edaspidi teha iga riigi kohta eraldi, sest konkurents ja võrgu tihedus on riigiti erinev. Nõukogu leidis, et näiteks Eesti kohta esitatud numbrid ei toeta edaspidi võrgu laiendamist. Nõukogu lisas, et järgmiste investeeringute puhul pakiautomaatide võrku tuleks juhatusel paremini selgitada, miks on investeerimine konkreetseesse kanalisse põhjendatud. Vaatamata nõukogu 30.07.2020. a koosolekul antud suunistele ei esitatud investeeringu mõju ettevõtte prognoositavatele kassavoogudele.

Eraisikute digikanal Omniverse

Teise suurema investeeringuna kinnitas nõukogu 31.03.2023. a eraisikute digikanali Omniverse arenduse summas [edited], et uuendada digitaalse klienditeeninduse kogemust. Juhatuse poolt esitati detailne ülevaade investeeringu maksumuse kujunemisest, sh sisemine arendus, väline IT-tiim, konsultatsiooniteenused ning muud tegevuskulud. Juhatus tegi otsusele eelnevalt koosolekul ülevaate Omniverse digikanali projektist, mille eesmärgiks on [edited]funktsionaalsuse parandamine põhjendusega, et Omniva digikanalites puudub hetkel ümbersuunamine ja rahvusvaheline saadetus, samuti soovis juhatus lisada sellised funktsionaalsused nagu kindlustus, allkirjastamine vastuvõtmisel, jne. Projekt seondub ka Omniva uue generatsiooni pakiautomaatide projektiga. Projekt on kavandatud kolme aasta peale. 2023. aastal pidi alustatama eraisikute digikanalist. Nõukogule esitletud materjalid kirjeldasid Omniverse programmi eesmärki uuendada täielikult Omniva digikanalid ning parandada kliendikogemust läbi uue disaini, selgema navigatsiooni ja puuduolevate funktsioonide lisamise. Esitati projekti ulatus 2023–2024, sealhulgas uued veebilehed, uus CMS, uued saatmise ja saamise vood ning potentsiaalne mobiilirakendus.

Materjalides toodi välja ka oodatavad tulukasvud ja kulusäästud, mis põhinevad digikanalisse liigutatavate teenuste kasutuse suurenemisel. Projektis eeldati täiendavat viit tuluallikat (tulud ja kasumid aastateks 2024–2028): [edited]

- Lisaks tuludele hinnati ka kulude kokkuhoidu perioodil 2024–2028 [edited] euro suuruses.

Finantsanalüüs näitas [edited]ja [edited]% IRR-i optimistlikus stsenaariumis. Lisaks optimistlikule stsenaariumile esitati pessimistlik stsenaarium. Lisaks esitleti riskianalüüsi, maandamismeetmeid ja projekti meeskonna töövalmidust, sh IT hangete ja prototüüpide edenemist. Nõukogu leidis, et projekt on Omniva äri jaoks suure prioriteediga, et Omniva oleks jätkuvalt konkurentsivõimeline. Projekt on ka üsna kulukas ja seetõttu tuleb projekti kulud hoida pidevalt kontrolli all ja samas jälgida ka, et saavutataks efekt tulude osas. Vaatamata nõukogu 30.07.2020. a koosolekul antud suunistele ei esitatud investeeringu mõju ettevõtte prognoositavatele kassavoogudele.

Postkontorite renoveerimine

Kolmandaks suuremaks investeeringuks oli postkontorite renoveerimine, milleks kiideti heaks 26.04.2023. a koosolekul otsus anda nõusolek postkontorite renoveerimiseks 2023. aastal eelarvega 2,4 miljonit eurot, ühe postkontori arvestusliku maksumusega 182 000 eurot (sellest ehitus ja sisustus, sh standardsisustus ning

projekteerimine 158 450 eurot). Juhatuse poolt nõukogule esitletud materjalides tutvustati Omniva postkontorite renoveerimisprogrammi, mis tugineb 2022. aasta pilootprojektile 8 kontori uuendamisega ning sellest saadud tagasisidele ja õppetundidele. Esitati ülevaade pilootkontorite renoveerimise tegelikest kuludest (kokku 1,233 miljonit eurot) ning analüüs sellest, millised muudatused kujunesid edukaks ja milliseid parandusi vajati. Materjalid selgitasid renoveerimise eesmäärke: kaasaegne kliendikogemus, parem töökorraldus, modulaarne sisustus ning teeninduskeskkonna ühtlustamine. Lisaks anti ülevaade postivõrgu üldisest arengust ja pikaajalisest plaanist vähendada postkontorite arvu ning uuendada kogu allesjääv võrk aastaks 2024.

Postkontorite renoveerimisega ei esitatud tasuvus- ega riskianalüüse, kuna Omniva kategoriseerimise järgselt ei klassifitseeru postkontorite renoveerimine investeringuks. Kuigi dokumentides viidatakse, et renoveeritavad postkontorid valitakse nii, et need töötaksid vähemalt 7 aastat, ei ole näha kvantifitseeritud stsenaariumianalüüsi (nt mis juhtub, kui võrgustrateegia muutub), tundlikkusanalüüsi mahtude languse kiirenemise korral või riski, et postkontorite arv väheneb kiiremini kui planeeritud. Eeltoodust tulenevalt on analüüside puudumine postkontorite renoveerimise otsuste puhul käsitletav potentsiaalse puudusena otsustusprotsessis, sõltumata nende mitteklassifitseerimisest investeringutena. Tegemist oli pikaajalise mõjuga kulukate otsustega, mille puhul oleks oodatav vähemalt lihtsam vormis finants- ja riskianalüüs, arvestades, et taustal oli käimas aktiivne võrgu optimeerimise ja kulukärbete periood. Vaatamata nõukogu 30.07.2020 koosolekul antud suunistele ei esitatud investeringu mõju ettevõtte prognoositavatele kassavoogudele.

2023. aasta koond hinnang

Eelnevalt käsitletud 2023. aasta nõukogu koosoleku protokollidele, millega nimetatud investeringud kinnitati, on lisatud toetavad materjalid (investeringu kirjeldus, prognoosid ja tasuvusarvutused). Samas kõige mahukama otsuse – pakiautomaatide võrgu asendus- ja laiendusinvesteringu – puhul esitati küll tasuvusanalüüs, kuid see põhines üksnes baaseeldustel ega sisaldanud stsenaariumianalüüsi, mis oleks võimaldanud hinnata projekti tundlikkust erinevatele turuolukordadele. Postkontorite renoveerimise otsuse puhul puudusid täielikult tasuvus- ja riskianalüüsid ning ükski projekt ei sisaldanud kvantifitseeritud stsenaariume ega tundlikkuse analüüsi. Lisaks ei nähtunud kirjalikest materjalidest, et juhatus oleks 2023. aasta investeringute juures vastavalt 30.07.2020. a koosolekul antud suunistele esitanud analüüsi, mis väljendaks investeringu mõju ettevõtte prognoositavatele kassavoogudele. Erikontrolli teostajatele ei nähtunud siiski kirjalikest materjalidest asjaolusid, mis võimaldaksid järeldada hoolsuskohustuse rikkumist. Nõukogu oli otsuste langetamise hetkel juhatus poolt esitatud teabe alusel piisavalt informeeritud ning sarnases olukorras tegutsev heauskne nõukogu liige võis ratsionaalselt eeldada, et vastuvõetud otsused on kooskõlas ühingu parimate huvidega. Puudused investeringute haldamise korra järgmisel ei ole erikontrolli hinnangul piisavad, järeldamiseks üheselt, et nõukogu ei järginud korraliku ettevõtja hoolsuskohustust. Samuti ei ole kirjeldatud investeringutest võimalik tuvastada kahju tekkimist (v.a postkontorid).

2024. aasta investeringud

Pakiautomaadid

[edited]2025. aasta koond hinnang

KONFIDENTSIAALNE

Eelnevalt käsitletud 2025. aasta nõukogu koosoleku protokollidele, millega nimetatud investeeringud kinnitati, on lisatud toetavad materjalid (investeeringu kirjeldus, prognoosid ja tasuvusarvutused). Samas ei nähtunud kirjalikest materjalidest, et nõukogu oleks PUDO võrgustiku arenduse investeerimisotsuse riskianalüüsi läbi viimist palunud või juhatus seda teostanud. Lisaks ei nähtunud kirjalikest materjalidest, et juhatus oleks 2024. aasta investeeringute juures vastavalt 30.07.2020. a koosolekul antud suunisele esitanud analüüsi, mis väljendaks investeeringu mõju ettevõtte prognoositavatele kassavoogudele. Erikontrolli teostajatele ei nähtunud siiski kirjalikest materjalidest asjaolusid, mis võimaldaksid järelada hoolsuskohustuse rikkumist. Nõukogu oli otsuste langetamise hetkel juhatuse poolt esitatud teabe alusel piisavalt informeeritud ning samases olukorras tegutsev heauskne nõukogu liige võis ratsionaalselt eeldada, et vastuvõetud otsused on kooskõlas ühingu parimate huvidega. Puudused investeeringute haldamise korra järgimisel ei ole erikontrolli hinnangul piisavad, järeldamaks üheselt, et nõukogu ei järginud korraliku ettevõtja hoolsuskohustust. Samuti ei ole kirjeldatud investeeringutest võimalik tuvastada kahju tekkimist. Arvestades aga kahju tekkimise riski võimalikku realiseerumist tulevikus vastuvõetavate otsuste puhul, on nõukogul soovitatav täita korrektsemalt järelevalvekohustust, sh kontrollida investeeringute haldamise korra täitmist ning nõukogu poolt antud suuniste reaalsel järgimist juhatuse poolt. Eelnev võimaldab nõukogul langetada veelgi informeeritumaid otsuseid.

Urimisküsimus 9: Kas nõukogu on investeerimisotsuste langetamisel järginud korraliku ettevõtja hoolsuskohustust?

Kokkuvõttev järelendus

Erikontrolli hinnangul ei ole kirjalike materjalide põhjal tuvastatav, et nõukogu oleks investeerimisotsuste langetamisel rikkunud korraliku ettevõtja hoolsuskohustust.

Samas ilmnes mitmel aastal süsteemseid puudujääke investeeringute ettevalmistavate materjalide kvaliteedis, sh riskianalüüside, stsenaariumite ja kassavoogude mõjuanalüüside puudumine või ebapiisavus ning investeeringute haldamise korra järgimata jätmise. Nõukogu ei nõudnud süstemaatiliselt puuduste kõrvaldamist või ei teinud puuduste kõrvaldamise üle järelkontrolli. Need puudused ei ole erikontrolli hinnangul aluseks hoolsuskohustuse rikkumise järeldamiseks ega ei ole tuvastatav ka investeeringutest tekkinud otsene kahju. Küll aga viitab see vajadusele rakendada investeerimisotsuste tegemisel senisest järjepidevamat järelkontrolli oma suuniste täitmise üle.

Uurimisküsimus 10

Kas nõukogu on järjepidevalt vaadanud läbi ja parandanud ettevõtte korporatiivset juhtimist?

2020. aastal keskendus nõukogu tegevus ettevõtte juhtimiskorralduse korrastamisele, organisatsioonistruktuuri ümberkujundamisele ning juhtimisvastutuste täpsustamisele.

Aasta alguses käsitles nõukogu ettevõtte restruktureerimist ning vajadust muuta juhatuse vastutusvaldkondi, et tagada organisatsiooni tervikhuvidega arvestamine (16.07.2020. a, protokoll nr 1.1-2/0013). Sama koosoleku raames anti juhatusele ülesanne koostada rakenduskava erinevate funktsioonide ühendamiseks, mis viitab nõukogu rollile juhtimiskorralduse suunamisel. Samuti jätkus juhtimismudeli arendamine aasta teises pooles. Nõukogu leidis, et divisionaalne juhatuse vastutusvaldkondadeks jagamine on tekitanud ettevõttes sisepingeid, kliendivaate lõhestumise ja dubleerivatest tegevustest tuleneva ebaefektiivsuse. Nõukogu otsustas muuta juhtimisstruktuuri vastutusvaldkonnad funktsionaalseteks (29.10.2020. a, protokoll nr 1.1-2/0026). Ka järgnevatel nõukogu koosolekutel käsitleti juhatuse töö korraldust ja vastutusjaotust, rõhutades juhatuse kollektiivse vastutuse põhimõtet ning vajadust ühtse juhtimismeeskonna järele (18.11.2020. a, protokoll nr 1.1-2/0027).

Nõukogu roll korporatiivse juhtimise edendamisel väljendus ka strateegiliste ja finantsiliste küsimuste käsitlemises. Näiteks arutati postivõrgu ümberkujundamist, investeringuid ja riigiabi küsimusi ning rõhutati vajadust siduda organisatsioonilised muudatused finants- ja kliendimõõdikutega (20.09.2020. a, protokoll nr 1.1-2/0023, 17.12.2020. a, protokoll nr 1.1-2/0030). Kokkuvõtvalt on 2020. aastal esitatud juhatusele regulaarselt infopäringuid ning ülesandeid, mis on seotud strateegia, finantsprognooside ja organisatsiooniliste muudatustega (nt 16.07.2020. a, 25.11.2020. a ja 17.12.2020. a protokollid).

2021. aastal jätkas nõukogu ettevõtte korporatiivse juhtimise arendamist. Protokollide analüüs näitab, et nõukogu keskendus lisaks juhtimismudeli kujundamisele ka finantsjuhtimise, riskijuhtimise, aruandluse kvaliteedi ning strateegilise juhtimise tugevdamisele.

Aasta alguses käsitles nõukogu finantsjuhtimise ja aruandluse kvaliteediga seotud küsimusi, muuhulgas immateriaalse põhivara hindamist, rahavoogude aruande täpsustamist ning töi välja vajaduse esitada juhatusel nõukogule investeringute kohta koondtabel koos ajaloolise ülevaatega (28.01.2021. a, protokoll nr 1.1-2/0003). Samuti on arutatud auditikomitee töökorraldust ning kuidas auditikomiteed tegevust parandada, lähtudes praktikatest väljaspool ettevõtet ja ka avalikku sektorit, mis viitab nõukogu soovile arendada juhtimis- ja kontrollimehhanisme. Nõukogu koosolekul on arutatud ka koostöö tõhustamist juhatusega ning sellest tulenevalt on nõukogu ja juhatuse kokku leppinud vajaduses parandada omavahelist kommunikatsiooni ning tagada parem infovahetus nõukogu liikmete vahel (25.02.2021. a, protokoll nr 1.1-2/0005).

Nõukogu on käsitlenud riskijuhtimise korraldust ning vajadust selgemalt määratleda riskide haldamise vastutust organisatsioonis (25.02.2021. a, protokoll nr 1.1-2/0005), sh rollide ja vastutuse jaotamist. Samuti arutati strateegia koostamise protsessi ning nõukogu roll selles, sh vajadust määratleda, millises etapis nõukogu kaasatakse strateegiliste otsuste tegemisse (25.03.2021. a, protokoll nr 1.1-2/0006).

Finantsjuhtimise ja aruandluse kvaliteedi parandamine oli aasta jooksul läbiv teema, mis viitab nõukogu ootusele saada detailsemat ja analüütilisemat infot. Nõukogu juhtis tähelepanu vajadusele saada paremat ülevaadet kuludest ning täiendada finantsaruandluse vorme (25.02.2021. a, protokoll nr 1.1-2/0005) ning rõhutas, et olemasolev eelarve ei pruugi olla piisavalt realistlik järelevalve teostamiseks (29.04.2021. a, protokoll nr 1.1-2/0009). Samuti paluti esitada kvaliteedi- ja finantsandmete juurde juhtkonna analüüs, et toetada otsuste tegemist (27.05.2021. a, protokoll nr 1.1-2/0010).

Investeringute juhtimise kontekstis töi nõukogu esile vajaduse parandada tasuvusanalüüside kvaliteeti ning rõhutas, et suuremate investeringute puhul peab olema selge rahastamise allikas (17.06.2021. a, protokoll nr 1.1-2/0011). Samuti käsitleti nõukogu koosolekutel erikontrolli tulemusi ning anti juhatusele ülesanded

puuduste analüüsimiseks ja kõrvaldamiseks (29.07.2021. a, protokoll nr 1.1-2/0012; 24.08.2021. a protokoll nr 1.1-2/0013).

Majandustulemusest ülevaadete andmisel ning rahavoogude prognoosimise osas leidis nõukogu, et ülevaateid tuleb anda aegreana, et tekiks võimalus jälgida turuosa dünaamikat ning koos tegevuskavaga kuidas olukorda parandada (28.09.2021. a, protokoll nr 1.1-2/0014). Samuti on käsitletud tööohutuse ja kliendikogemuse mõõdikuid ning rõhutatud vajadust siduda investeeringud konkreetsete tulemusnäitajatega (26.10.2021, protokoll nr 1.1-2/0016).

Strateegilise juhtimise kontekstis on nõukogu käsitlenud organisatsiooni arengusuundi, investeeringute kasutust/vajalikkust/võimekust ning teenuste/toodete efektiivsuse suurendamist. Nõukogu on rõhutanud vajadust siduda strateegia konkreetsete finantsprognooside, KPI-de ja mõjuanalüüsidesega ning vajadust hinnata otsuste mõju nii kasumlikkusele kui ka teenuse kvaliteedile (29.11.2021, protokoll nr 1.1-2/0017).

2022. aastal jätkas nõukogu korporatiivse juhtimise praktikate arendamist, keskendudes eelkõige tulemusjuhtimise, riskijuhtimise, investeeringute hindamise ning jätkusuutlikkuse (ESG) teemade tugevdamisele. Protokollide analüüs näitab, et nõukogu liikus varasemast enam mõõdetava ja süsteemse juhtimise suunas, kus rõhk oli KPI-de määratlemisel ning nende sidumisel strateegiliste eesmärkidega.

Aasta alguses käsitles nõukogu ettevõtte majandustulemusi ning nõudis juhatusele detailsemaid ülevaateid äritegevuse efektiivsusest, sh ülevaateid rahvusvahelise äri tulemustest ning Balti riikide võrdlust võimaldavatest võtmenäitajatest (25.01.2022. a, protokoll nr 1.1-2/0001).

Nõukogu tegi juhatusele ülesandeks esitada konkreetsed ülevaated eesmärkidest, mis on seatud automatiseerituse ja efektiivsuse tõstmiseks (20.02.2022. a, protokoll nr 1.1-2/0003). Lisaks rõhutati vajadust kehtestada ümberkujundamisprotsesside jaoks KPI-d ning jälgida nende täitmist regulaarselt.

Finantsjuhtimise kontekstis käsitles nõukogu regulaarselt ettevõtte majandustulemusi, prognoose ning soovis saada juhatusele ülevaateid kavandatavatest tegevustest eesmärkide saavutamiseks (24.05.2022. a, protokoll nr 1.1-2/0008).

ESG ja jätkusuutlikkuse teemad tõusid 2022. aastal selgemalt nõukogu tähelepanu alla. Nõukogu palus juhatusel esitada regulaarsed ülevaated ESG tegevustest ning määratleda vastavad eesmärgid ja mõõdikud. Samuti rõhutati vajadust alustada ESG-alase kommunikatsiooniga organisatsiooni sees (21.06.2022. a, protokoll nr 1.1-2/0010).

Investeeringute juhtimisel rõhutas nõukogu vajadust hinnata investeeringute põhjendatust ning arvestada ebakindlust majanduses, sealhulgas intressimäärade mõju (21.12.2022. a, protokoll nr 1.1-2/0020-1). Seega soovis nõukogu näha grupi finantsprognoose, millest on näha, kas laenukoormus planeeritavate laenude võtmisel on vastavuses nõukogu poolt heaks kiidetud riskiisuga.

Nõukogu soovis detailsemat infot 2022. aasta eelarve täitmise kohta ning tegevusekava koos mõõdikutega 2023. aasta eelarvest hälbimise osas (21.12.2022. a, protokoll nr 1.1-2/0020-1). See viitab nõukogu ootusele saada süsteemsemat ja analüütilisemat infot otsuste tegemiseks.

2023. aastal jätkas nõukogu korporatiivse juhtimise praktikate arendamist, liikudes formaliseerituma, mõõdetavamana ja riskiteadlikuma juhtimise suunas. Protokollide analüüs näitab, et nõukogu keskendus muuhulgas strateegilise juhtimise, KPI-de arendamise, investeeringute kvaliteedi, riskijuhtimise ning finantsjuhtimise tugevdamisele.

Aasta alguses rõhutas nõukogu vajadust saada paremat ülevaadet tegevuste hinnastamisest nende indikaatoritest, riskidest ja efektiivsusmeetmetest ning nõudis juhatusele regulaarseid ülevaateid tegevusriskide ja nende juhtimise kohta (26.01.2023. a, protokoll nr 1.1-2/0001).

Strateegilise juhtimise kontekstis rõhutas nõukogu vajadust keskenduda suure mõjuga tegevustele ning palus juhatusel esitada selgem ülevaade ettevõtte optimaalsest võrgustruktuurist ning efektiivsuse parandamise meetmetest (22.02.2023. a, protokoll nr 1.1-2/0002). Samuti käsitleti CO₂ jalajälje vähendamise eesmärke ning nende seost ettevõtte pikaajalise arenguga.

Nõukogu andis juhatusele ülesande arendada andmevalitsemise (*data governance*) struktuuri (24.05.2023. a, protokoll nr 1.1-2/0005).

Aasta teises pooles tugevnes nõukogu fookus ESG, IPO ettevalmistuse ja strateegilise positsioneerimise teemadel. Nõukogu andis juhatusele ülesande koostada ESG eesmärgid, tegevuskava ja KPI-d ning valmistada ette detailsem plaan võimaliku IPO jaoks (20.09.2023. a, protokoll nr 1.1-2/0013).

Finantsjuhtimise ja efektiivsuse osas käsitles nõukogu tööjõukulude vähendamise temaatikat ning rõhutas vajadust sihipäraseks kulude optimeerimiseks. Aasta lõpus tõi nõukogu esile olulised finantsjuhtimise ja aruandluse puudused (20.12.2023. a, protokoll nr 1.1-2/0016), mistõttu tuleks juhatusel oluliselt parandada aruandlust kulude kohta, et aru saada nii teenuste kasumlikkusest kui ka juhatuse liikmete vastutusest kulude kohta.

2024. aastal keskendus nõukogu tegevus muuhulgas finantsilise jätkusuutlikkuse tagamisele, kulude juhtimise tugevdamisele ning riskiteadliku juhtimispraktika kujundamisele. Protokollide analüüs näitab, et nõukogu roll keskendus muuhulgas kasumlikkuse taastamisele, investeringute kontrollile ning aruandluse kvaliteedi parandamisele.

Aasta alguses rõhutas nõukogu vajadust konservatiivse prognoosimise järele ning seostas investeerimisotsused otseselt ettevõtte tegeliku majandusseisuga, rõhutades, et investeringute elluviimine peab olema etapiviisiline ning sõltuma ettevõtte finantsseisust (24.01.2024. a, protokoll nr 1.1-2/0002). Samuti anti juhatusele ülesanne koostada tegevuskava juhaks, kui prognoositud müügitulemusi ei saavutata.

[edited]Rõhutati, et uute klientide kaasamine ei ole põhjendatud, kui pakutavad teenused ei ole kasumlikud. Juhatusele anti ülesanne leida ja tutvustada nõukogule konkreetsed eesmärgid ja meetmed majandustulemuste parandamiseks erinevate stsenaariumite korral ning teha nõukogule ülevaated nende saavutamisest.

Juhtimis põhimõtete arendamine ja tulemusjuhtimine jätkusid aasta jooksul ning nõukogu käsitles juhtimis põhimõtete ajakohastamist ning rõhutas vajadust kehtestada strateegia ja konkreetsed sammud müügi ja efektiivsuse suurendamiseks, sh hinnatõusud ja kulukärped (27.03.2024. a, protokoll nr 1.1-2/0005).

Investeringute juhtimisel rakendas nõukogu konservatiivsemat lähenemist. Näiteks ei andnud nõukogu heakskiitu mitmele investeerimisprojektile ebapiisava ettevalmistuse tõttu ning rõhutas vajadust hinnata põhjalikult riske ja alternatiive (24.04.2024. a, protokoll nr 1.1-2/0006). Samuti paluti juhatusel esitada struktureeritud ülevaade investeringutest koos põhjendustega nende vajalikkuse kohta ning miks nimetatud investeringuid ei ole majanduslikult otstarbekas edasi lükata (29.05.2024. a, protokoll nr 1.1-2/0008).

Aruandluse ja finantsjuhtimise kvaliteedi parandamine osas rõhutas nõukogu vajadust esitada selgemad ja analüütilisemad finantsandmed ning korraldada täiendav töö juhtimisarvestuse teemal (19.06.2024. a, protokoll nr 1.1-2/0009). Nõukogu leidis, et juhatuse ülesanne on kujundada välja optimaalsed *dashboard*'id, kus oleks info esitatud kontsentreeritult ning, kus oleks selgelt ja lihtsasti näha tekkinud probleemkohad. Samuti tehti ettepanek tugevdada prognoosimist, sealhulgas koostada regulaarsed eelarve täitmise prognoosid.

Strateegilise juhtimise ja ressursside jaotamise kontekstis rõhutas nõukogu vajadust prioriseerida tegevusi vastavalt nende mõjule kasumlikkusele. Samuti käsitleti tasupoliitikat kui strateegilist tööriista, rõhutades vajadust määratleda ettevõtte selge positsioon tööturul ning konkurentsivõimelisus.

Aasta lõpus tugevnes riskijuhtimise ja vastavuskontrolli fookus, kinnitati ettevõtte riskipoliitika (20.11.2024. a, protokoll nr 1.1-2/0013). Nõukogu andis juhatusele ülesande hinnata hinnatõusude mõju ning informeerida ainuomanikku kirjalikult kujunenud olukorras (06.11.2024. a, protokoll nr 1.1-2/0012).

2025. aasta alguses rõhutas nõukogu vajadust siduda strateegilised muudatused selge rakendusplaaniga, mis sisaldab hinnangut kulude kokkuhoiule (28.01.2025. a).

Finantsjuhtimise kontekstis pööras nõukogu tähelepanu kulustruktuuri paremale mõistmisele ning tõi esile vajaduse eristada otseseid ja kaudseid kulusid ja hinnata nende seost ettevõtte tulude ja efektiivsusega (19.03.2025. a).

Strateegilise juhtimise osas käsitles nõukogu rahvusvahelise äritegevuse suunda ning rõhutas vajadust esitada selged ettepanekud edasisteks otsusteks (19.03.2025. a).

Tööjõu ja organisatsiooni juhtimise kontekstis käsitleti kuluefektiivsust ning vajadust analüüsida püsitöötajate ja renditööjõu kasutamise kulusid (23.04.2025. a). Nõukogu leidis, et suuremahulised personaliotsused peavad olema eelnevalt nõukoguga kooskõlastatud.

Lisaks eeltoodule on nõukogu panustanud kontserni üldjuhtimisse, kinnitades 2021. aastal näiteks kontserni juhtimispõhimõtteid. Erinevaid korporatiivse juhtimise elemente on hinnanud ka siseauditi osakond, kuid terviklikke juhtimiskorralduse siseauditeid ei ole läbi viidud.

Uurimisküsimus 10: Kas nõukogu on järjepidevalt vaadanud läbi ja parandanud ettevõtte korporatiivset juhtimist?

Kokkuvõttev järeldus

Kokkuvõtvalt võib hinnata, et nõukogu on pidevalt vaadanud läbi ja parandanud ettevõtte korporatiivset juhtimist, andes vastavaid suuniseid, kinnitades dokumente, tuues välja probleemkohtasid. Nõukogu on aktiivselt käsitlenud juhtimiskorralduse, finantsjuhtimise, riskijuhtimise ja strateegilise suunamisega seotud küsimusi ning andnud juhatusele asjakohaseid suuniseid. Positiivsena võib esile tuua mõõdetavuse järkjärgulise tugevnemise, auditi ja riskijuhtimise rolli kasvu (sh tähelepanu erikontrolli tulemustele) ning suurenenud tähelepanu finantsdistsipliinile. Samas ilmnesid arenguvajadused, eelkõige seoses aruandluse standardiseerimise ning KPI-de järjepideva rakendamisega kogu organisatsioonis. Samuti vajab jätkuvat tähelepanu investeringute ettevalmistuse ja analüütilise kvaliteedi ühtlustamine.

Uurimisküsimus 11

Kas juhatuse poolt nõukogule esitatud materjalid on olnud piisava kvaliteediga otsuste langetamiseks, seejuures juhatus on andnud nõukogule otsuste langetamiseks täieliku ja kallutamata informatsiooni, sh võimalike riskide osas?

Juhatuse kohustus nõukogu informeerimisel

Juhatuse liikmete üldise informeerimiskohuste sätestab aktsiaseltside puhul ÄS § 306 lg 3, mille kohaselt juhatus peab esitama nõukogule vähemalt kord nelja kuu jooksul ülevaate aktsiaseltsi majandustegevusest ja majanduslikust olukorrast, samuti teatama koheselt aktsiaseltsi majandusliku seisundi olulisest halvenemisest ja muudest aktsiaseltsi majandustegevusega seotud olulistest asjaoludest. Juhatus peab teatama ka aktsiaseltsiga seotud äriühinguid puudutavatest asjaoludest, mis võivad oluliselt mõjutada aktsiaseltsi tegevust. Juhatus esitab nõukogule aruanded ja teated ülevaatlikult ja selgelt, võimalikult varakult ning kirjalikult taasesitatavas vormis. Nõukogu liikmed võivad nõuda aruannete ja dokumentide ära kirju, kui nõukogu ei otsusta teisiti. Teisalt lasub ka nõukogul kohustus täita korraliku ettevõtja hoolsuskohustust, st nõukogu liige ei tohi olla oma tegevusest isiklikult huvitatud, ta on informeeritud määral, mida saab vastavalt asjaoludele pidada mõistlikuks, ja kui sarnases olukorras tegutsev heauskne nõukogu liige võib ratsionaalselt uskuda, et tema tegevus või otsus on ühingu parimates huvides.

Eelnevalt järeldub, et nõukogu peab saama oluliste otsuste tegemiseks täielikud ja objektiivsed andmed ning materjalid, mis hõlmavad sh finants- ja riskianalüüsi. Samuti peab juhatus reageerima nõukogu lisaküsimustele ja korraldustele ning esitama täiendavad seletused või analüüsid, kui need on otsustamiseks vajalikud. Juhatuse teavitamiskohustuse täitmata jätmine või valikuline informatsiooni esitamine võib sõltuvalt puuduse raskusest kujutada endast hoolsuskohustuse rikkumist. Nõukogu informeerimise, sh otsuste tegemiseks vajalike materjalide kvaliteet on oluline, kuivõrd see määrab otseselt selle, kas nõukogul on võimalik teha teadlikke, põhjendatud ja hoolsuskohustusega kooskõlas olevaid otsuseid.

Suure rahalise mõjuga otsustele eelnenud materjalid

Nagu erikontrolli teostajad eelnevalt uurimisküsimuse 9 all tuvastasid, ilmnis erikontrolli perioodi jooksul juhatuse poolt koostatud ning nõukogule esitatud materjalide hindamisel, et kuigi juhatus esitas ning esitles suurema rahalise mõjuga otsuste juures nõukogule analüüsi, ärilisi põhjendusi ja tehnilisi ülevaateid, ei olnud nõukogule esitatud analüütiline informatsioon sageli täielik ega vastanud mitmel juhul investeeringute haldamise korrale ega nõukogu poolt antavatele suunistele. Eelkõige puudutab see tähelepanek riskianalüüsi, stsenaariumanalüüsi ning investeeringu mõju analüüsimist ettevõtte prognoositavatele kassavoogudele, mis on suurte investeeringute puhul olulise tähtsusega komponendid.

Vastavalt uurimisküsimuse 9 all kirjeldatule kordame, et juhatuse poolt nõukogule esitatud materjalides esines mitmeid süsteemseid sisulisi puudusi, mis võisid vähendada otsuste kvaliteeti ja läbipaistvust. Mitmete investeeringute puhul puudusid täielikult riskianalüüsid (nt 2020. a postiautomaatide ja lisamoodulite investeering, 2021. a Baltikumi pakiautomaatide investeering ja autopargi uuendus, 2022. a autopark, 2023. a postkontorite renoveerimine, 2025. a PUDO võrk). Samuti jäid korduvalt esitamata stsenaariumianalüüsid, mis oleksid hinnanud projekti tundlikkust võimalike muutuste suhtes (nt 2020. a pakiautomaadid ja lisamoodulid, 2021. a autopark ja pakiautomaadid, 2022. ja 2023. a pakiautomaadid, 2023. ja 2024. a postkontorite renoveerimine). Vaatlusalustele otsustele eelnenud materjalidele ei olnud lisatud ka mõjuanalüüsi prognoositavatele kassavoogudele, kuigi nõukogu seda 30.07.2020. a koosolekul eraldi edaspidiseks palus (puudus kõigi uurimisküsimuses 9 kirjeldatud investeeringute puhul, sh Kaunase sorteerimiskeskus, Baltikumi pakiautomaadid ja Omniverse). Mitmete otsuste puhul jäid juhatusel esitamata vajalikud tasuvusanalüüsid või tehti need osaliselt (nt 2021. a autopargi uuendamisel oli puudu SIA ja UAB tasuvusanalüüs; 2023. ja 2024. a postkontorite renoveerimisel puudusid need täielikult; 2024. a pakiautomaatide projekti korral tehti analüüs ainult laiendusele, mitte asendusele). Samuti ei tehtud põhjalikke tundlikkuse analüüsi kriitiliste eelduste osas (nt mis juhtub, kui pakimaht ei kasva; kui kulud kasvavad kiiremini; kui sorteerimiskeskuse ehitus kallineb; kui digikanalite üleminek ei toimu prognoositud mahus).

Sarnaseid puudujääke on esile toonud ka AS Eesti Post siseaudit. Nii on 22.07.2024. a raportis „Investment Management Process“ välja toodud, et vaatluse all olnud investeeringute puhul (alates 1. jaanuarist 2022. a) oli kulu-tulu analüüside kvaliteet ebapiisav ning mitmed kriitilised komponendid kas puudusid või olid ebatäpsed (vt ka uurimisküsimus 5). Siseaudit tõi samuti välja, et tasuvus- ja riskianalüüside koostamine oli mitmetes projektides puudulik või vastuoluline, mis haakub erikontrolli järeldusega süsteemsetest sisulistest lünkadest.

Eraldi peavad erikontrolli teostajad vajalikuks välja tuua, et postkontorite renoveerimise otsuste puhul puudusid täielikult nii finants- kui riskianalüüsid, kuigi tegu oli pikaajalise mõjuga kuluprojektiga, mis eeldanuks vähemalt lihtsustatud finants- ja riskihinnangut (2023. a ja 2024. a postkontorite renoveerimised). Analüüse sisaldavate materjalide puudus oli tingitud asjaolust, et lähtuvalt ühingusisest kategoriseerimise loogikast ei klassifitseerunud postkontorite renoveerimine investeeringuks.

Samuti peavad erikontrolli teostajad vajalikuks välja tuua, et ka Pallasti 28 renoveerimise ja müügi ning Rukki 7 laienduse osas olid juhatuse poolt nõukogule esitatud materjalid puudulikud ega võimaldanud teha informeeritud otsuseid. Olulisema puudusena toob erikontroll välja põhjaliku riskianalüüsi puudumise tingituna asjaolust, et tegevus ei klassifitseerunud investeeringuks, mille jaoks oleks sise-eeskirjade järgselt vaja riskianalüüs koostada (vt detailsem ülevaade uurimisküsimuses 3). Kordame, et nõukogule olid esitatud küll rekonstrueerimise maksumus ja üldine kulude-tulude võrdlus, kuid puudusid pikaajalised finantsprognosid, riskianalüüsid ja alternatiivsed lahendused. Nii juhtis nõukogu 27.10.2022. a koosolekul tähelepanu, et esitatud info ei sisalda *business case*'i, turu prognoose ega vajalikke võrdlusvariante. 19.02.2024. a koosolekul ei saanud nõukogu kinnitada Pallasti 28 kinnistu müüki, kuna polnud selgust kolimise ajakavas, Rukki 7 investeeringu põhjendatuses ega AS Eesti Post finantsvõimekuses. Kokkuvõttes ei vastanud juhatuse ettevalmistus investeeringu mahukust ja strateegilist tähtsust arvestades nõukogu ootustele, kuid 2024. aastal materjale nõukogu suunitlustel täiendati.

Lisaks uurimisküsimuses 9 käsitletud investeeringutele on nõukogu märkusi teinud ka muude projektidega seoses. [edited]

Uurimisküsimus 11: Kas juhatuse poolt nõukogule esitatud materjalid on olnud piisava kvaliteediga otsuste langetamiseks, seejuures juhatuse on andnud nõukogule otsuste langetamiseks täieliku ja kallutamata informatsiooni, sh võimalike riskide osas?

Kokkuvõttev järelendus

Puudulike riskianalüüside ja rahavoogude mõjuanalüüside tõttu ei olnud nõukogul mõningatel juhtudel täielikku ülevaadet investeerimisotsuste pikaajalisest mõjust.

Uurimisküsimus 12

Kas nõukogu protokollid on koostatud parimaid praktikaid järgides ja kõik tehtud otsused on selgelt protokollis kommuniqueeritud koos vajalike argumentidega, sh miks selline otsus langetati?

Nõukogu protokollide hindamise lähtealused

Üldpõhimõtted

Nõukogu protokollide hindamisel oleme lähtunud eelkõige äriseadustikus sätestatud üldpõhimõtetest, AS Eesti Post AS põhikirjast, AS Eesti Post nõukogu reglemendist (kehtiv alates 15.09.2017. a), mis on asendatud AS Eesti Post nõukogu töökorraga (muudetud 02.03.2022. a ja 11.04.2024. a), dokumendist „Juhtimise üldpõhimõtted ja töökorraldus” (vastu võetud 01.03.2016. a, muudetud 01.12.2016. a ja 08.06.2022. a) ja dokumendist „AS Eesti Post kontserni juhtimis põhimõtted“ (vastu võetud 20.06.2014. a, muudetud 17.06.2021. a, 02.03.2022. a ja 11.04.2024. a).

ÄS § 316 lg 1 kohaselt nõukogu planeerib aktsiaseltsi tegevust ja korraldab aktsiaseltsi juhtimist ning teostab järelevalvet juhatuse tegevuse üle. Kontrolli tulemused teeb nõukogu teatavaks üldkoosolekule.

ÄS § 317 kohaselt on nõukogu peamiseks funktsiooniks anda juhatusele korraldusi aktsiaseltsi juhtimise korraldamisel. Nõukogu töökorra punkt 1.3. täpsustab, et nõukogu liikmete eesmärk nõukogu ülesannete täitmisel on tagada riigi kui ettevõtte ainuaktsionäri huvide kaitsmine ja ettevõtte jätkusuutlik äritegevus.

Nõukogu pädevus

AS Eesti Post põhikirja kohaselt on nõukogu pädevuses:

- Seltsi tegevuse planeerimine, kinnitades omaniku ootustest lähtudes Seltsi strateegia, pikaajalise finantsplaani ja aastaeelarve;
- korralduste tegemine juhatusele Seltsi juhtimise korraldamiseks ning juhatuse tegevuse üle järelevalve teostamine;
- juhatuse liikmete arvu määramine, nende valimine ja tagasikutsumine, juhatuse liikmete tööülesannete sisu ja tasustamise korra kindlaksmääramine, samuti juhatuse esimehe valimine;
- prokuristi nimetamine ja tagasikutsumine;
- Seltsi auditikomitee töökorra ja koosseisu kinnitamine;
- Seltsi tasustamiskomitee moodustamine ning töökorra ja koosseisu kinnitamine;
- nõusoleku andmine juhatusele Seltsi nimel tehingute tegemiseks, mis väljuvad igapäevase majandustegevuse raamest;
- juhatuse poolt koostatud majandusaasta aruande läbivaatamine ja selle kohta üldkoosolekule aruande esitamine ning muudatuste tegemine juhatuse poolt esitatud kasumi jaotamise ettepanekus enne selle esitamist üldkoosolekule;
- erakorralise üldkoosoleku kokkukutsumise nõudmine;
- üldkoosoleku päevakorra kindlaksmääramine;
- teiste seaduse või põhikirjaga nõukogu pädevusse antud küsimuste otsustamine.

Nõukogu nõusolek on vajalik tehinguteks, mis väljuvad igapäevase majandustegevuse raamest ning mille üle otsustamine ei ole seaduse või põhikirja kohaselt üldkoosoleku ainupädevuses, eelkõige tehingute tegemiseks, millega kaasneb:

- olulise osaluse omandamine või võõrandamine teistes äriühingutes;
- tütarettevõtja asutamine või lõpetamine;
- ettevõtte omandamine, võõrandamine või selle tegevuse lõpetamine;
- kinnisasjade ja registrisse kantud vallasajade võõrandamine ja koormamine;

KONFIDENTSIAALNE

- välisfiliaalide asutamine ja sulgemine;
- investeringute tegemine, mis ületavad selleks majandusaastaks ettenähtud kulutuste summa;
- laenude ja muude võlakohustuste võtmine, mis ületavad selleks majandusaastaks ettenähtud summa;
- laenude andmine ja võlakohustuste tagamine, kui see väljub igapäevase majandustegevuse raamest.

Dokument „AS-i Eesti Post kontserni juhtimispõhimõtted” täpsustab, et nõukogu otsustab investeringud alates summast [edited]. Lisaks osutatakse kontsernis tsentraalselt järgmiseid tugitegevusi: riskijuhtimine, siseaudit, IT tugi ja arendus, toodete/teenuste arendus, turundus ja kommunikatsioon, finantsjuhtimine ja raamatupidamine.

Mis puudutab tavapärase majandustegevuse raamest väljuvaid tehinguid, siis täiendavalt sätestab nõukogu töökorra punkt 1.6., et nõukogu liige on kohustatud teavitama ainuaktsionäri esindajat järgmistest asjaoludest:

- ettevõtte kavast teha tavapärasest majandustegevusest väljuvaid või ettevõtte suhtes olulist tähtsust ja tagajärgi omada võivaid tehinguid;
- oma tegevusest nõukogu liikmena, sh esitama ainuaktsionäri esindaja soovitud vormis ja tähtjaks informatsiooni nõukogu või selle komitee tegevuse kohta;
- muudatustest enda kohta esitatud andmetes või enda mittevastavusest eraõigusliku juriidilise isiku juhtorgani liikmele sätestatud nõuetele.

Formaalne otsustusprotsess: nõukogu koosolekute läbiviimise kord

Koosolekute ajakava

Koosolekute toimumise ajakava kinnitatakse nõukogu otsusega reeglina kaks korda aastas järgneva poolaasta kohta. Kui koosolekute ajakava ei ole nõukogu otsusega kinnitatud, määratakse järgmise koosoleku toimumisaeg hiljemalt sellele eelneval koosolekul. Koosolekuaja ja koha võimalikest muutustest teatatakse nõukogu liikmetele vähemalt üks nädal ette (nõukogu töökorra p 2.1.2.).

Koosoleku kutse ja materjalide esitamine

Koosoleku kutse saadab nõukogu esimees (tema äraolekul aseesimees või nõukogu esimehe volitusel juhatuse liige) nõukogu liikmetele elektrooniliselt üks nädal enne koosoleku toimumist. Kutse edastatakse teadmiseks ka ettevõtte auditikomitee esimehele (nõukogu töökorra p 2.1.3 ja 2.1.4.).

Kutses tuuakse ära koosoleku päevakord ja päevakorras olevate sisuliste põhiküsimuste kohta otsuste eelnõud ning muud vajalikud materjalid. Materjalid koosoleku päevakorda esitab vastava päevakorrapunkti ettekandja elektroonselt protokollijale hiljemalt kaks päeva enne koosoleku kutse väljasaatmist. Materjalide hilisema esitamise korral lülitatakse materjal järgmise koosoleku päevakorda, kui nõukogu esimees või tema äraolekul aseesimees ei otsusta teisiti (nõukogu töökorra p 2.2.2.). Protokollija koostab esitatud materjalide alusel koosoleku päevakorra projekti ja edastab selle nõukogu esimehele kooskõlastamiseks hiljemalt üks tööpäev enne järgmise koosoleku kutse väljasaatmise tähtaega. Vastavalt nõukogu esimehelt saadud tagasisidele vormistab protokollija koosoleku kutse ja edastab selle nõukogu liikmetele (nõukogu töökorra p 2.2.3).

Nõukogu esimees on kohustatud esitama ainuaktsionäri esindajale nõukogu koosoleku päevakorra vähemalt kolm tööpäeva enne koosoleku toimumist või nõukogu otsuse vastuvõtmise korral koosolekut kokku kutsumata nõukogu otsuse eelnõu samal ajal selle väljasaatmisega nõukogu liikmetele (nõukogu töökorra p 1.8.1.)

Eeltoodust nähtuvalt peavad koosoleku materjalid sisulist hindamist võimaldaval viisil olema ette valmistatud hiljemalt üheksa päeva (üks nädal + kaks päeva) enne koosoleku toimumist.

Koosoleku läbiviimine ja otsustamine

Kvoorum

Nõukogu koosolek on otsustusvõimeline, kui sellest võtavad osa üle poole nõukogu liikmetest (nõukogu töökorra p 2.4.1).

Otsuste vastuvõtmine koosolekul

Nõukogu otsused võetakse vastu hääletamise teel, lihthäälteenamuse printsiibil. Igal nõukogu liikmel on üks hääl. Nõukogu liikmel ei ole õigust hääletamisest keelduda või erapooletuks jääda. Häälte võrdsel jagunemisel on otsustav nõukogu esimehe hääl (nõukogu töökorra p 2.4.2 ja 2.4.3.).

Hääletamine koosolekul osalemata

Koosolekult puuduvad nõukogu liikmed võivad osaleda hääletamisel, edastades oma hääle kirjalikku taasesitamist võimaldavas vormis (nõukogu töökorra p 2.4.4).

Koosoleku protokollid

Kõik koosolekud ja vastuvõetud otsused protokollitakse. Koosoleku protokoll kantakse toimumise aeg ja koht, osalejate nimed, arutamisel olnud päevakorrapunktid ja vastuvõetud otsused ning eriarvamused. Koosolekute ja kirjalike menetluste protokollija määrab nõukogu esimees, tema äraolekul nõukogu aseesimees (nõukogu töökorra p 2.3.4).

Koosoleku protokoll vormistatakse ja edastatakse elektrooniliselt nõukogu liikmetele kooskõlastamiseks hiljemalt kahe nädala jooksul pärast Koosoleku toimumist. Koosolekul osalenud nõukogu liikmed ja protokollija allkirjastavad Koosoleku protokollid hiljemalt järgmisel koosolekul. Koosoleku protokoll allkirjastatakse paber kandjal või elektrooniliselt (nõukogu töökorra p 2.3.5).

Nõukogu esimees on kohustatud esitama ainuaktsionäri esindajale protokollid koopia koos koosoleku materjalidega ühe kuu jooksul pärast nõukogu koosoleku toimumist või koosolekuta otsustamise korral hääletustulemused viie tööpäeva jooksul pärast hääletamist (nõukogu töökorra p 1.9.2).

Sisuline otsustusprotsess: omanike ootuste ja tegevuspõhimõtete järgimine ja hoolsuskohustus

Kontserni nõuded ja omaniku ootused

Nõukogu töö sisulisel hindamisel on vajalik etteantud piirides tuvastada nõukogu töö vastavus nõukogu tööd reguleerivatele õigusaktidele, omaniku ootustele ja üldisele hoolsuskohustusele.

Otsuste vastuvõtmisel peab nõukogu lähtuma sisemistest ühingu tegevusstrateegiaid ja arenguplaane ning üldisi tegevuspõhimõtteid kirjeldavatest dokumentidest, milleks on:

- kontserni strateegiadokument, mille koostab juhatus vähemalt kolmeks aastaks ja kinnitab kontserni nõukogu; strateegias kajastatakse kontserni missioon, visioon ja eesmärgid;
- tasakaalus tulemuskaart ja tegevuskava, millega mõõdetakse kontserni eesmärkide täitmist strateegiaperioodil;
- kontserni aastaeelarve, mille koostab juhatus järgnevas majandusaastaks ja kinnitab kontserni nõukogu;
- riskijuhtimise põhimõtted ja siseauditi põhimäärus;
- üldjuhtimise ja töökorralduse põhimõtted;
- kontserni finantseerimise põhimõtted, sh dividendipoliitika, millega sätestatakse emaettevõtte ja tütarühingute investeringute katteks ja jooksvaks majandustegevuseks võimalikud kontserni sisesed ja välised rahastamisallikad ja nende tingimused.

Täiendavalt vastutab nõukogu omanik poolt seatavate eesmärkide täitmise eest. Silmas tuleb pidada järgmisi peamisi eesmäärke:

- tegeleda valitud valdkonnas kasumliku ja efektiivse majandustegevusega, mis tagab riigile optimaalse ja stabiilse omanikutulu;
- täita riigi poolt kehtestatud strateegilisi eesmärgi vastavalt äriühingu suhtes kohaldatavatele seadustele, regulatsioonidele ja arengukavadele;
- olla Eesti äriühingutele heaks eeskujuks heade juhtimistavade, sotsiaalse vastutuse ning kõrge ärikultuuri poolest järgides vastutustundliku ühingujuhtimise põhimõtteid ja integreerides need äriühingu igapäevategevusse, juhtimisse ja strateegiasse;
- investeerida teadus- ja arendustegevusse, kui teadus- ja arendustegevus on äriühingu põhitegevus või seda toetav;

- hinnata äriühingu (võimalikke ebaetilisi) ärisuhteid Venemaa ja Valgevenega ning loobuda sellistest ärisuhetest.

Üldine hoolsuskohustus

Kohtupraktikas on sedastatud, et nõukogu on eraldiseisev juhtorgan, mitte aktsionäride üldkoosoleku esindaja, ja et nõukogu liikmel on hoolsus- ning lojaalsuskohustus aktsiaseltsi, mitte aktsionäri(de) ees.¹¹

Nõukogu liikme rikkumiseks võib olla see, kui ta teadis, et hakatakse tegema äriühingu, mille nõukogu liikmeks ta on, jaoks kahjulikku tehingut, kuid nõukogu esimeheks olev nõukogu liige ei kutsu nõukogu koosolekut kokku (ÄS § 321 lg 1) või nõukogu lihtliige ei taotle nõukogu esimehelt nõukogu koosoleku kokkukutsumist (ÄS § 321 lg 3) näiteks juhatuse liikme tagasikutsumiseks või juhatusele õigusvastase tegevuse lõpetamiseks korralduse andmiseks.

Nõukogu liikme kohustuste täitmise hindamisel ja rikkumise tuvastamisel tuleb seda, kuidas kohustus täideti, võrrelda sellega, kuidas see tulnuks täita. Oluline on tuvastada, mida nõukogu liikmed oleksid pidanud tegema, et kahjuliku lepingu sõlmimist takistada või selle tagajärgi ära hoida. Rikkumist ei saa järeldada üksnes sellest, et saabus negatiivne tagajärg.

Juhul, kui on enne tehingu sõlmimist teada tehingu kahjulik iseloom, siis tuleb hinnata, kas nõukogu liikmel oli võimalus astuda samme kahjuliku tehingu ärahoidmiseks, ning kui oli, aga ta neid samme ei astunud, kas see tõi kaasa kahjuliku tehingu sõlmimise.¹²

Nõukogu otsuste hindamine

Hindamise aluseks olevad kriteeriumid

Hindamiseks nõukogu vastuvõetud otsuste kooskõla õigusaktidega ning AS Eesti Post nõukogu tööd reguleerivate dokumentidega, oleme lähtunud järgnevatest kriteeriumitest:

Hindamiskriteeriumid	
Kriteerium	Selgitus
Otsusele eelnevad arutelud	<ul style="list-style-type: none"> • Otsustamisele on eelnenud koostöö kõikide antud teemaga sisuliselt seotud osapooltega saavutamaks ettevõtte vaates parim lahendus. • Otsuse aluseks on alati otsuse sisu motiveeriv ja piisaval määral selgitav materjal, reeglina memo või esitluse vormis, mis säilitatakse otsuse juures.
Nõukogu pädevus antud küsimuse otsustamiseks	<ul style="list-style-type: none"> • Pädevus vastavalt ühingu põhikirja p-le 5.4.2 • Investeeringud alates [edited] • Äriseadustikus sätestatud pädevus • Juhatuse esimehe poolt tehtud kulutuste ja komanderingute kinnitamine (nõukogu esimees)

¹¹ RKKKo 11. detsember 2015 nr 3-1-1-98-15, p 75.

¹² RKTCo 15. märts 2017 nr 3-2-1-152-16, p 18-19.

<p>Kvoorum ja hääletamine</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nõukogu koosolek on otsustusvõimeline kui sellest võtavad osa üle poole nõukogu liikmetest. Otsused võetakse vastu liithäälteenamusega. Nõukogu liikmel ei ole õigust hääletamisest keelduda ega erapooletuks jääda. Nõukogu liige ei võta osa hääletamisest, kui otsustatakse tema ja aktsiaseltsi vahelise tehingu tegemiseks nõusoleku andmist, samuti kolmanda isiku ja aktsiaseltsi vahelise tehingu tegemiseks nõusoleku andmist, kui sellest tehingust tulenevad nõukogu liikme huvid on vastuolus aktsiaseltsi huvidega.
<p>Protokollide vorminõuded</p>	<ul style="list-style-type: none"> Protokoll sisaldab kuupäeva, toimumiskohta, osalejaid, päevakorda ja vastuvõetud otsuseid. Protokollile on kirjutatud alla kõik koosolekul osalenud nõukogu liikmed ja koosoleku protokollija. Protokollide kantakse nõukogu liikme eriarvamus (<i>kui kohaldub</i>), mille liige kinnitab oma allkirjaga.
<p>Protokollide arutluskäigu arusaadavus ja põhistus (sisuline kvaliteet)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Arutelude sisu ja otsusteni jõudmise kaalutlused on jälgitavad, arusaadavad ja põhjendatud. Hääletamise suhtes olulise tähtsusega asjaolud on protokollis kajastatud, s.h. protokoll sisaldab lisamaterjale või viiteid lisamaterjalidele, mis on otsuse tegemise aluseks.
<p>Muud äriseadustiku nõuded</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nõukogu liiget ei või koosolekul ega otsuse tegemisel esindada teine nõukogu liige ega kolmas isik. Nõukogu kokkukutsumisel teatavaks tegemata küsimuse võib nõukogu päevakorda võtta üksnes juhul, kui koosolekul osalevad kõik nõukogu liikmed ja otsuse päevakorda võtmise poolt on vähemalt 3/4 nõukogu liikmetest.

Nõukogu protokollide vastavus nõuetele ja parimatele praktikatele

Valimis olevaid nõukogu protokolle analüüsid tuvastasime, et enamikes koosoleku protokollides on otsustamisprotsess vormiliselt korrektne, koosolekud on olnud otsustusvõimelised ning käsitletud küsimused on nõukogu pädevuses. Protokollid vastavad üldiselt äriseadustiku ja sisedokumentide nõuetele ning otsuste tegemisel on järgitud häid juhtimispõhimõtteid. Samuti on otsustamisel järgitud vastutustundliku ühingujuhtimise põhimõtteid ning otsuste sisu ja arutluskäik on valdavalt osas adekvaatselt kajastatud. Samas juonistub kogu perioodi lõikes välja mitu korduvat kitsaskohta, mis puudutavad nii sisulist põhjendamist kui dokumentide vormistamist.

Samas peab erikontroll vajalikuks välja tuua, et protokollide koostamise parimate praktikatega ei ole kooskõlas Omniva poolt valitud protokollide vormistamise stiil, kus otsuste aluseks olevatele lisamaterjalidele ei ole otseseid viiteid, mis omakorda raskendab otsuse kujunemise aluste mõistmist. Täpsustame, et alates 2021. aasta teisest poolest ei ole protokollide lisamaterjale enam digikonteineris ning protokollides ei ole hästi jälgitavalt märgitud, millistele dokumentidele otsused tuginesid. See puudus kordub pea kõigi valimisse kuulunud protokollide puhul ja kujutab endast olulist riskikohta, kuna hiljem ei pruugi olla võimalik tõendada, milliseid andmeid nõukogu otsustamisel kasutas või oluliseks pidas. Dokumenteerimata seosed ja alused kaalutlusteks võivad tekitada kahtluse, kas otsus tehti piisava informeeritusega ja hoolsuskohustust järgides, st raskendada hoolsuskohustuse täitmise tuvastamist.

Teiseks korduvaks probleemiks on sisulise argumentatsiooni nappus mitme otsuse puhul. Osa valimisse kuulunud protokollide osas tuvastasime, et kaalutlusi võiks olla põhjalikumalt esitatud või argumentatsioon oleks pidanud olema paremini jälgitav. See puudutab näiteks investeringute põhjendusi, Post11 OÜ likvideerimisotsust, kompensatsioonide maksmist ja kinnisvaraga seotud tehinguid. Mõnel juhul on protokollide tekstist näha, et arutelu toimus, kuid otsustamise käik ja selle põhjendused ei ole dokumenteeritud viisil, mis võimaldaks hiljem otsuse loogikat jälgida ning kontrollida. Ebapiisav põhjendamine võib jätta mulje, et otsus tehti formaalselt, ilma sisulise kaalutlusprotsessita, isegi kui tegelikult arutelu toimus.

Samuti esineb mitmes protokollis segadust otsuse ja info teadmiseks võtmise eristamisel. On juhtumeid, kus päevakorrapunkti kirjelduse järgi võiks eeldada otsuse tegemist, kuid protokollis on öeldud, et „võeti teadmiseks“ (vt nt 28.09.2021. a protokoll nr 1.1-2/0014, mille kohaselt oli päevakorras uue digikanali disaini investearingute kinnitamine, kuid milline info võeti üksnes teadmiseks). Valimisse sattus ka näide sellest, kus protokollis on fikseeritud soov midagi enne kinnitamist täpsustada, kuid samas on kinnitamise otsus juba lõplikult vastu võetud (vt nt 18.09.2024. a protokoll nr 1.1-2/0011, mille kohaselt esitles juhatus tasupoliitika esimest versiooni ja lubas seda täpsustada ning esitada uuesti nõukogule kinnitamiseks kirjalikus menetluses, kuid nõukogu otsustas tasupoliitika samal koosolekul kinnitada). Selline ebamäärasus võib tekitada ebaselgust selle kohta, kas otsustati või mitte, kas toimus hääletus ning milline oli otsuse tegelik sisu. Selgusetus otsustusprotsessi kajastamisel vähendab protokollide tõenduslikku väärtust.

Koosolekute tehtud otsuste puhul (nt 12.04.2022. a otsus nr 1.1-2/0006 ja 01.02.2024. a otsus nr 1.1-2/0003) on formaalne protseduur korrektne, kuid argumentatsioon ja viited esitatud materjalidele on taaskord napid. Koosolekute otsuste puhul on veelgi olulisem, et otsuse aluseks olev info ja põhjendused oleksid selgelt dokumenteeritud, sest arutelu ennast ei toimunud.

Samal ajal võimaldavad protokollid ka positiivseid järeldusi teha. Mitmel juhul on nõukogu näidanud kriitilist ja läbimõeldud lähenemist, näiteks Rukki tee 7 laiendamise projekti, Kaunase investearingute või juhatuse töö hindamise puhul. See viitab, et nõukogu sisuline järelevalve on toimunud ning otsuste tegemisel on arvestatud äriühingu huvidega. Samuti joonistub protokollidest välja omaniku seatud eesmärkide ja heade juhtimistavade järgimist, näiteks Venemaa ja Valgevene ärisuhete lõpetamise otsuste puhul või juhtimisaruannete kvaliteedi parandamise nõuete puhul.

Uurimisküsimus 12: Kas nõukogu protokollid on koostatud parimaid praktikaid järgides ja kõik tehtud otsused on selgelt protokollis kommuniqueeritud koos vajalike argumentidega, sh miks selline otsus langetati?

Kokkuvõttev järeldus

Nõukogu protokollide analüüs näitas, et kuigi formaalsed nõuded olid valdavalt täidetud, ei olnud otsuste kaalutlused ja argumentatsioon mõningatel juhtudel piisavalt dokumenteeritud või jälgitav. Samuti muutusid nõukogu koosolekute protokollid ajas vähem detailsemaks ning mitmel juhul ei olnud protokollide tekst piisavalt (näiteks viidete abil) seotud otsustamise aluseks olnud materjaliga. See võib hilisemalt raskendada hoolsuskohustuse täitmise tuvastamist.

Uurimisküsimus 13

Kas ja millised abinõud on rakendatud, et hangetes vältida võimalikke huvide konflikte, sh seotud isikute ning praeguste ja endiste töötajate osas?

Huvide konflikti ennetamise nõuded riigihangete läbiviimisel

Siseriiklikest õigusaktidest tulenevad nõuded

Riigihangete läbiviimist reguleerib riigihangete seadus (edaspidi RHS), mille üheks üldpõhimõtteks on ühtlasi kohustus vältida konkurentsi kahjustavat huvide konflikti (RHS § 3 p-d 1-5). RHS § 4 p 8 alusel mõistetakse huvide konfliktina olukorda, kus hankija või tema nimel tegutseva isiku töötajal, ametnikul, juhatuse liikmel või muul pädeval esindajal, kes on kaasatud riigihanke ettevalmistamisse või korraldamisse või kes võib muul moel mõjutada selle riigihanke tulemust, on otseselt või kaudselt finantsalaseid, majanduslikke või muid isiklike huvisid, mida võib käsitada tema erapooletust ja sõltumatust kahjustavatenä.

Riigihangete seaduse § 9 lg 4 p 6 näeb ette kohustuse sätestada hankekorras muu hulgas meetmed huvide konflikti ennetamiseks, tuvastamiseks ja kõrvaldamiseks riigihankel, kui need meetmed ei ole kindlaks määratud muus organisatsioonisiseses töökorraldust käsitlevas dokumendis.

Täiendavalt reguleerib huvide konflikti ennetamist korruptsioonivastane seadus (edaspidi KVS). Antud seaduse keskmes on ametiisik ja temaga seotud peamiseks tunnuseks olev ametiseisund (KVS § 2 lg 1 ja 2). Kui korruptsioonivastases seaduses on olulisel kohal ametiisiku mõiste, siis riigihangete seaduse alusel võib huvide konflikte esineda mistahes töötajal, juhatuse või nõukogu liikmel või muul isikul. Seega peab huvide konflikti ennetamise tegevus riigihangete läbiviimisel hõlmama erinevaid rolle sõltumata sellest, kas isikutele võib olla ametiseisund.

Seaduses sätestatud juhul ja tingimustel tuleb ametiisikutel kinni pidada ka tegevus- ja toimingupiirangutest (KVS § 10 lg 1, § 11 lg 1 p 1-3). Toimingupiirangu kontekstis toob seadus sisse ka seotud isiku mõiste (KVS § 7 lg 1) ning teavituskohustus (KVS § 11 lg 2).

Ühtlasi näeb korruptsioonivastane seadus ette riigi- või kohaliku omavalitsuse üksuse asutuste, avalik-õiguslike juriidiliste isikute ja teiste seaduses nimetatud subjektide kohustuse tagada korruptsiooni ennetamise alane teadlikkus ja kohustustest kinnipidamise kontroll (KVS § 3 lg 3 p-d 1 ja 2).

Ettevõtte sisemistest regulatsioonidest tulenevad nõuded

19.02.2024 nõukogu poolt kinnitatud „Code of conduct for Omniva Group“ (edaspidi grupi eetikakoodeks) defineerib huvide konflikti kui olukorra, kus isiku isiklikud huvid mõjutavad (või võivad mõjutada) Omniva huve, seades seeläbi ohtu isiku otsustusvõimele, tehtavad otsused või tegevuse. Huvide konflikt tekib, kui töötaja osaleb ettevõtte otsustusprotsessis viisil, mis mõjutab töötaja enda, tema lähedaste või töötajaga seotud juriidiliste isikute majandushuvisid.

Grupi eetikakoodeksi alusel on Omniva töötajatel keelatud muuhulgas:

- töötada vahetult oma lähedaste (pereliikmed, hõimlased või muud isikud, kes võivad mõjutada meie erapooletust) alluvuses;
- sõlmida lepinguid juriidiliste isikutega, mida juhivad või millega on seotud nende sugulased või lähedased;
- juhtivatel ametikohtadel palgata oma pereliikmeid või hõimlasi enda alluvusse;
- kuulumine Omniva klientide juhtimis- või järelevalveorganitesse, kui see põhjustab või võib põhjustada huvide konflikti;
- altkäemaks, väljapressimine, pettused ja muud korruptsiooni vormid;
- Omniva töötajate või partnerite poolt anda, vahendada ega vastu võtta kingitusi (v.a sümbolse väärtusega kingitused) või muid soodustusi, mis võivad seada ohtu kingituse/soodustuse saaja erapooletuse või tekitada kahtlusi erapooletuse kadumise osas.

Samuti on avalikustatud teave rikkumisest teavitamise kanali kohta ja eetikakomitee kontaktid.

Lisaks on dokumendis „Speak-Up Line / Vihjekanal“ kirjeldatud Omniva grupi töötajatele konfidentsiaalse (vajadusel ka anonüümse) rikkumisest teavitamise protsessi ja võimalusi (otsene juht, e-kiri, anonüümne teavitusankeet, eetikakomitee kontaktid) ning teavitaja isiku suhtes survemeetmete kohaldamise keeldu. Dokumendis on kirjeldatud näiteid võimalike väärkäitumiste kohta, mille kohta teateid oodatakse, sealhulgas näiteks ebakorrekne olukord, sündmus või tegevus; konfidentsiaalse või tundliku äriteabe väärkasutamine. Samas ei ole dokumendis selgelt välja toodud, et teateid oodataks ka huvide konfliktide (sh seoses riigihangetega) kohta. Samas on Omniva veebilehel viidatud võimalusele vihjekanali kaudu ebaeetilisest käitumisest, korruptsioonist, pettustest, seaduste või reeglite rikkumisest teada anda¹³.

11.02.2019. a juhatuse poolt kinnitatud Omniva töökorralduse reeglid sätestavad üldised kõigile töötajatele kohalduvad huvide konflikti ennetamise reeglid. Reeglid defineerivad huvide konflikti mõiste ning kohustavad muuhulgas:

- vältima töökohustuste täitmisel olukordi, mis võivad kahjustada tööandja ärihuve ning hoiduma huvide konflikti tekitavatest olukordadest;
- oma töökohustuste täitmise raames mitte tegema otsust või keelduma osalemast sellise otsuse tegemises, mis mõjutab tema enda või temaga seotud isikute majandushuve;
- mitte tegema tehinguid iseendaga, kus tehingu üheks pooleks on tööandja ja teiseks pooleks töötaja või temaga seotud isik, kui need kahjustavad või võivad kahjustada tööandja ärihuve või tekitavad või võivad tekitada tööandjale kahju;
- keelduma töökohustuste täitmisel või tööandja nimel tegutsedes kingituste, meelelahutuse, soodustuse või samalaadsete hüvede vastuvõtmisest kui selle väärtus on rohkem kui 50 eurot, see on rahaline, pakutakse tööalaste läbirääkimiste ajal või pärast seda, sellega kaasneb või võib kaasneda otsene või kaudne huvide konflikt või seda võidakse tõlgendada altkäemaksuna, see võib mõjutada töökohustuste täitmist või seda võidakse sellisena käsitleda, eriti kui pakkuja seda eeldab või kui seda pakutakse regulaarselt või ei vasta see ärisuhete iseloomule;
- teavitama soodustuste vastuvõtmisel ning potentsiaalse huvide konflikti korral oma vahetat juhti.

18.06.2024. a juhatuse poolt kinnitatud „Disclosing and Managing Conflict of Interests“ (edaspidi grupi huvide konflikti ennetamise kord) sätestab põhimõtte, mille järgi enda või kolmanda isiku huve ei tohi Omniva huvidele eelistada ega positsiooni isiklikes või kolmandate isikute huvides ära kasutada. Sellises olukorras tuleb otsustamisest taanduda, teavitada vahetat juhti. Samuti tuleb korras nimetatud deklarantidel deklareerida oma seotud isikud ja ärihuvid.

Varasemalt reguleeris valdkonna korraldust 04.05.2021 juhatuse poolt kehtestatud Omniva ärihuvide deklareerimise juhend, mis peegeldas korruptsioonivastase seaduse olulisi põhimõtteid. Juhend nägi selle reguleerimisalasse kuuluvate ametikohtade töötajatele ette kohustuse hoiduda huvide konfliktist, keelu eelistada Omniva huvidele isiklike või kolmanda isiku huve või kasutada oma ametikohast ja ametiseisundist tulenevaid õigusi ja pädevusi oma isiklike või kolmandate isikute huvides. Ette nähti taandumiskohustus, vahetu juhi või siseauditi osakonna juhataja teavitamise kohustus. Samuti nähti teatud funktsioonidele või ametikohtadele ette ärihuvide deklareerimise kohustus. Juhend oli olulises osas sarnane grupi huvide konflikti ennetamise korraga.

Spetsiifilisemalt reguleerivad huvide konfliktide juhtimist ka hangete läbiviimise korrad (20.02.2018 ja 10.05.2022). Need näevad ette järgmised põhimõtted:

- Hankekomisjoni liige, vastutav isik ja otsuste kinnitaja ei tohi olla seotud hankes osaleva pakkuja või taotlejaga viisil, mis annab vastavale pakkujale või taotlejale tegeliku või näilise eelise teiste osalevate isikute ees. Selliste asjaolude ilmnemisel on kohustus teha hanke algatamise kinnitajale viivitamata ettepanek enda hankekomisjonist väljaarvamiseks või enda taandamiseks otsuste kinnitamise juurest (uuemas korra versioonis kohustus taanduda). Siseauditi osakonnale on ette nähtud õigus viia läbi kontrolli ja teha ettepanek isikut taandada või hankekomisjonist välja arvata.

¹³ [Vihjekanal | Omniva kontsern](#)

- Lisaks täidavad hankekomisjoni liikmed, vastutav isik (uuemas korra versioonis ka vastutav tellija) enne hankemenetluse algatamist kinnitusvormi, millega kinnitatakse:
 - lähtumist töökorralduse eeskirjadest ning kehtestatud keeldude järgimist;
 - seda, et isikul ja seotud isikutel puuduvad igasugused erahuvivid antud hankes, mida võib käsitleda huvide konflikti situatsioonina;
 - seda, et isikul ei ole huvide konflikti äriühingute suhtes, kes osalevad käesolevas hankes kas eraldi või rühma liikmena, või seoses esitatud alltöövõtjatega;
 - seda, et parima teadmise ja veendumuse kohaselt ei ole asjaolusid ega tingimusi, ei minevikus ega olevikus, või mis võiksid tekkida lähemas tulevikus, mis võiksid seada kahtluse alla sõltumatuse mis tahes hankes osaleja suhtes;
 - vahetu juhi, vastutava hankespetsialisti ja/või siseauditi osakonna või juriidilise osakonna juhataja teavitamist viivitamatult mistahes olukorrast, mis on viinud või võib viia huvide konfliktini;
 - taandamist hankekomisjoni tööst/otsustaja rollist, kui peab antud hankes tegema otsuse või osalema sellise otsuse tegemises, mis oluliselt mõjutab isiku või seotud isikute majandushuve.
- Otsustaja kinnitab eelnevat otsuse dokumendis.

Hankekorra huvide konfliktidega seotud regulatsiooni osas toome välja järgmist:

- Korra praktiliseks rakendamiseks on vähe juhiseid, sh millisel viisil ja vormis enesetaandamist või teavituskohustust rakendada tuleb, kus andmeid säilitatakse.
- Kordade erinevates versioonides on huvide konflikti defineerimisel (näiteks võrreldes riigihangete seaduses toodud definitsiooniga) olnud ebatäpsusi.

Huvide konflikti riski tuvastamine ja hindamine

Huvide konflikti riskide tuvastamise ja hindamise praktika on erikontrolli vaatlusalusel perioodil muutunud, seejuures koordineeris kuni 2021. aasta suveni riskide hindamist (sh haldas riskiregistrit) siseauditi funktsioon ning seejärel pärast riskijuhi ametikoha riskijuht.

Ka huvide konflikti riski asukoht identifitseeritud riskide seas on ajas muutunud. 04.02.2020. a kinnitatud „AS Eesti Post riskijuhtimise poliitika“ lisa 3 alusel on töötajate pettuste ja korrupsiooni riski käsitletud eraldiseisva riskina. Hiljem kvalifitseeriti huvide konflikti risk vastavusriski koosseisu, mis nähtub 23.11.2022. a kinnitatud „AS Eesti Post riskijuhtimise üldpõhimõtete“ lisast 2 ning 20.11.2024. a kehtestatud „Risk Management Policy“ lisast 1.

Huvide konflikti riski (sh vastavusriski) hindamist on dokumentaalsete tõendite alusel (sh riskiregistrid) läbi viidud järgmiselt:

- 2020.–2021. aastal hinnati huvide konflikti riski skooriga 2 (väheoluline/vastuvõetav). Samas oli riskijuhtimise poliitika lisa 3 alusel määratud huvide konflikti kvalitatiivseks riskiisuks „riske vältiv“.
- 2022.–2023. aastal hinnati vastavusriski (sh huvide konflikt) riski tase keskmiseks. 2022.–2023. aastal hinnati Omniva grupi Läti ja Leedu äriüksustes vastavusriski riski tase mõlemas riigis madalaks, sh Lätis oli märgitud riskiisikuks „riske vältiv“ (*avoid*), kuid Leedu äriüksuses oli riskiisu hindamata.
- Alates 2024. a hakati riskiregistrit üles ehitama[edited]tehnilisse lahendusse, kuid esitatud väljavõttest ei nähtu enam huvide konflikti või korrupsiooniriskide hindamise tulemusi muus osas kui seostatuna ESG-riskiga. Erikontrolli perioodi lõpu seisuga käsitletakse huvide konfliktidega seotud riske seega ESG kontekstis, kuid risk on hinnatud keskmiseks (*medium, negliable*) ning riski monitooritakse iga- aastaselt. Esitatud andmetest ei nähtu, milliste kaalutluste tulemusel on riskile hinnang antud. Maandamismeetmetena toodi välja koolitused, huvide konfliktide deklareerimise ning sisekontrolli, kuid maandamismeetmete asjakohasusele ega efektiivsusele hinnanguid antud ei ole.

Auditikomitee koosoleku protokollide alusel ei ole ajavahemikul alates 2020. a juunist kuni 2021. a septembrini huvide konflikti identifitseerimise ja hindamise tulemusi auditikomitees käsitletud. Alates 2021. a oktoobrist tutvustas riskijuht tema koordineerimisel loodud riskiregistrit (sh 2021. aasta detsembris vastavusriskide tutvustus). Täiendavalt käsitleti auditikomitee koosolekutel järgmiseid teemasid:

- 17.03.2022. a tutvustas riskijuht auditikomiteele kriitilisemaid vastavusriske, sealhulgas pettus, korrupsioon, huvide konflikt, kuid esitus ei sisaldanud riskide hindamise tulemusi (nt mõju, tõenäosus). Vastavusriski skoori esitleti alates 28.04.2022. a toimunud auditikomitee koosolekul (skoor: minimaalne).
- 18.01.2023. a auditikomitee koosoleku selgitas riskijuht, et erikontrolli järeltegevusena on tegevuses muuhulgas huvide konflikti riskide kaardistamine.
- 18.05.2023. a auditikomitee koosolekul nentis riskijuht eetikakoodeksi ja eetikakomitee töökorraga seotud päevakorra punkti raames, et kontserni rahvusvaheline äri on kindlasti riskikoht, kus võib esineda väga erinevaid situatsioone, mis võivad jõuda huvide konfliktini ja korrupsiooni olukordadeni.
- 20.11.2023. a auditikomitee koosolekul nentis riskijuht 2023. aasta III kvartali riskihindamise tulemustest ülevaadet tehes, et tegevusriskide osas (sh vastavusrisk) on tõusutrend. Eraldiseisvalt tõdes riskijuht, et õiguslikud riskid on suurenenud üle riskiisu. Koosoleku protokollist ja asjakohasest ettekandest ei nähtu, kas mõni realiseerunud õiguslik risk oli seotud spetsiifilisemalt huvide konfliktiga (sh riigihanked). Samas esitles riskijuht ka uuendatud 2024. aasta TOP10 riski, leides, et kuna äri olemus ei muutu, siis ei ole riskide osas võrreldes eelneva aastaga olulisi muudatusi. Spetsiifilisemalt huvide konflikti riske ei käsitletud. 2024. aasta II kvartali tegevusriskide ülevaate andmisel lubas riskijuht võtta arvesse ka Omniva Läti ja Leedu äriüksuste tegevusriske.
- Vaadeldud auditikomitee koosoleku protokollidest nähtub, et 2024. aastal toimunud auditikomitee koosolekul vastavusriske (sh spetsiifilisemalt huvide konflikti riske) ei käsitletud. Auditikomitee koosolekul on käsitletud ärihuvide deklareerimise põhimõtteid ja võimalikke tehinguid seotud osapooltega, mis tõendab, et konkreetse huvide konflikti maandusmeetmest on auditikomiteele ülevaadet antud. Lisaks on tutvustatud 16.12.2024. a auditikomitee koosolekul [edited] lahendust.
- 18.03.2025. a tutvustas riskijuht auditikomiteele 2024. aasta IV kvartali riskide ülevaadet ning kuigi seal on välja toodud muuhulgas õiguse/vastavuse riskid, siis spetsiifilisemalt huvide konfliktide riski ei ole välja toodud.

Täiendavalt on siseauditi osakond panustanud huvide konfliktide tuvastamisse muuhulgas läbi pistelise huvide deklaratsioonide kontrolli ning siseauditi tööplaanis täitmise kaudu näiteks siseauditite raames. Samuti hinnatakse huvide konflikte finantsaruandluse raames.

Erikontrolli perioodil ei ole läbi viidud kõikehõlmavat huvide konfliktide riskide tuvastamist ja hindamist.

Ülevaade kordade rakendamise praktikast ja koolitustest

Huvide konflikti teemat reguleeritavate kordade rakendamise praktika osas toome välja järgmist:

- Kuigi riigihangete läbiviimise raames on vaatlusalusel perioodil kogutud riigihangete raames huvide konflikti deklaratsioone, siis puudub nende deklaratsioonide kontrollimise praktika.
- Omnivas puudub süsteem, kuidas teha töötajatele, kellel on tulenevalt tema suuremast otsustusvastutusest ja suuremate tehingute tegemise õigusest ametiseisund (sh ajutine) teatavaks, milliste ülesannete või rollide täitmise puhul võib neil ametiseisund tekkida. Samuti ei ole Omnivas selgelt kommunikeeritud ega reguleeritud (sh koolitused, sisekorrad) ametiseisundi tekkimist.

2023. aastal seati Omniva grupi kodulehele sisse uus veebipõhine **vihjeliin**. Omniva kinnitusel ei ole huvide konfliktide kohta vihjeliinile teavitusi tehtud. Lisaks on Omniva saanud selgituste alusel loonud kontakti politseiga konsultatsioonide pidamiseks. Saadud selgituste alusel ei ole vaadeldaval perioodil korrupsioonikahtluseid tuvastatud.

Töö käigus selgitati, et huvide konflikti ja korrupsiooni ennetamise **koolitusi** on alates 2017. aastast läbi viidud regulaarselt. Saadud selgituste järgi toimusid huvide konflikti ja riigihangete läbiviimisega seotud koolitused kuni 2024. aastani [edited] keskkonnas. Koolitused tuginesid saadud selgituste kohaselt riigiportaalis www.korrupsioon.ee avaldatud avalikele ettevõtetele suunatud koolitusmaterjalidele. Saadud selgituste kohaselt oli koolituste läbimine töötajatele eelduslikult kohustuslik, kuid kindlus sihtgrupi kohta ettevõttel puudub.

Alates 2024. aastast viiakse Omniva [edited] keskkonnas läbi kõigile töötajatele kohustuslikke ärietika teemalisi e-koolitusi, mis sisaldavad ka huvide konflikti juhtimise ja riigihangetega seotud teemasid. Koolituse alguses peavad töötajad kinnitama huvide konflikti juhtimist reguleeriva raamistikuga tutvumist. Koolituse käigus tuleb läbida teadmiste testimine (sh selgitused vastustele). Testimise tulemused edastatakse töötajale.

2024.–2025. aasta koolituste läbimist kontrolliti valimipõhiselt. Valimisse kuulus 17 töötajat, kes olid osalenud riigihangete korraldamisel.

Huvide konflikti ja riigihangete koolitustega seoses toome välja, järgmist:

- Saadud selgituste alusel ei ole säilinud andmeid huvide konflikti koolitusele registreerunud töötajate kohta kuni uue koolituskeskkonna kasutuselevõtuni 2024. aastal. Seega puudub kindlus, kas ja kui efektiivne kontrollimeede võis koolituste korraldamine praktikas olla.
- Valimipõhisest kontrollist ilmnas, et ärietika koolituse (sh huvide konflikti ja riigihangete mooduli) läbisid valimisse kaasatud töötajatest, kellel oli koolituse läbiviimise ajal AS-ga Eesti Post kehtiv töösuhe, 2024. aastal 33% ja 2025. a 75%. Saadud selgituste alusel oli 2024. a koolituse läbinute arv madal seoses üleminekuga grupiülelele struktuurile, kaadrivoolavuse ja suurenenud töökoormusega.
- Ärietika koolituste raames toimub teadmiste testimine, kuid teadmisi ei mõõdetata (testimise tulemustele ei ole seatud minimaalset õigete vastuste osakaalu).

Valimi analüüs

Erikontrolli käigus teostati valimipõhine kontroll selle kohta, kas riigihanke komisjoni liikmetel esineb isiklike seoseid hankes edukaks tunnistatud pakkujatega. Valmisse võeti 10 riigihanget aastatest 2021–2024 ning nendega seotud hankekomisjonide liikmed, vastutavad isikud, otsuse kinnitajad ja/või vastutavad tellijad (viimased on nimetatud hangete läbiviimise korra uues versioonis). Seoseid kontrolliti Äriregistris avaldatud andmete alusel, sealhulgas kontrolliti pisteliselt, kas hankes edukaks tunnistatud ettevõtja juhatuse liikmete, osanike või tegelike kasusaajate hulgas on hankekomisjoni liikmetega samasuguse perekonnanimega isikuid.

Huvide konflikti kontrolli tulemusena ei tuvastatud küll huvide konflikte, kuid ilmnas puudujääke hankekorras nimetatud dokumentide kooskõlastamisest ja kinnitamisest hankekomisjoni liikmete poolt. Täpsemalt on puuduseid käsitletud uurimisküsimuses nr 14.

Uurimisküsimus 13: Kas ja millised abinõud on rakendatud, et hangetes vältida võimalikke huvide konflikte, sh seotud isikute ning praeguste ja endiste töötajate osas?

Kokkuvõttev järeldus

Ettevõttes kehtisid huvide konflikte ja hankeid reguleerivad sise-eeskirjad, kuid nende rakendamine oli praktikas kohati ebaühtlane.

Erikontrolli käigus ilmnas:

- huvide konfliktidega seotud riske ei ole süstemaatiliselt kaardistatud ja hinnatud, kuid samas pöörab Omniva huvide konfliktide tuvastamisele tähelepanu muuhulgas läbi siseauditi osakonna tegevuse;
- huvide konfliktidega seotud riskide juhtimist reguleerivad sise-eeskirjad on küll loodud, kuid need on osaliselt üldsõnalised ega anna detailseid juhiseid nende rakendamiseks;
- puudub kindlus, kas ja kui palju töötajaid on enne 2024. a osalenud huvide konfliktidega seotud riskide juhtimist puudutataval koolitustel, kuid 2025. aastaks on koolituskohustuse täitmine paranenud.

Erikontrolli raames läbi viidud valimi analüüsi käigus huvide konflikte ei tuvastatud.

Uurimisküsimus 14

Kas riigihangete (sh nn väikehangete) menetlustes on järgitud hankekorda, riigihangete seadust (sh RHS §4 lg 8 huvide konflikti olukord) ning muid kohalduvaid õigusnorme?

Hangete läbiviimise protsess ja hankekord

AS-il Eesti Post on hangete korraldamiseks selge õiguslik ja reguleeriv raamistik. Hangete läbiviimiseks on hankija kehtestatud hankekorra, mis tugineb Riigihangete seadusele ning hankekord on vastavuses RHS § 9 nõuetega.

Hangete planeerimiseks teostab hangete osakond koostöös lepinguhalduritega inventuuri, tuvastamaks hankelepingute uuendamise vajadused. Hankija avaldab iga-aastaselt hankeplaani kodulehel: [Hanked | Omniva kontsern](#). Kuna hankeplaani eesmärk on kavandada ja koordineerida hankija eelarveaasta jooksul kavandatavad riigihanked viisil, mis tagab riigihangete seaduse põhimõtete järgimise ning võimaldab hangete õigeaegset ja eesmärgipärast läbiviimist, oleme võrrelnud, kuivõrd erinesid hankeplaanides esitatud andmed teostatud hangete arvu poolest riigihangete registri andmetega.

Hankeplaanide ja tegelikult läbi viidud hangete vahel esines teatavaid kõrvalekaldeid ning hankeplaani näol ei ole turg saanud alati ülevaadet kõigist planeeritud hangetest.

Hankekord käsitleb nii riigihangetega seotud isikute tegevuste ülesandeid kui vastutust lisaks hanke läbiviimisega seotud protsesside kirjeldusele alates hangete algatamisest kuni nende lõpetamiseni ning lepingute sõlmimiseni.

Intervjuude ja hankekorra alusel kaardistati järgmised juhtkonna kontrollid:

- Juhatus kinnitab hankeplaani ja hankekorra. Hankeplaani välised ja erakorralised hanked kinnitab samuti juhatus.
- Hanke maksumusest sõltub see, kellel on õigus hankeid algatada ning nendega seonduvaid otsuseid vastu võtta. „The Organisational Management Policy“ lisa (*Annex 3*) määratleb summade vahemikud, mille alusel tehakse kindlaks, kellel on õigus otsuseid vastu võtta ning kellel on õigus lepinguid allkirjastada.
- Vastavalt hankekorradele kinnitab juhatus hangete algatamise otsuse lihthanke piirmäära ületavate hangete puhul. Juhatus kinnitamiseks esitatud memo sisaldab hanke taustainfot, hankekomisjoni liikmete nimesid, hanke maksumust, eeldatavat hanke läbiviimise ajakava, sõlmitava lepingu pikkust, hindamiskriteeriumeid ja võimalikke riske seal, kus asjakohane.
- Nõukogul puudub roll hangete korraldamisega seoses.
- Lepingu täitmist jälgib lepinguhaldur. Lepingute haldamise ja lepinguhalduri ülesanded on sätestatud hankekorra lisa „Hankelepingute kord“.

Hankekorra analüüsi tulemusel oleme tuvastanud, et kehtiv hankekord vastab juhendi „Riigikontrolli juhend riigi valitseva mõju all oleva äriühingu/sihtasutuse avaliku sektori vandeaudiitorile 2025. aasta majandustehingute seaduslikkuse kohta arvamuse avaldamiseks“ Lisale 2.

Valimi analüüs

Hangete kontrollis oli valimis 10 erineva menetlusliigiga, erineva hanke eseme ja ajaperioodiga hanget ning 10 väikehanget. Erikontrolli hinnangul on hankija kontrollisüsteem olulisel osal kooskõlas õigusaktidega, kuid ilmnenuid on mitmeid korduvald leide hangete korraldamisel, lisaks üksikutele menetluslikele eksimustele. Olulisemad eksimused ilmnesisid konkurentsipõhiste läbiraakimistega ning väljakuulutamiseteta läbiraakimistega menetlustes. Leidude arvu ning hanke korraldamise aastate vahel olulisi erinevusi ning seoseid ei tuvastatud.

Erikontrolli materjalides on 2024. aasta siseauditi aruanne riigihangete ja ostumenetluse ja -kontrolli kohta, kus on tuvastatud muu hulgas järgmised leiud:

- Ettevõtte hanketegevuses ei ole tagatud riigihangete seaduse ning sisemiste regulatsioonide järjepidev järgimine, mh on juhatuse tasandile korduvalt jõudnud riskiteated võimalike RHS rikkumiste kohta märkimisväärse rahalise mõjuga hangetes.
- Hankemenetluste ettevalmistamisel ei ole turu-uuringute läbiviimine piisavalt reguleeritud ega ühtlustatud, mistõttu puudub igakordselt piisav kindlus tegeliku turuolukorra, hinnataseme ja potentsiaalsete pakkujate osas.
- Siseüksuste ja hankeüksuse rollid ja vastutus on ebapiisavalt määratletud, mis on viinud olukordadeni, kus hanketegevusega seotud ülesannete jaotus ei vasta kehtivale korrale ning hangete planeerimine algab ebamõistlikult hilises staadiumis.
- Hangete planeerimisel ilmneb probleeme, nt on suur osa hangetest koondunud aasta esimesse poolde ning esineb olulisi kõrvalekaldeid kinnitatud hankeplaanist, sealhulgas regulaarselt korduvate hangete kajastamata jätmine.
- Hankedokumentide säilitamine ei ole ühtselt korraldatud, dokumentatsioon paikneb mitmes erinevas keskkonnas või on osaliselt puudu, mis raskendab hangete läbipaistvust, järelkontrolli ja auditeeritavust.
- Tuvastati juhtumeid, kus lepingud ei olnud nõuetekohaselt sõlmitud enne teenuse osutamise alustamist või olid allkirjastatud viivitusega.
- Väiksema maksumusega hangete kontrollimehhanismid ei taga piisavat jälgitavust ega koondülevaadet, sh esineb risk hangete kunstlikuks tükeldamiseks ning juhatusele esitatud teabe ebatäielikkuseks.
- Hankelepingute inventeerimise ning hankekavade koostamise automatiseeritud tööriistu ei kasutata kontserniülesest ja süsteemselt, mistõttu tugineb ülevaade osaliselt käsitsitööle ja ebaühtlasele praktikale.

Osad nimetatud leidudest on ilmnenu ka valimis olnud hangete kontrolli kontekstis (allpool täpsemalt välja toodud), mistõttu on viidatud auditi leiud üldises plaanis asjakohased erikontrolli vaatlusalusel perioodil. Kuivõrd kontrolli esemeks on olnud konkreetne hangete valim, ei saa selle raames siiski anda lõplikku hinnangut AS-i Eesti Post riigihangete korraldusele.

Väljakuulutamisetä läbirääkimistega hangete korraldamine

Väljakuulutamisetä läbirääkimistega menetlused RHS § 72 alusel on Rahandusministeeriumi selgituste alusel rubriigis *Korduma kippuvad küsimused (KKK)* erandlik alus riigihangete korraldamiseks, mida saab kasutada üksnes üksikutel ja põhjendatud juhtudel. Väljakuulutamisetä läbirääkimistega menetlused moodustavad kontrollitava perioodil läbi viidud hangetest 10%. Väljakuulutamisetä läbirääkimistega menenetlusliigi liiga sage või korduv kasutamine võib viidata liiga laiale RHS ette nähtud aluste tõlgendamisele. Väljakuulutamisetä läbirääkimistega hankeid korraldati rohkem erikontrolli perioodi jääva ajavahemiku algusaastatel. Aastad 2021 ja 2022 on olnud väljakuulutamisetä läbirääkimistega hangete rohkuse arvu poolest rekordilised vaadeldaval perioodil. Mõlemal aastal korraldati 7 väljakuulutamisetä läbirääkimistega hanget, kui teistel vaadeldavasse perioodi jäänud aastatel (2020, 2023, 2024, 2025) on olnud 3–4 vastava menetlusliigiga hanget aastast. Tegemist on pigem langeva trendiga hankija hankepraktikas ning väljakuulutamisetä läbirääkimistega menetluste arv aastast on peale 2023. aastast langenud 2020. aasta tasemele. Väljakuulutamisetä läbirääkimistega menetluste aluseks on neljal juhul olnud pakkumuste mittelaekumine avatud hankemenetlustes, ühel juhul kiireloomulisusest tulenev asjaolu ning ülejäänud juhtudel on hankija põhjendanud väljakuulutamisetä läbirääkimistega hanke korraldamist tehnilistel või ainuõigustest tulenevatel põhjustel konkurentsi puudumisega. Hankija on põhjendanud võrdlemisi suurt väljakuulutamisetä läbirääkimistega menetluste osakaalu sellega, et tellimused tehti aastal, kus IT-seadmete turul esines jätkuvalt tarneahela häireid, tootjahindade muutusi ja konkreetsete mudelite kättesaadavuse piiranguid. Hankija prioriteediks oli teenuse ja töö jätkuvuse tagamine.

Erikontrollis oli valimis 2 väljakuulutamisetä läbirääkimistega hankemenetlust. Kontrolli käigus ilmnis, et ühel juhul korraldati väljakuulutamisetä läbirääkimistega menetlus järgmise juhatusele esitatud põhjenduse alusel, millest eemaldati tundliku sisuga teave:

Hankija ei saa kasutada teist teenusepakkujat, kuna praeguse teenusepakkujaga seotud spetsialistidel on olemas ajas tekkinud ärispetsiifiline oskusteave ja tehnilised teadmised, mille

tulemusel vastavad spetsialistid hankija vajadusele ning on tunduvalt tõhusamad ettevõtte vajadustele vastava tarkvara tarnimisel. Teiste teenusepakkujate kasutamisel lükkuks töödega alustamine ca 3 kuud edasi (uus teenusepakkuja/spetsialist omandaks samad teadmised ca 3 kuu jooksul) ning sellega kaasneks lisaks viivitusele ka lisakulu ning ärile tekiks kahju saamata jäänud tulu näol.

Projekti faas 2-e tähtaeg on juuni 2022. Ülalnimetatud spetsialistidega mitte-jätkamise korral seab see ohtu kogu projekti lõpp-tähtajad ja on äriselt suur risk, kuna ettevõtte ei saa sõlmida lepinguid uute klientidega ja laieneda. Samuti, kui me viime läbi uue hanke antud rollide täitmiseks, siis on risk, et võitjaks osutuvad teised spetsialistid. Uute spetsialistide puhul on ajaline hinnang sisseelamiseks ja projekti spetsiifiliste teadmiste omandamiseks 2–3 kuud.

Erandi kohaldamise põhjendus ei olnud piisavalt tõendatud. RHS näeb ette § 49 lg 1 p 2 alusel võimaluse korraldada riigihange väljakuulutamisetähtaajaga menetlusena juhul, kui hankelepingu saab sõlmida ainult ühe ettevõtjaga tehnilistel või ainuõiguste, sealhulgas intellektuaalomandi õiguste kaitsega seotud põhjustel, kui puudub mõistlik alternatiiv ja konkurentsi puudumine ei tulene riigihankes esitatud tingimuste kunstlikust kitsendamisest, või kunstilistel põhjustel, sealhulgas unikaalse kunstiteose või kunstilise esituse loomisel või omandamisel. Erikontrolli käigus polnud võimalik tuvastada, et eelpool nimetatud asjaolu vältimatult esineks. Hankija korraldas väljakuulutamisetähtaajaga menetlusena hanketuru-tunnetuse alusel, mitte tõendatavate asjaolude esinemisel.

Teisel juhul on korraldatud hange lubatud õiguslikul alusel (avatud hankemenetluses ei esitatud ühtki pakkumist). Pakkumuste vähesuse põhjuseks oli hankija sõnul keerukas tehniline hanke ese, kuid erikontrolli käigus pole olnud võimalik anda hinnangut sellele, kas tegemist oli vältimatu hanke esemest tulnud keerukusega või oli see tingitud hankeprotsessi korraldusest ja tingimustest.

Vastavalt hankekorra punktile 4.3 on hankijal õigus korraldada turu-uuringuid, kuid erikontrolli raames teostatud hangete puhul ilmnes, et turu-uuringuid ei teostatud või ei olnud dokumendid turu-uuringust säilinud ka teiste menetlusliikide puhul. Tegemist ei ole hankija kohustusega, kuid erikontrollil osutus väljakuulutamisetähtaajaga menetlusena hangete korraldamise keskseks küsimuseks menetlusliigi valiku õiguslikud alused, mille puhul oleks säilitatud materjal turu-uuringutest osutunud oluliseks tõendusmaterjaliks. Kontrolli käigus ei tuvastatud vältimatut vajadust väljakuulutamisetähtaajaga menetlusena hanketähtaajade korraldamiseks.

Mõningatel juhtudel puuduvad tõendid, mis tõendaksid üheselt väljakuulutamisetähtaajaga menetlusliigi valimise õiguspärasust.

Läbirääkimistega menetluste korraldamine

Erikontrolli käigus ilmnes, et läbirääkimistega menetluste käigus on tehtud vaieldavaid otsuseid eduka pakkumuse väljavalimisel ning tuvastanud puudujääke võrdse kohtlemise printsiibi järgimises.

Konkurentsipõhises läbirääkimistega hankemenetluses on hankija edukaks tunnistanud raamlepingu partneri, kellega on hiljem sõlmitud kõik hankelepingud, hoolimata asjaolust, et riigihanke menetluse käigus ilmnes mitmeid eksimusi, kus pidanuks tõstatuma küsimus taotleja/pakkuja kvalifitseerimata jätmisest või tema pakkumuse vastavaks tunnistamata jätmisest. Taotluste esitamise faasis ei esitanud taotleja õigeaegselt nõutud andmeid kvalifitseerimistingimustele vastamise kohta ning puudus info, et hankija oleks vastamise tähtaega pikendanud. Peale läbirääkimiste lõppu ning lõplike pakkumuste esitamist lasi hankija pakkumust täpsustada ühel pakkujal ühe pakkumuse real oleva toote osas.

Ühtlasi ilmnes, et konkurentsipõhistes läbirääkimistega menetlustes ei ole kõiki asjakohaseid dokumente esitatud taotluste esitamise faasis ning ühel juhul muudeti taotluste esitamise faasis olnud kohustuslikud nõuded pakkumuste esitamise faasis läbiräägitavateks ning anti teabevahetuse kaudu pakkumuste esitamise faasis infot, mida hanke alusdokumendid ei sisaldanud.

Lihthankemenetluse kontrollimisel ilmnes, et läbirääkimiste pidamisel ei ole alati kõiki pakkujaid sarnaselt koheldud. On tuvastatud olukord, kus ühed pakkujad on saanud mitmel korral oma pakkumusi kohandada, samas kui teised pakkujad ei ole saanud pakkumusi kohandada või on saanud teha seda vähematel kordadel. Läbirääkimiste protokolle pole säilinud. Kontrollis olnud hanke puhul ei olnud leiul olulist mõju, kuna edukaks

ei osutunud pakkujale, kellele anti rohkem võimalust oma pakkumust täiendada, kuid edaspidises praktikas soovime hankijal ka läbirääkimiste pidamisel suhelda pakkujatega võrdsetel alustel.

Läbirääkimistega menetluste käigus on tehtud vaieldavaid otsuseid eduka pakkumuse väljavalimisel ning puudujääke on esinenud võrdse kohtlemise printsiibi järgimises.

Kuluefektiivsus

Ühe partneriga sõlmitud raamlepingute puhul ilmnes kontrolli käigus olukord, kus on ostetud hankelepingu esemega sarnast kaupa, mis ei sisaldanud raamhanke pakkumuses ning olukorrad, kus on ostetud raamhankes pakutud kaupa kallimalt kui oli esitatud edukaks osutunud pakkumuses. Ühe partneriga raamlepingu puhul ei ole turg olnud avatud konkurentsile ning sarnaste esemete ostmisel ei ole pakkumused esitatud konkurentsi tingimustel, mistõttu tuleb igakordselt hinnata, kas sellise raamlepingu alusel ostu puhul pole tegemist raamlepingu oluliste tingimuste muutmisega ning kas hankija saavutab oma eesmärgi kuluefektiivselt.

Ühe partneriga sõlmitud raamlepingute puhul ei ole tagatud kuluefektiivsuse põhimõtte järgimine.

Lepingu täitmine ja aruandlus

Lepingute täitmise kontrollimisel ilmnes kolmel juhul, et hankijal ei ole säilinud lepingus nimetatud akte, mille põhjal oleks võimalik veenduda, kas hankija kontrollib lepingu tingimuste täitmist vastavalt lepingus sätestatud tingimustele.

[edited]

Lepingu täitmise ja aruandluse osas ei ole mõningatel juhtudel säilinud lepingus nimetatud akte, mis võimaldaksid veenduda lepingu täitmiseks. Tehnilised lahendused ei pruugi tagada korrektset ja tähtaegset aruandlust.

Huvide konflikti kinnitamine

Erikontrolli käigus ilmnes, et huvide konflikti puudumise vormistamisel on esinenud ebaühtlast praktikat ning kõrvalekaldeid võrreldes hankekorras sõnastatuga. Huvide konflikti puudumise kinnitamine on erikontrolli perioodil reguleeritud järgmiselt:

- Vastutav isik edastab enne hankemenetluse algatamist kõikidele hankekomisjoni liikmetele hankekorra lisa kohase kinnitusvormi, mille iga hankekomisjoni liige ning Vastutav isik (ühe versiooni järgi ka Vastutav Tellija) on kohustatud allkirjastama (hankekorra erinevates versioonides kas digiallkirjastatult, DHS-is või e-kirja teel).
- Otsuste kinnitajatele hankekorra lisa olevat vormi allkirjastamiseks ei edastata. Vastav kinnitus sisaldub otsuste kinnitajale allkirjastamiseks edastatavas otsuse dokumendis.

Kuuel juhul ilmnes, et hanke eest vastutav isik on huvide konflikti dokumendi kooskõlastamisele edastanud hankekomisjoni liikmena, kuid ise pole kooskõlastust dokumendihaldussüsteemis dokumendile andnud.

Ühel juhul ilmnes, et hankekomisjoni kinnitus huvide konflikti puudumise kohta sisaldus hankekomisjonile kooskõlastamiseks saadetavas memos, mitte hankekorra lisa kinnitusvormil ning teisel juhul ilmnes, et kooskõlastamisele edastatud dokumendid ei sisaldanud hankekorra kohast huvide konflikti kinnitusvormi ning ka kooskõlastamisele edastatud memo ei sisaldanud infot, mille alusel dokumentide kinnitamisega antakse kinnitus ka huvide konflikti puudumise kohta.

Viiel juhul ilmnes, et juhatusele allkirjastamiseks esitatud otsuse dokument (memo) ei sisaldanud huvide konflikti puudumise ja kinnitamise teksti.

Erikontrolli jooksul tuvastati olukorrad, kus hanke eest vastutav isik on küll vajalikud dokumendid hankekomisjonile kooskõlastamiseks esitanud, kuid enda kinnitus dokumendihaldussüsteemist dokumentidele puudub. Samuti tuvastati, et osa valmis olnud hangete puhul sisaldab juhatuse otsus/memo lauset, millega kinnitatakse huvide konflikti puudumist ja osadel juhtudel mitte. Ühel juhul sisaldus hankekomisjoni kinnitus hanke algatamise memos, mitte vastaval kinnitusvormil.

Väikehanked

Erikontrolli raames kontrolliti 10 väikehanke läbiviimise vastavust hankekorrale. Seejuures kontrolliti, kas on võetud võrreldavaid pakkumusi ning kas pakkumuste võtmine on dokumenteeritud vastavalt hankekorrale. Ilmnesid puudused väikehangetega seotud ostude dokumenteerimisel ja asjaomaste dokumentide säilitamisel. Kahel juhul vastas dokumenteerimine kehtestatud hankekorra nõuetele. Ülejäänud juhtudel ei olnud tuvastatav võrreldavate pakkumuste küsimine ega säilinud dokumenteeritud põhjendusi olukorras, kus tegemist oli ainupakkujaga.

Personaliotsingu teenuste sisse ostmisel ei olnud kättesaadava teabe põhjal võimalik üheselt ja täieliku kindlusega järeldada, kas hankija on kõik samaliigiliste teenuste kulud summeerinud. Hankija on selgitanud, et käesoleva töökorralduse alusel toimub personali valdkonna ostude planeerimine ja menetlusliigi valik koostöös hankeosakonnaga ning tellijaid suunab vastav hankejuht, et tagada RHS-i ja siseprotsesside järgimine.

Väikehangete dokumenteerimisel (sh võrreldavate pakkumiste kogumise kohta tõendite säilitamisel) esineb puuduseid. Erikontrolli käigus ei saadud kindlust, et personaliotsingu teenuste ostmisel oleks valitud korrektne hankeliik.

Uurimisküsimus 14: Kas riigihangete (sh nn väikehangete) menetlustes on järgitud hankekorda, riigihangete seadust (sh RHS §4 lg 8 huvide konflikti olukord) ning muid kohalduvaid õigusnorme?

Kokkuvõttev järeldus

Hangete kontrollis oli valimis 10 erineva menetlusliigiga, erineva hanke eseme ja ajaperioodiga hanget ning 10 väikehanget. Piiratud valimi kontekstis ei saa küll anda lõplikku hinnangut, kuid erikontrolli käigus ilmnes, et hankija hankekorraldus on olulises osas kooskõlas õigusaktidega ning me ei tuvastanud süstemaatilisi või tahtlikke rikkumisi. Siiski oleme tuvastanud mõningaid korduvaid leide hangete korraldamisel, mistõttu saab öelda, et riigihangete seaduse üldpõhimõtteid ja sätteid ei ole mõnel juhul järgitud piisaval tasemel. Tuvastasime mõningaid puudusi hangete dokumenteerimisel ja küsitavusi üksikute hankemenetluste liikide valikus ja hankemenetluste läbiviimises.

Uurimisküsimus 15

Milline on olnud juhtimisotsuste mõju ettevõtte pikaajalisele jätkusuutlikkusele, sh kas esineb negatiivne mõju ettevõtte jätkusuutlikkusele tervikuna?

Juhtimisotsuste mõju pikaajalisele jätkusuutlikkusele

Juhtimisotsuste mõju Omniva pikaajalisele jätkusuutlikkusele tuleb hinnata mitmest omavahel seotud vaatenurgast: strateegiliste valikute, investeeringute ajastuse ja finantseerimise, kulubaasi kujunemise, riskijuhtimise toimimise ning ettevõtte võimekuse kaudu täita nii ärilisi kui ka avalikke ülesandeid (sh universaalpostiteenus). Erikontrolli käigus analüüsitud perioodil (01.07.2020–31.05.2025) on juhtimisotsustel olnud nii pikaajalist jätkusuutlikkust toetavaid kui ka seda ajutiselt nõrgestavaid mõjusid. Oluline on eristada struktuurseid ja väliskeskkonnast tulenevaid tegureid juhtimisotsustest, mille ajastus ja elluviimine mõjutasid ettevõtte riskiprofiili ja finantsseisu.

Positiivne mõju jätkusuutlikkusele

Strateegilised investeeringud

Strateegilisel tasandil on Omniva juhtimisotsused olnud suunatud ettevõtte konkurentsivõime ja pikaajalise elujõulisuse säilitamisele. Kontserni investeeringud on valdavalt keskendunud põhitegevuse tugevdamisele, sh sorteerimisvõimekuse kasvatamisele, pakiautomaatide võrgustiku laiendamisele, protsesside digitaliseerimisele ja automatiseerimisele ning masinapargi uuendamisele. Eriti oluline on Kaunase sorteerimiskeskuse rajamine, mille eesmärk oli kujundada pikemas vaates madalama kulutasemega ja suurema mahutavusega logistiline alus. Investeering loob eeldused tööjõukulude vähenemiseks, efektiivsuse kasvuks ning teenuse kvaliteedi paranemiseks, toetades ettevõtte pikaajalist konkurentsivõimet.

Kasumiriski ja tiheneva konkurentsi vaates tuleb rõhutada, et juhatuse strateegilised investeeringud olid ettevõtte pikaajalise jätkusuutlikkuse seisukohalt ettevõtte huvides. Ilma mastaabi kasvatamise, automatiseerimise ja efektiivsuse tõusuta ei oleks Omnival võimalik konkureerida rahvusvaheliste ja regionaalsete logistikafirmadega, kelle ärimudelid põhinevad suurel mahul ja madalal ühikukulul. Juhatuse info kohaselt ilma tehtud investeeringuteta saavutatud pakimahte ei oleks võimalik olnud teenindada.

Investeeringud on üldjoontes olnud kooskõlas omaniku ootustega, mis näevad ette, et Omniva peab toimima valdkondliku arengumootorina ning tagama teenuste kättesaadavuse ja keskkonnamõjude vähendamise. Digilahendustesse ja taristusse tehtud investeeringud toetavad ettevõtte võimet kohaneda struktuursete muutustega postisektoris (kirjamahtude langus, pakimahu kasv) ning loovad aluse tulevaseks tulubaasi stabiliseerimiseks.

Samas kaasnes investeeringute kõrge mahuga ka ajutine täiendav risk, eeskätt seoses investeeringute teostamise, rahastamise ja võimsuste järkjärgulise kasutuselevõtuga. See on investeerimisfaasis ootuspärane, kuid muutus problemaatiliseks olukorras, kus turuolukord ja mahud ei arenenud algselt eeldatud tempos.

Universaalne postiteenus

Oluline komponent ettevõtte jätkusuutlikkuses on universaalse postiteenuse (UPT) kahjum, mis on eeskätt seotud teenuse mahtude pikaajalise vähenemisega, samal ajal kui UPT-le kehtivad ulatuslikud regulatiivsed kohustused (üleriigiline teenuse kättesaadavus, kvaliteedinõuded, hinnapiirangud). Mahu langus tähendab, et püsikulud jaotuvad järjest väiksema saadetiste arvu peale, mis on avaldanud negatiivset mõju teenuse omahinnale ja kasumlikkusele.

UPT kahjum					
mIn EUR	2020	2021	2022	2023	2024
UPT kahjum	2,1	2,2	2,7	2,1	2,0

Postiseaduse kohaselt peab universaalset postiteenust (UPT) osutama taskukohase tasu eest, kusjuures UPT teenuste taskukohasust hinnati tervikuna viimati 2011. aastal (enne 2023. aasta hinnatõusu). Juhtkonna selge strateegiline eesmärk on olnud viia universaalse postiteenuse (UPT) hinnastamine kulupõhiseks, arvestades teenuse tegelikku omahinda ning pikaajalist mahtude langust.

Praktikas on selle eesmärgi elluviimine olnud aga oluliselt piiratud regulatiivse raamistikuga, mille kohaselt UPT hinnad ei ole ettevõtte poolt ühepoolsetelt kehtestatavad, vaid vajavad pädeva asutuse heakskiitu. Erikontrolli perioodil (01.07.2020–31.05.2025) toimus hinnatõus UPT teenustes vaid ühel korral, 10.05.2023. a, enne mida toimus viimane hinnatõus 31.05.2020. a. Peale 10.05.2023. a erikontrolli perioodil UPT teenustes hinnatõusu ei rakendatud. See tähendab, et hinnamuudatused olid harvad ega võimaldanud hinnataset kohandada vastavusse tegeliku kulubaasi dünaamikaga.

Riigisisese kirisaadetise			
Kaaluga kuni 250g	31.05.2020	10.05.2023	01.07.2025
Kiri D+3	0,90	1,30	1,50
Ekspresskiri D+1	1,50	2,30	2,60
Tähtkiri	4,00	6,00	7,70

Arvestades UPT müügihinda ja keskmist omahinda, Eesti Posti tööjõukulude ja miinimumpalga kasvu ning kättetoimetamise kulude suurenemist, on juhatuse korduvad püüdlused tõsta UPT hinnataset kulupõhiseks olnud ettevõtte jätkusuutlikkuse vaatest põhjendatud ja majanduslikult argumenteeritud. Samas ei ole heaks kiidetud hinnatõusud olnud piisavad, et katta UPT tegelikke kulusid, mistõttu on ettevõtte pidanud jätkama universaalse teenuse osutamist alla omahinna, hoolimata juhtkonna vastassuunalistest hinnastamissoovidest.

Sellest tulenevalt ei ole UPT kahjum käsitletav juhtimisotsuste tegemata jätmise või strateegilise valiku tulemusena, vaid struktuurse ja regulatiivse piirangu realiseerumisena, kus hinnastamise otsustusruum asub väljaspool ettevõtte täielikku kontrolli.

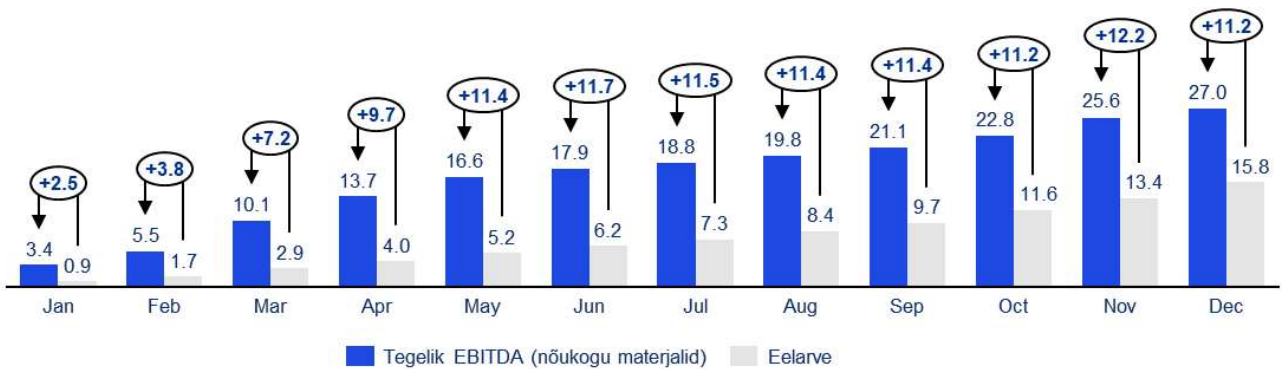
Laiemad juhtimisotsused

2020. ja 2021. aasta olid jätkusuutlikkusele märgatavalt toetavad. Positiivsed rahavood ja tugev kasumlikkus 2020–2021 kasvatasid omakapitali ning toetasid stabiilset arengut ka olukorras, kus e-kaubanduse mahtude hüppeline kasv nõudis lisavõimekuse loomist.

2021. a tegelik kumulatiivne netokäive vs eelarvestatud netokäive, mln EUR

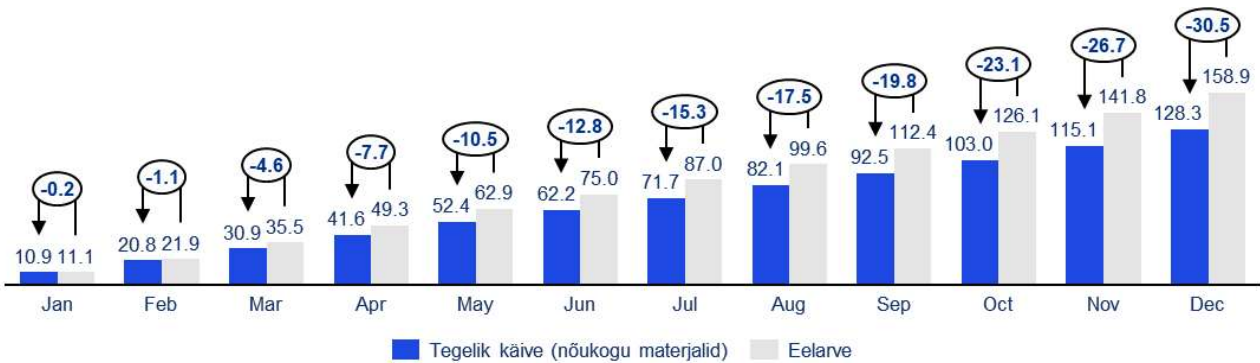


2021. a tegelik kumulatiivne EBITDA vs eelarvestatud EBITDA, mln EUR

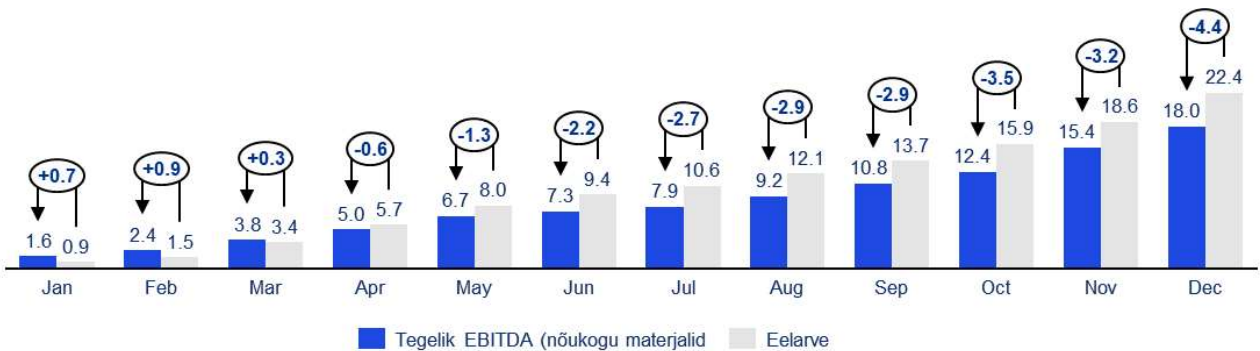


Juhtimisotsused kriisiperioodidel (nt Ukraina sõja mõju), mil ilmned olulised väliskeskonnast tulenevad tegurid, näitavad, et juhatus ja nõukogu on suutnud rakendada konkreetseid meetmeid, mis lühiajaliselt tagasid ettevõtte maksevõime säilimise ning pikaajaliselt hoidsid ära äritegevuse katkemise. Näiteks 2022. aastal rakendatud kulukärped ja hinnatõusud aitasid osaliselt tasakaalustada ebasoodsat väliskeskkonda.

2022. a tegelik kumulatiivne netokäive vs eelarvestatud netokäive, mln EUR



2022. a tegelik kumulatiivne EBITDA vs eelarvestatud EBITDA, mln EUR



AS-i Maksekeskus müük 2022. aastal parandas oluliselt likviidsust, vähendas võlakoormust ning võimaldas ennetähtaegselt tagasi maksta märkimisväärse osa laenudest. Nendes etappides olid juhtimisotsused kooskõlas ettevõtte rahalise võimekuse ja turuolukorraga ning mõjusid jätkusuutlikkust tugevdavalt.

Negatiivne mõju ja riskid jätkusuutlikkusele

Samas ilmneb erikontrolli tulemustest, et mitmed juhtimisotsused ja nende ajastus on suurendanud ettevõtte riske ning avaldanud periooditi negatiivset mõju jätkusuutlikkusele.

Kulude juhtimine

Juba 2022. aastal esimesi märke näidanud tulubaasi kõikumine muutus püsivaks ning ettevõtte hinnastamine ei suutnud täielikult kohaneda konkurentsi ja majanduskeskkonna survega. Eestis ja Leedus ei realiseerunud

alati kavandatud hinnatõusud ning allahindlused suurkliendisegmendis vähendasid marginaali ka perioodil, mil sisendkulud kasvasid. See tähendas, et tulude ja kulude suhe hakkas süsteemselt halvenema ning kasumlikkus ei suutnud enam katta kulustruktuuri, mis oli üles ehitatud varasema, märkimisväärselt tugevama müügitulu ootuses.

Kulude juhtimine osutus samuti potentsiaalselt nõrgaks kohaks nii 2023. kui 2024. aastal, kus oleks olnud vaja kiireid ja otsustavaid samme. Kuigi 2024. aastal rakendati mitmeid konkreetseid kulude vähendamise ja efektiivsuse parandamise meetmeid, sealhulgas personali vähendamine, turundus- ja konsultatsioonikulude kärped, boonuste peatamine, marsruutide ja sorteerimise optimeerimine ning postivõrgu restruktureerimine ning mitmete meetmete puhul oli nende kavandatud rahaline mõju suures osas ka tegelikult saavutatud, ei olnud meetmete ajastus ja mõju avaldumise kiirus piisav, et kompenseerida tulubaasi kiiret nõrgenemist ja püsikulude suurt osakaalu. Selle tõttu süvenes kuust kuuse nii käibe kui EBITDA tasemel eelarvest mahajäämus.

Juhtkonna enda hinnangul puudus kulude üle piisavalt detailne kontroll ja vastutuse selge jaotus. Kuigi seda hakati järk-järgult parandama, ei avaldanud kõik kärped kohest mõju ettevõtte finantstulemustele. Kulustruktuur jäi seega puudulikult vähendatud olukorras, kus mahud ja hinnad liikusid allapoole. Lisaks ei leidnud juhatas märgatavaid kokkuhoiukohti või võimalusi suuremate investeeringute hilisemaks ajastuseks, kuigi nõukogu seda uuris.

Täiendava riskina tuleb esile tuua aeglane kohanemine turumuutustega. Oluline osa juhtimisotsuste mõjust oli seotud hinnangutega turuoludele, mis osutusid liialt optimistlikuks. Eeldus e-kaubanduse mahu kiirest taastumisest ei täitunud, hinnakonkurents süvenes ning tarbijate kindlustunne püsis madal.

2023. a tegelik kumulatiivne netokäive vs eelarvestatud netokäive, mln EUR [edited]

2023. a tegelik kumulatiivne EBITDA vs eelarvestatud EBITDA, mln EUR [edited]

2024. a tegelik kumulatiivne netokäive vs eelarvestatud netokäive, mln EUR [edited]

2024. a tegelik kumulatiivne EBITDA vs eelarvestatud EBITDA, mln EUR [edited]

Finantsvõimendus ja -riskid

Finantsvõimendus kasvas kiiresti ning ettevõtte sõltuvus laenurahast suurenes märgatavalt, mis on investeerimisfaasis tavaline ning ootuspärane. Küll aga arvelduskrediidi kasutamine muutus igapäevaseks likviidsusvajaduse katmise vahendiks, mitte lühiajalise kõikumise silumiseks mõeldud instrumendiks.

[edited]

Võla ja EBITDA suhe liikus 2024. aasta keskpaigaks kriitilise tasemeni (kusjuures pangalaenude kovenandid jäid täidetuks) ning ettevõtte likviidsed vahendid ei olnud enam piisavad, et võimenduse riski tasakaalustada. Ettevõtte kogurahavood muutusid negatiivseks just perioodil, mil laenuteeninduse koormus suurenes ning ettevõtte investeerimisvajadused olid jätkuvalt kõrged.

Kõige olulisem negatiivne mõju seondub likviidsus- ja rahavoogude riskidega, mis realiseerusid eeskätt aastatel 2023–2024. Ettevõtte sisenes intensiivsesse investeerimistsüklisse olukorras, kus äritegevuse

rahavood ei olnud piisavad kõigi investeeringute katmiseks (vt „Likviidsusrisk“). Suurprojektide (eeskätt Kaunase sorteerimiskeskus) rahastamine toimus algfaasis valdavalt omavahenditest ning seejärel ajutiselt lühiajalise arvelduskrediidi abil, enne pikaajalise investeerimislaenu jõustumist. Likviidsusrisi realiseerumist kinnitab asjaolu, et 2024. aasta sügisel peatati ajutiselt hankijatele maksed, et tagada töötajate töötasude õigeaegne väljamaksmine. Erikontrolli hinnangul viitab see olukord selgelt sellele, et ettevõtte riskitaluvuspiirid ületati ning jätkusuutlikkus lühiajaliselt nõrgenes.

Samas rakendas juhatus olukorra stabiliseerimiseks ka aktiivseid leevendusmeetmeid, sealhulgas arvelduskrediidi limitide haldamise ning *sale-leaseback*-tehingute ettevalmistamise, eesmärgiga vabastada kapitali ja taastada likviidsuspuhver. Need sammud viitavad, et likviidsusšokile reageeriti finantsjuhtimise tööriistu kasutades, mitte tegevuse seiskamise või kontrollimatu võlakoormuse kasvatamise kaudu.

Juhtimisarvestus

Samuti mõjutas jätkusuutlikkust juhtimisarvestuse ja raportimise ebapiisav küpsus. Teenuste kasumlikkuse detailne jälgimine ja kulumudeli rakendamine viibis mitu aastat, mis piiras juhatuse ja nõukogu võimekust teha õigeaegseid ja piisavalt informeeritud otsuseid.

Hinnang jätkusuutlikkusele tervikuna

Erikontrolli hinnangul esineb periooditi negatiivne mõju ettevõtte jätkusuutlikkusele, eeskätt aastatel 2023–2024, mil likviidsus- ja rahavoorkid materialiseerusid ning ettevõtte finantsseis muutus ajutiselt haavatavaks. See negatiivne mõju ei ole siiski oma olemuselt püsiv ega struktuurselt pöördumatu. Negatiivse mõju peamised põhjused olid seotud investeerimistsükli ajastuse, kulubaasi kohandamise viivituse ning likviidsusjuhtimise pingestumisega, mitte ettevõtte ärimudeli pikaajalise elujõuetusega.

Samal ajal on juhatus rakendanud mitmeid sihtotstarbelisi meetmeid tulemuste parandamiseks ja riskide leevendamiseks, sealhulgas kulubaasi märkimisväärne kohandamine, investeeringute ajastuse kriitiline ülevaatamine, likviidsusjuhtimise tugevdamine ning juhtimisarvestuse ja raportimise arendamine. Koos strateegiliste investeeringute (eeskätt Kaunase sorteerimiskeskuse) järkjärgulise täismahus kasutuselevõtuga loovad need meetmed eeldused efektiivsuse kasvuks, rahavoogude stabiliseerumiseks ja ettevõtte jätkusuutlikkuse paranemiseks järgnevatel perioodidel.

Uurimisküsimus 15: Milline on olnud juhtimisotsuste mõju ettevõtte pikaajalisele jätkusuutlikkusele, sh kas esineb negatiivne mõju ettevõtte jätkusuutlikkusele tervikuna?

Kokkuvõttev järeldus

Kokkuvõttes leiab erikontroll, et Omniva jätkusuutlikkust on pikemas vaates toetanud strateegilised investeeringud ja omaniku ootustega kooskõlas olev arengusuund, kuid seda on ajutiselt nõrgestanud väliskeskkonna ebasoodne areng, regulatiivsed piirangud (eelkõige UPT hinnastamisel) ning juhtimisotsuste ja kulukohanduste hilinenud rakendamine aastatel 2023–2024, mis on kaasa toonud ajutisi, kuid olulisi riske.

Jätkusuutlikkust on enim kahjustanud likviidsusriskide alahindamine investeerimistsükli kõrgfaasis, kulubaasi kiire kasv ning juhtimisaruandluse ja riskijuhtimise ebapiisav rakendamine otsuste tegemise toetamiseks. Samas ei viita erikontrolli tulemused sellele, et ettevõtte pikaajaline jätkusuutlikkus tervikuna oleks juhatuse otsuste tõttu oluliselt kahjustunud.

Uurimisküsimus 16

Kas ettevõtte riskijuhtimise ja siseauditi funktsioonid, sh korrupsiooni ja huvide konflikti vältimiseks ja rikkumiste tuvastamiseks, on üles ehitatud parimaid praktikaid kasutades ja toimivad efektiivselt?

Riskijuhtimise funktsioon

Riskijuhtimise funktsiooni kirjeldus

Perioodil 01.07.2020–31.05.2025. a on riskijuhtimise funktsiooni struktuur ja koosseis korduvalt muutunud. Näiteks on olnud perioode, kus riskijuhtimise funktsiooni on täitnud osaliselt siseauditi osakond, aga ka periood, kus riskijuhtimise ja siseauditi üksus on olnud ühendatud. Funktsiooni koosseisu on lisaks funktsiooni juhile ning riskispetsialistile või -analüütikule kuulunud ka näiteks siseauditi osakond, rahapesu tõkestamise spetsialist, andmekaitse eksperdid, turvajuht, infoturbejuht, vastavuskontrolli juht, aga see on olnud ühendatud ka juriidilise osakonnaga.

Seisuga 31.05.2025. a koosnes funktsioon kahest eksperdist: riskijuhist ja riskispetsialistist saadud selgituste kohaselt oli loodud täiendav vastavusspetsialisti ametikoht, mille täitmiseks oli alustatud värbamist.

Vastavalt organisatsiooni struktuuri kirjeldusele asub riskijuhtimise funktsioon 31.05.2025. a seisuga finants- ja vastavuskontrolli eest vastutava juhatuse liikme vastutusalas.

Vaadeldud riskijuhist funktsiooni täitjate haridused ning varasemad kogemused peegeldavad tugevat ekspertiisi õigusvaldkonnas või ärijuhtimises, mitmel juhul ka mitmekülgset varasemat kogemust riskijuhtimisel.

Ülevaade riskijuhtimise poliitikatest

04.02.2020 jõustunud AS Eesti Post riskijuhtimise poliitika sätestab riskijuhtimise protsessi ja selle eesmärgid, sh riskide hindamise ja riskiisu määramise meetodika. Poliitika järgi on riskijuhtimine riskide tuvastamise, hindamise ja maandamise pidev protsess, mille eesmärk on toetada ettevõtte eesmärkide saavutamist. Riskide juhtimine on ettevõtte juhtimise lahutamatuks osaks. Seejuures:

- strateegilisi riske tuvastatakse ja hinnatakse ning maandamismeetmeid tuvastatakse ja rakendatakse strateegiaprotsessi käigus;
- tegevusriske hinnatakse ja maandamismeetmeid käsitletakse eelkõige iga-aastastes valdkondlikes töötubades, lähtudes kehtestatud meetodikast, mis tugineb mõju ja tõenäosuse hindamisele 5-pallisel skaalal;
- vajadusel viiakse enne suuremate arendusprojektide, investeeringute või hankemenetluste, oluliste lepingupartneritega suhtesse asumise, rahvusvaheliste koostööprojektide või muude ettevõtte vaates oluliste projektide algatamist läbi ad hoc riskianalüüsi.

Hinnatud riske võrreldakse juhatuse poolt riskiisuga ning otsustatakse, millised riskid vajavad täiendavaid või teistsuguseid maandamismeetmeid. Täiendavad maandamismeetmed koos tähtaegade ning nende rakendamise eest vastutajatega viiakse ettevõtte ja valdkondade pika- ja lühiajalistesse plaanidesse. Riskiisu, riskitaluvuse ja riskivõime määramisel käsitletakse neid samas ajaperioodis (nt majandusaasta, strateegiaperiood). Riskiseire seotakse mõõdikutega. Riskide omanike tasemel seiratakse riske soovitatavalt vähemalt kvartaalselt (kriitiliste riskide korral tihemini), kontserni tasemel antakse nõukogule ülevaade riskidest kaks korda aastas. Olulised intsidendid ja realiseerumised raporteeritakse viivitamatult siseauditi osakonnale, kes viib informatsiooni juhatuse ja vajadusel nõukoguni.

[edited]

23.11.2022. a kinnitatud AS Eesti Post riskijuhtimise üldpõhimõtted reguleerivad riskide ja riskide juhtimise alase töökorralduse, kasutatavad mõisted ja erinevate osapoolte üldised rollid riskide haldamisel, juhtimisel ja raporteerimise korralduse. Üldpõhimõtted kohalduvad AS-is Eesti Post ja tema kontserni kuuluvates tütarettevõtetes.

Üldpõhimõtete järgi on riskijuhtimine juhtimise lahutamatu osa ja suunatud mh omaniku ootuste

KONFIDENTSIAALNE

saavutamisele, strateegia välja töötamisele ja elluviimisele, finants- ja tegevuseesmärkide saavutamisele, stabiilsuse, usaldusväarsuse ja väärtuste kasvule, teadlikumatele ja kvaliteetsemate äriotsuste tegemisele. Seejuures on selgete eesmärkide seadmine eelduseks tõhusa riskijuhtimise rakendamisele ning riskidega peavad arvestama ka strateegia ja äriplaan. Riski võtmine ja riski juhtimine on Omniva majandustegevuse osad. Oluline roll on riskikultuuril ja töötajate teadlikkusel. Täiendavalt rõhutatakse riskijuhtimise dünaamilisust, probleemide ennetamist ja riski taseme ja riskiprofiili optimeerimist tulususe ja kuluefektiivsuse saavutamiseks. Riskijuhtimise üldpõhimõtete täiendati oluliselt ka riskikategooriaid.

[edited]

Täiendavalt tuleb vastavalt juhatuse otsusele enne suuremate arendusprojektide, investeeringute või hankemenetluste, oluliste lepingupartneritega suhtesse asumise, rahvusvaheliste koostööprojektide või muude ettevõtte vaates oluliste projektide algatamist viia läbi läbi ad hoc riskianalüüse. Ka tegevuses muudatuste või uute tegevuste kavandamisel tuleb eelnevalt läbi viia riskide määratlemine ja hindamine, mis on projektijuhi ülesanne.

Riskide võtmisel peab lähtuma Omniva riskisust, -taluvustest ja -võimest, mida väljendab Omniva riskiisu ja -taluvuse deklaratsioon ning riski kontrolliks kasutatavate meetmete rakendusest ning selle tõhususest. Riskide võtmine peab olema läbipaistev.

AS Eesti Post riskijuhtimise üldpõhimõtetest (kinnitatud 23.11.2022. a) tuleneb, et riskide määratlemiseks, kirjeldamiseks ja hindamiseks ning riskide mõju väljendamiseks kasutatakse juhatuse poolt kehtestatud meetodikat ja mudelit ning kirjeldusi. Juhatuse peab kehtestama riskide aruandluse ning riskidest raporteerimise tasemed ja asjakohased kommunikatsiooniliinid vastavates sise-eeskirjades. Korra kehtivuse perioodil nimetatud dokumente ei kehtestatud.

20.11.2024. a kehtestatud „Risk Management Policy“ ja selle lisad on olulises osas sarnased 23.11.2022. a jõustunud AS Eesti Post riskijuhtimise üldpõhimõtete regulatsioonile. Täiendavalt on 01.10.2024. a kehtestatud „Omniva Risk Management Standard“, mis annab riskide hindamiseks praktilisi juhiseid. [edited]

Riskide kaardistamine

Aastatel 2020–2021 pidas riskiregistrit siseauditi osakond.

[edited]

AS Eesti Post siseauditi 2021. aasta tegevusaruandest tuleneb, et seoses riskijuhtimise funktsiooni loomisega andis siseaudit riskijuhtimise ja siseauditi üksuse juhile üle ettevõtte riskide tuvastamist ja hindamist toetavad tegevused, sh riskiregistri halduse ning riskijuhtimise poliitika edasise juurutamise. Sellega seoses muudeti 2021.–2022. aastal ka riskijuhtimise ja siseauditi üksuse juhi eestvedamisel riskiregistri pidamise praktikat. Riskid kategoriseeriti hindamise järgselt järgmiselt: välised riskid, strateegilised riskid, äririskide, maine- ja reputatsiooniriskid finantsriskid, tegevusriskid, seda ka üksuste ja äriühinide kaupa. Riskikategooriate lõikes oli riskitase kolmel juhul madal ning kolmel juhul (äri-risk, finantsrisk, tegevusrisk) keskmine. Riskihindamise

(vahe)tulemusi käsitleti korduvalt kohtumistel auditikomiteega ning sage kommunikatsioon jätkus ka 2023. aastal.

Kommunikatsiooni iseloomustab auditikomitee sage suuniste ja ootuste kommunikeerimine seoses riskijuhtimisega ning sage tagasiside riskijuhtimise funktsiooni täitjatele mh riskiregistrite sisu ning raporteerimise kvaliteedi kohta. Ettepanekud seonduvad riskide omanike ja vastutajate määramist, mõju ja tõenäosuse hindamist, kontrollimeetmete efektiivsuse käsitlemist, seiret, aga ka näiteks raporteerimist ja tulemuste esitlemist ja riskide prioriseerimist, samuti riskiisu uuendamist. Korduvalt anti täiendavaid tähtaegu parendustegevusteks. 2023. a on tõstetud esile, et riskide hindamisel ei ole siiski toimunud iga-aastast riskide enesehindamise protsessi. Muuhulgas avaldas auditikomitee soovi, et finantsriskide juhtimist käsitleks auditikomitees finantsjuht.

Saadud selgituse kohaselt kasutati 2023. aastal sama riskiregistrit, mida 2022. aastal.

2024. aasta kohta riskiregistrit ei esitatud.

2024. aastal liitus organisatsiooniga uus riskijuht, kelle eestvedamisel muudeti taaskord riskijuhtimise praktikat. 2024.–2025. aastal võeti kasutusele [edited] tehniline lahendus, millesse hakati juba 2024. aastal pisteliselt identifitseeritud riske lisama.

2025. aasta mai seisuga esitatud [edited] väljavõte sisaldab 113 riski, mõned neist oluliselt teineteist dubleerivad. Erikontrolli käigus tutvuti identifitseeritud riskide loeteluga ning ka detailsemalt valitud riskide kohta [edited] sisestatud informatsiooniga.

Riskiregistrisse on erikontrolli vaatlusaluse perioodi lõpu seisuga sisestatud 113 riski. Riske võivad identifitseerida mistahes töötajad, kuid riskijuhtimise funktsioon ei taga ega kontrolli, et riskide identifitseerimine toimuks kõikehõlmavalt ega veendu, et riskid ei oleks identifitseeritud ad hoc põhimõttel ning fragmenteeritult. Kuigi organisatsiooni laiapõhjaline kaasamine riskide tuvastamisse on tervitatav, on intervjuudest ilmnenu, et teadlikkus riski omaniku rollist ja riskijuhtimise meetodikatest võib mõnedes üksustes olla madal. See võib omakorda mõjutada riskide identifitseerimise kvaliteeti. Tuvastatud riskide loetelu näitel võib tuua välja, et olulises osas on kaardistamata näiteks huvide konfliktide, eetika ja korrupsiooniga seotud riskid, hankeprotsessiga seotud riskid, üldise juhtimiskorraldusega seotud riskid jm. Konkreetse projekti või investeeringuga seotud riskikaardistusi [edited] samuti reeglina ei sisalda.

Samuti ilmnes, et mõnel vaadeldud juhul on [edited] väljad täitmata, täidetud üldsõnaliselt või osaliselt või on informatsioon aegunud. Näiteks esineb riske, mis on identifitseeritud oktoobris 2024 ja mis ületavad riskiisu, kuid mille osas ei ole alates identifitseerimisest järeltegevusi või maandamistegevusi [edited]-s dokumenteeritud. Samuti ilmneb riske, mille detailsusaste jääb nii abstraktseks, ei võimalda saada ülevaadet riski mõjust, tõenäosusest, sellest, kas risk on praktikas realiseerunud, millised on olemasolevad ja planeeritavad maandamismeetmed jms. Sageli on osa [edited] väljad täitmata (näiteks riski suuruse kohta, kontrolli efektiivsuse kohta või riskiisuga kooskõla kohta) või värskendamata. Osaliselt ei ole aru saada, milles risk täpselt seisneb (näiteks millised on võimalikud ettenägematud kulud, mis suuruses need võivad olla jm). Tegevusplaanid jäävad sageli üldsõnaliselt (nt finantsplaneerimine, targad otsused, uute partnerite otsimine, hoolikas partnerite valik ja monitoorimine, prioriteetide seadmine jm).

Riskiregister ei sisalda informatsiooni kasutatavate seiremeetodite või mõõdikute kohta.

Riskide juhtimisel puudub riskide summeerimine või kvantitatiivselt agregeerimine, sh ei ole selleks loodud meetodikat ega kasutusele võetud sobivaid tehnilisi lahendusi.

Finantsriskide käsitlemine riskiregistris

2020. aasta riskiregistris (seisuga 16.12.2019. a) on kaardistatud kuus finantsriski ning määratud neile riski omanikud. Finantsriske on hinnatud vastavalt sel ajal kehtinud AS Eesti Post riskijuhtimise poliitikale. Läbiviidud riskihindamise tulemusena on kaardistatud kaks kriitilist riski (lõppmaksete arvestusrisk; finantsjuhtimise sisuline ülesehtistus ja juhtimisarvestus ei vasta äri vajadustele) ja üks oluline risk (andmete sisu ja kvaliteet). Maandamismeetmeid ei ole esitatud riskiregistris kirjeldatud, samuti ei ole kirjeldatud riski seireks kasutatud mõõdikuid ega seire sagedust.

2021. aasta riskiregistris kajastuvad samad finantsriskid kui eelneval aastal. Võrreldes eelneva aastaga, on alanenud valuutakursi ja intressimäärade kõikumise tõenäosus, mitteõigeaegne arve tasumine, maksmata jätmise mõju ning lõppmaksete arvestusrisk. Sarnaselt eelnevale aastale on kriitilise finantsriskina hinnatud riski, et finantsjuhtimise sisuline ülesehitus ja juhtimisarvestus ei vasta ärivajadustele. Maandamismeetmeid ei ole esitatud riskiregistris kirjeldatud, samuti ei ole kirjeldatud riski seireks kasutatud mõõdikuid ega seire sagedust.

2022. aasta riskiregistris on käsitletud näiteks krediidiriski, likviidsusriski, kasumiriski, tururiski. Maandamismeetmeid ei ole esitatud riskiregistris kirjeldatud, samuti ei ole kirjeldatud riski seireks kasutatud mõõdikuid ega seire sagedust.

Erikontrolli perioodi lõpu seisuga ei olnud [edited] kantud käsitus finantsriskidest kõikehõlmav, vaid see oli fragmenteeritud ja puudulikult dokumenteeritud, käsitledes eelkõige järgmiseid finantsriske: [edited]

Riskide käsitluse kvaliteet ja detailsusaste on sarnane ülalkirjeldatule.

Kuigi esitatud riskiregistrid ei ole finantsriske detailselt või ammendavalt käsitlenud, on auditikomitee ja/või nõukogu koosolekul erinevaid finantsriske regulaarselt käsitletud. Toome välja järgmist:

- 2020. aastal on käsitletud likviidsusega seotud küsimusi, aga ka lõppmaksete arvestusriski ning sellega seotud valuutariski. Samuti anti ülevaateid majandustulemustest, rahavoogudest, finantsprognosidest jm.
- 2021. aastal on käsitletud muuhulgas rahvusvahelise äri seotud riske, seda nii seotuna partneritega, konkurentsiolekorruga, valuutariskidega jm. Eelkõige alates teisest poolaastast on majandustulemusi käsitletud finantsriskide vaatenurgast, käsitledes näiteks intressiriski, valuutariski, krediidiriski, kapitaliriski, likviidsusriski jm.
- 2022. aastal on antud ülevaade valuutariskide juhtimisest, tutvustatud intressiriski juhtimise põhimõtteid. Erikontrolli perioodil on toimunud ka regulaarseid finantsriskide ülevaatuseid. Kehtestatud on intressimäära riski haldamise kord, kokku lepitud finantsriskidega seotud KRI-d.
- 2023. aastal jätkusid auditikomitees kvartaalsed finantsriskide ülevaated, täiendati ka aruandlust, tuues välja viite riskiisule.
- 2024. aastal jätkusid auditikomitees kvartaalsed finantsriskide ülevaated varasemalt kokkulepitud vormis. Muuhulgas arutati krediidiilimiitide ületamist. Kehtestatud on finantsriskide juhtimisega seotud sise-eeskirju. Esmakordselt tutvustati oktoobris 2024 ka kontserni riskijuhtimise ülevaadet.
- Alates oktoobrist 2024 on auditikomiteele tutvustatud ka kvartaalselt riskijuhtimise ülevaadet.

Ülevaade riskiisust

23.11.2022 kinnitatud AS Eesti Post riskijuhtimise üldpõhimõtted näevad ette, et Omniva väljendab oma üldist riskistrateegiat ja riskiisu iga-aastase eelarve koostamise ja kinnitamise käigus koostatud Omniva riskiisu ja -taluvuse deklaratsioon. Omniva riskiisu ja -taluvuse deklaratsiooni määratleb Omniva juhatus kooskõlastatult nõukoguga (kinnitab nõukogu) ning seda uuendatakse iga-aastaselt. 20.11.2024 kehtestatud „Risk Management Policy“ sisaldab võrreldes varasemalt kehtinud regulatsiooniga samasuguseid nõudeid riskiisu ja -taluvuse deklaratsiooni koostamiseks ja uuendamiseks.

Omniva riskiisu ja -taluvuse deklaratsioon on kehtestatud 21.12.2022. a. Riskiisu- ja taluvuse deklaratsioon kehtestab AS Eesti Post riskiisu olulisemate riskikategooriate ja riskiliikide lõikes. [edited]

Riskiisust tuleneb, et riskiisu ülevaatamine toimub regulaarselt vähemalt üks kord aastas või sagedamini vastavalt vajadusele.

Kuigi nõukogu on Omniva riskiisu ja -taluvuse deklaratsiooni 2022. aastal kehtestanud, puuduvad tõendid riskiisu hilisemast ülevaatamisest ja uuendamisest nõukogu tasandil. Üheselt ei ole tuvastatav ka riskiisu perioodiline ülevaatamine juhatuse tasemel, v.a 2023. aasta riskiisu heakskiitmine 12.12.2022. a juhatuse koosolekul.

Saadud selgituste kohaselt tulenes see muutustest riskijuhtimise korralduses ja töötajate vahetumisest ning mitteformaalselt lähtuti olemasolevast riskiisust.

Ülevaade juhtkonna rollist riskijuhtimises

Juhatus roll riskijuhtimises on aruandeperioodil kehtinud poliitikate ning protseduurireeglite kohaselt seotud eelkõige riskijuhtimise korraldamise ja selle tulemuslikkuse eest vastutamisega, meetodikate heakskiitmise ning riskiisu ja riskiomanike määratlemisega.

Perioodilise aruandluse läbivaatamise korraldus juhatuse tasandil on täpsemalt määratletud 01.10.2024. a rakendunud riskijuhtimise standardis, mis näeb ette, et vähemalt korra kvartalis vaatab juhatus üle ja kinnitab *Head of Operational Risk* poolt esitatud riskijuhtimise raportid.

Käesoleva erikontrolliga hõlmatud perioodil on juhatuse koosolekutel käsitletud eelkõige riskijuhtimise poliitikaid ja meetodikaid ning riske spetsiifilistes valdkondades (nt rahvusvahelise äri riskid, infoturberiskid, finantsteenuste rahapesuriskid, perioodika tellimiskeskonna turvariskid, konkreetsete hangetega seotud riskid).

Riskide perioodiline ja regulaarne ülevaatus juhatuse poolt on vajalik, veendumaks riskijuhtimise süsteemses toimimises, kuid ka võimalikus muutuses riskide tasemes või uute riskide võimalikus tekkes. Samuti võimaldab selline ülevaatus ennetada ootamatute juhtumite mõju ja tõsta riskijuhtimise küpsust. Juhatus koosolekute protokollidest ei ole võimalik täheldada perioodilist ja regulaarset riskide terviklikku ülevaatus kuni 15.10.2024. a juhatuse koosolekuni, kus tutvustati 2024. aasta kolmanda kvartali riskiraportit ning otsustati vastava raporti kvartaalne tutvustamine juhatuses.

Ühtlasi märgime, et juhatus on kohustunud:

- 04.02.2020. a jõustunud riskijuhtimise poliitika kohaselt kaks korda aastas andma ülevaate riskidest nõukogule;

- 01.10.2024. a rakendunud riskijuhtimise standardi kohaselt vähemalt korra aastas raporteerima nõukogule ja auditikomiteele riskijuhtimise tõhususe osas ning vähemalt korra aastas raporteerima nõukogule kõikidest olulistest riskidest ja rakendatud kontrollidest ning juhatuse tegevustest.

Auditikomitee roll riskijuhtimises on aruandeperioodil kehtinud poliitikate ning protseduurireeglite kohaselt seotud eelkõige nõukogu nõustamisega, nõukogu järelevalvefunktsiooni toetamisega ning riskijuhtimise ja sisekontrolli teemade regulaarse käsitlemisega.

Riskiteemasid on auditikomitees käsitletud regulaarselt. Alates 2022. aasta neljandast kvartalilist alustas auditikomitee seejuures tervikliku kvartaalse tegevusriskide koondraporti ülevaatusega (finantsriskide kvartaalne ülevaatus toimus juba varem). 2024. aastal katkes vastava koondraporti koostamine (erinevate riskivaldkondade osas jätkusid siiski eraldi ülevaated) ning 27.01.2025. a on esitatud 2024. aasta neljanda kvartali riskide koondvaade uue formaadi järgi.

Nõukogu roll riskijuhtimises on aruandeperioodil kehtinud poliitikate ning protseduurireeglite kohaselt seotud eelkõige riskijuhtimise üldpõhimõtete kinnitamisega ning järelevalvega riskijuhtimise toimimise ja juhatuse tegevuse üle. Samuti toob näiteks 2020. aastal kehtestatud riskijuhtimise poliitika nõukogu kohustusena välja perioodilise aruandluse alusel üldiste suuniste andmise ning 2022. aastal kehtestatud riskijuhtimise üldpõhimõtted toovad nõukogu kohustusena välja teostada kõrgema taseme järelevalvet riskijuhtimise toimimise, riskikultuuri arendamise ja järjepideva rakendamise ning juhatuse tegevuse üle.

Nõukogu protokollidest tulenevalt on võimalik tuvastada, et alates 2021. aastast on riskidega seotud teemasid järjepidevalt käsitletud. Eelkõige hõlmab see riskijuhtimise korralduse põhimõtteid, auditikomitee ülevaateid oma tegevusest, kuid ka varasema erikontrolli raportis toodud puuduste lahendamisest ülevaate saamist.

Siseauditi funktsioon

Siseauditi funktsiooni koosseis ja kompetents

[edited]

Siseauditi funktsiooni käsitlevatest intervjuudest ning auditikomitee dokumentatsioonist tulenes, et ressursse ei ole alati olnud piisavalt, kuivõrd olulisi teemasid on rohkem kui siseauditi funktsioon on jõudnud siseaudititega katta ning periooditi on värbamine ebaõnnestunud või võtnud planeeritust rohkem aega. Siseauditi funktsiooni tööd on raskendanud ka see, et meeskonna volavus on märkimisväärne (viie aasta jooksul on funktsiooni täitnud 8 spetsialisti, seejuures on ühel aastal vahetunud kõik osakonna töötajad).

Siseauditi funktsiooni korraldavad dokumendid

25.11.2016. a auditikomitee poolt kinnitatud AS Eesti Post siseauditi osakonna põhimäärusest tuleneb, et osakond allub funktsionaalselt ettevõtte nõukogu auditikomiteele ja administratiivselt juhatuse esimehele. Põhimäärus sätestab siseauditeerimise missiooni, definitsiooni, viited kohaldatavale regulatsioonile (sh Rahvusvahelise Siseaudiitorite Instituudi standardid), aga ka osakonna õigused ja kohustused. Osakond viib muuhulgas läbi siseauditeid, kokkuleppelisi kontrollitoiminguid, nõuandvaid töid ja muid siseaudiitori kutsetegevusest tulenevaid ülesandeid, tuginedes nõukogu auditikomitee poolt kinnitatud tööplaanile. Muuhulgas teostab siseauditi osakond auditi järeltegevusi, vajadusel koordineerib kahjujuhtumite ja probleemide sisejuurdlust, annab soovitusi pettuste ning korrupsiooni tõkestamiseks ja toime pandud õigusrikkumiste avastamiseks.

21.12.2021. a nõukogu poolt kinnitatud AS Eesti Post siseauditi osakonna põhimäärusest tuleneb, et osakond allub funktsionaalselt ettevõtte nõukogule ja auditikomiteele ja administratiivselt riskijuhtimise ja siseauditi üksuse juhile, kuuludes nimetatud üksuse koosseisu. Osakond on funktsionaalselt sõltumatu juhatusest ja teistest struktuuriüksustest. Põhimäärus sätestab siseauditeerimise missiooni, definitsiooni, viited kohaldatavale regulatsioonile (sh rahvusvahelised kutsetegevuse kohustuslikud juhendmaterjalid), aga ka osakonna õigused ja kohustused. Osakond muuhulgas koostab riskipõhised tööplaanid. Osakond viib muuhulgas läbi kindlustandvaid töid (sh siseauditeid), teostab seiret, vajadusel koordineerib õigusrikkumiste, pettuste, varalise või mainekahju juhtumite sisejuurdlust, koordineerib huvide konflikti ja korrupsiooni ennetamise alaseid tegevusi, sh ärihuvide deklareerimist. Siseauditi osakond annab teostatud tööde tulemustest ülevaate auditikomiteele ja juhatusele. Täiendavalt peab osakonna juhataja välja töötama siseauditi osakonna töö korraldamiseks vajalikud protseduurireeglid ja esitama need kinnitamiseks auditikomiteele.

21.12.2022. a nõukogu poolt kinnitatud AS Eesti Post siseauditi osakonna põhimäärusest tuleneb, et osakond allub funktsionaalselt ettevõtte nõukogule ja auditikomiteele ja administratiivselt kontserni juhatuse esimehele. Põhimäärus sätestab siseauditeerimise missiooni, definitsiooni, viited kohaldatavale regulatsioonile (sh rahvusvahelised kutsetegevuse raampõhimõtted), aga ka osakonna õigused ja kohustused. Osakond muuhulgas koostab kontserniülelised riskipõhised aasta tööplaanid. Osakond viib muuhulgas läbi kindlustandvaid töid (sh siseauditeid), teostab seiret, vajadusel koordineerib õigusrikkumiste, pettuste, varalise või mainekahju juhtumite sisejuurdlust, nõustab huvide konflikti ja korrupsiooni ennetamise alastes tegevustes, sh kontrollib ärihuvide deklareerimist. Siseauditi osakond annab teostatud tööde tulemustest

¹⁴ Sertifitseeritud avaliku sektori siseaudiitor

ülevaate auditikomiteele ja juhatusele. Täiendavalt peab osakonna juhataja välja töötama siseauditi osakonna töö korraldamiseks vajalikud protseduurireeglid ja esitama need kinnitamiseks auditikomiteele.

19.03.2025. a nõukogu poolt kinnitatud dokumendist „Internal Audit Charter“ tuleneb, et siseauditi osakond tegutseb grupiüleselt ning siseauditi osakonnal on oma tööks nõukogu mandaat. *Charter* näeb ette siseauditi eesmärgi, missiooni, viited rakendatavatele standarditele ja põhimõtetele, aga ka osakonna õigused ja kohustused. Siseauditi funktsioon on aruandekohustuslik nõukogu ees. Osakond koostab kontserniülesed riskipõhised aasta tööplaanid. Osakond viib muuhulgas läbi kindlustandvaid töid (sh siseauditeid) ja nõuandvaid töid, teostab seiret, vajadusel koordineerib pettuste juhtumite sisejuurdlusi, nõustab huvide konflikti ja korrupsiooni ennetamise alastes tegevustes, aga ka juhtimise, kontrolli ja riskijuhtimise täiustamisel. Täiendavalt peab osakonna juhataja välja töötama siseauditi osakonna töö korraldamiseks vajalikud kvaliteedidokumendid, mis kooskõlastatakse auditikomiteega.

21.12.2022. a nõukogu poolt kinnitatud AS Eesti Post siseauditi osakonna põhimäärusest ja 19.03.2025. a kinnitatud „Internal Audit Charter“ist“ tuleneb, et osakonna juhataja peab välja töötama siseauditi osakonna töö korraldamiseks vajalikud protseduurireeglid või kvaliteedidokumendid, mis kooskõlastatakse auditikomiteega.

Erikontrolli käigus esitati dateerimata vooskeeme ning tähelepanekute olulisuse hindamise kriteeriume, mis kirjeldavad siseauditi läbiviimise olulisemaid etappe. Samas ei ole üheselt dokumenteeritud siseauditi osakonna juhi kontrollitegevustele seatud nõudeid ning samuti ei ilmne eelnimetatud dokumentide kooskõlastamist auditikomiteega, mida põhimäärused ette näevad.

Hinnang siseauditi funktsiooni sõltumatusele

25.11.2016. a auditikomitee poolt kinnitatud AS Eesti Post siseauditi osakonna põhimäärusest tuleneb, et osakond allub funktsionaalselt ettevõtte nõukogule/auditikomiteele ja administratiivselt juhatuse esimehele. Põhimäärusest tuleneb, et osakond on tegevuste planeerimisel ja teostamisel, sealhulgas auditi objektide, ulatuse ja eesmärkide määramisel sõltumatu. Osakonna töötaja on auditite läbiviimisel, tähelepanekute, järelduste ja soovitude tegemisel ning tulemustest teavitamisel objektiivne ning säilitab neutraalsuse auditeeritava suhtes. Sõltumatuse ja objektiivsuse säilitamiseks hoidub osakond juhtimisvastutuse võtmisest ega osale ettevõtte juhtimisprotsessides, kontrolliprotseduuride väljatöötamisel ning rakendamisel.

21.12.2022. a nõukogu poolt kinnitatud AS Eesti Post siseauditi osakonna põhimäärusest ja 19.03.2025. a kinnitatud Internal Audit Charter'ist tuleneb, et osakonna juhataja täpsemad ülesanded, õigused, kohustused ja vastutus sätestatakse töölepingu ja ametijuhendiga. Ametijuhendiga on kehtestatud ka nõuded haridusele, töökogemusele, teadmistele ja oskustele.

Saadud selgituste kohaselt osakonna juhil ametijuhend puudub, kuid osakonna juhi rolli ja vastutust on kajastatud muudes dokumentides.

[edited]

Osakond annab aru oma tegevuse tulemustest nõukogu auditikomiteele ja juhatusele. Osakond koostab ja esitab kord kalendriaastas nõukogu auditikomiteele aruande oma tööalasest tegevusest.

Nõukogu ega auditikomitee materjalidest ei ilmne analüüsi selle kohta, kas ja millist riski siseauditi osakonna sõltumatusele struktuurimuudatus [edited]. Struktuurimuudatustest anti nõukogule ülevaade 27.05.2021. a ja auditikomiteele 11.06.2021. a ning see kinnitati juhatuse 29.07.2021. a otsusega. Administratiivset alluvust käsitlev muudatus viidi siseauditi põhimäärusesse sisse alles 21.12.2021. a. Esitatud ametijuhendid või töölepingud ei käsitle administratiivset alluvust riskijuhtimise ja siseauditi üksuse juhile.

Muuhulgas sõltumatuse kaalutlustelt tulenevalt eraldati siseauditi osakond 21.12.2022. a põhimäärusega riskijuhtimise ja siseauditi üksuse juhi alluvusest.

21.12.2022. a nõukogu poolt kinnitatud AS Eesti Post siseauditi osakonna põhimäärusest tuleneb, [edited] Osakond on aruandekohustuslik nõukogu ja auditikomitee ees. Osakonnal on oma eelarve, mille projekti kooskõlastab auditikomitee ning kinnitab nõukogu. Osakonna juhataja töölepingu sõlmib, muudab ja lõpetab juhatuse esimees, kooskõlastatult auditikomitee ja nõukoguga. [edited]

19.03.2025. a nõukogu poolt kinnitatud dokumendist „Internal Audit Charter“ tuleneb, et [edited] Osakond on aruandekohustuslik nõukogu ja auditikomitee ees. Osakonnal on oma eelarve, mille projekti kooskõlastab auditikomitee ning kinnitab nõukogu. Osakonna juhataja töölepingu sõlmib, muudab ja lõpetab juhatuse esimees, kooskõlastatult auditikomitee ja nõukoguga. Osakonna numbrilise koosseisu ja tasustamise kiidab heaks nõukogu.

Siseauditi üksuse tegevuse eesmärgid, sh vastavus standarditele, õigusaktidele ja regulatsioonidele, võimekus vastata siseauditi üksuse mandaadile, tööplaani täitmise progressi arutatakse auditikomitee ja juhatuse esimehega. Funktsiooni väline kvaliteedihindamine lepitakse kokku auditikomiteega.

[edited]

Auditikomitee koosolekute materjalidest ilmnevad siseauditi osakonna juhataja ning auditikomitee regulaarsed arutelud siseauditi tööplaani ning selle täitmise kohta. Pistelistest kontrollidest ilmneb, et siseauditi osakonna tööplaani kinnitab nõukogu. Samuti on nõukogu siseauditi üksuse juhi kinnitanud ja tema lepingu tingimused heaks kiitnud ning käsitletud siseauditi osakonna eelarvestamist ja tasustamist. Nõukogu võtab teadmiseks ka siseauditi osakonna tegevusaruandeid.

Siseauditi tööplaani kujunemine

Intervjuudest tuleneb, et siseauditi üksuste tööplaani kujunemise aluseks on auditi universum, riskiregister, riskiisu, aga ka auditikomitee, juhtkonna ja riskijuhtimise funktsiooni sisend.

Auditikomitee koosolekute materjalidest ilmnevad siseauditi osakonna juhataja ning auditikomitee regulaarsed arutelud siseauditi tööplaani kohta. Sageli antakse ülevaade auditikomitees toimunud diskussioonidest ka nõukogule.

- Näiteks auditikomitee 19.11.2020. a ja 09.12.2020. a koosolekute protokollidest ilmneb, et siseauditi osakonna juhataja on tutvustanud nägemust 2021. aasta tegevustest, sidudes need ilmnevate riskidega. Muuhulgas kuulus 2021. aasta tööplaani ka tegevusriskide tuvastamise ja hindamise töötubade koordineerimine. Auditi universumitest ilmneb riskide protsessipõhine hindamine ning auditi prioriteetide seostamine hinnatud riskidega. Samuti ilmneb auditikomitees tööplaani ülevaatamine 2021. aastal.
- 2022. aasta tööplaani käsitleti auditikomitee 16.12.2021. a koosolekul. Auditi universumitest ilmneb riskide protsessipõhine hindamine ning auditi prioriteetide seostamine hinnatud riskidega. Nõukogule tutvustati siseauditi 2022. aasta tööplaani 21.12.2021. a koosolekul. Auditikomiteele tutvustati 2022. aastal ka Läti ja Leedu tütarühingute tööplaane.
- 2023. aasta tööplaani käsitleti auditikomitee 15.12.2022. a koosolekul ning sellele eelnes auditikomitee koosoleku protokollis lisade alusel intervjuude läbiviimine üksuste juhtidega ja juhatuse liikmetega, auditiuniversumi kaetuse analüüs (alates aastast 2015), seos TOP10 riskidega. Nõukogule

KONFIDENTSIAALNE

tutvustati tööplaani 21.12.2022. a. 2023. aasta vältel tööplaani muudeti.

- 20.11.2023. a ja 20.12.2023. a koosolekul käsitleti tüüpilisi olulisemaid riskivaldkondi ja trende, organisatsiooni olulisemaid muutuseid, võtmeprojekte, aga ka ülevaadet auditiversumist. Eelnev seostati siseauditi tööplaani ettepanekuga 2024. aastaks. Siseauditi 2024. aasta tööplaani kinnitati auditikomitee poolt 20.12.2023. a. Auditikomitee 15.08.2024. a koosoleku protokollist nähtub, et auditikomitee kinnitas 2024 II poolaasta tööplaani (sh ülevaade ressursidest), mida omakorda tutvustati nõukogule 15.08.2024. a koosolekul.
- 2025. aasta riskidega seostatud tööplaani tutvustati ja arutati auditikomitee 16.12.2024. a koosolekul. Nõukogule tutvustati tööplaani 18.12.2024. a koosolekul.

Siseauditi tööplaani täitmine

Siseauditi tööplaanide täitmisel on aastast aastasse olnud mõningatel juhtudel viivitusi ja takistusi. Näiteks:

- 2020. ja 2021. aasta siseauditi tööplaani täitmisel esines üksikuid viivitusi, mis ei olnud olulised.
- 2022. aasta tööplaanis ette nähtud Eesti, Läti ja Leedu siseaudititest osa lükati edasi 2023. aastasse või jäeti teostamata (saadud selgituste kohaselt seoses üleminekuga funktsioonipõhisele juhtimisele

ning hõlmamisega grupiülesesse töövõttu). Üheks oluliseks põhjuseks tööplaani muutmisel nimetati nõukogu 22.02.2023. a ka inimressurssi.

[edited]

Seoses 2022. aastal siseauditi funktsiooni isikkoosseisus toimunud ulatuslike muudatustega oli siseauditi funktsiooni toimimise järjepidevus ajutiselt olulisel määral häiritud ning samuti tõi ressursipuudus kaasa viivitusi tööplaanide täitmisel.

Auditi tulemuste seire tulemuste järgimine

Auditikomitee koosolekute protokollidest nähtub, et auditikomitee on teinud mitmeid ettepanekuid siseauditite tähelepanekute seire tulemustest raporteerimise ja kavandatud parendustegevuste elluviimise parendamiseks, näiteks:

- 16.07.2021. a tegi auditikomitee ettepaneku käsitleda siseauditi tähelepanekute seire tulemusi kvartaalselt (st auditi tähelepanekute alusel koostatud parendustegevuskavade täitmine);
- 15.02.2024. a avaldas auditikomitee soovi, et auditi tähelepanekute seire tulemuste ülevaated sisaldaksid edaspidi statistikat soovitude rakendamise tähtaegsuse kohta;
- 17.09.2024. a avaldas auditikomitee soovi, et auditi tähelepanekute seire tulemuste raportit esitatakse kvartaalselt ja viisil, mis võimaldab jälgida vastutava juhtkonna liikme löikes tähtaegade ületamisi;
- 27.01.2025. a avaldas auditikomitee soovi, et kokkulepitud tegevuskavade rakendamine lisataks mõõdikuna juhatuse liikme tulemuskaardile.

Eeltoodust nähtub, et auditikomitee pööras tähelepanu auditi seiretulemuste tõhusamale presenteerimisele, järelevalvele ja jõustamisele.

Vaadeldud auditikomitee koosoleku protokollide alusel esitles siseauditi funktsioon ülevaateid seire tulemustest (nt kavandatud parendustegevustest, mis ei ole leidnud juhtkonna poolt tähtaegset lahendust):

- 20.10.2021. a ülevaade 2021 III kvartali seire tulemustest;
- 16.02.2022. a ülevaade seire tulemustest 2021. a kohta;
- 23.05.2022. a ülevaade 2022. a. esimese viie kuu seire tulemustest;
- 18.01.2023. a ülevaade seire tulemustest 2022. a kohta;
- 17.08.2023. a ülevaade seire tulemustest 2023 I poolaasta kohta;
- 15.02.2024. a ülevaade seire tulemustest 2023. a. kohta;
- 17.09.2024. a ülevaade seire tulemustest 2024 III kvartali kohta;
- 27.01.2025. a ülevaade seire tulemustest 2024. a kohta.

Auditi parendusettepanekute elluviimise seire tulemused ei sisaldanud töö käigus vaadeldud perioodil järjepidevalt ülevaadet tegevuste elluviimise tähtaegsuse kohta. Vastav ülevaade oli olemas 2021. ja 2022. a kohta ning alates 2024. aasta teisest poolest. Saadud selgituste alusel hakkas uues koosseis tegutsemist alustanud siseauditi osakond 2023. aastal juurutama soovitude rakendamise seiresüsteemi [edited] keskkonnas, mis võttis oodatust märkimisväärselt kauem aega ja saadi toimima 2025. aasta esimeses pooles. Enne seda tehti ülevaateid parendustegevuste elluviimise kohta viisil, mis võimaldas jälgida tegevuste elluviimist teatud aja seisuga (nt aasta lõpp).

Auditi parendusettepanekute elluviimise seire tulemuste pistelise kontrolli käigus tuvastati, et tegevuste elluviimise tähtaegsusega esines mitme siseauditi puhul olulisi viivitusi. Saadud selgituste ja läbi vaadatud

auditikomitee koosoleku protokollide alusel olid viivitused tingitud protsesside ümberkorraldustest, võtmeisikute vahetumisest ja ressursipuudusest.

Siseauditi funktsiooni kvaliteedi tagamine ja tõendamine

21.12.2021 ja 21.12.2022 nõukogu poolt kinnitatud AS Eesti Post siseauditi osakonna põhimäärusest ja 19.03.2025 nõukogu poolt kinnitatud dokumendist „Internal Audit Charter“ tuleneb, [edited]Pistelises kontrollist tuleneb, et siseauditi osakond on teinud auditikomiteele iga-aastaseid ülevaateid, mille käigus on muuhulgas andnud ülevaate üksuse sõltumatusest, struktuurilistest muudatustest, auditi tööplaani täitmisest jms.

[edited]

Uurimusküsimus 16: Kas ettevõtte riskijuhtimise ja siseauditi funktsioonid, sh korrupsiooni ja huvide konflikti vältimiseks ja rikkumiste tuvastamiseks, on üles ehitatud parimaid praktikaid kasutades ja toimivad efektiivselt?

Kokkuvõttev järeldus

Erikontrolli vaatlusalusel perioodi jooksul korraldati riskijuhtimise ja siseauditi funktsioonide täitmine mitmel korral ümber. Perioodi iseloomustavad seega muutused nii rakendatavates protsessides kui ka korduvad muutused meeskondade koosseisus.

Riskijuhtimise ja siseauditi funktsioonid ei toiminud kogu perioodi vältel parimate praktikate kohaselt. Näiteks riskijuhtimise valdkonnas esines ligi kaheaastane periood, kus juhatuse ei olnud kehtestanud riskide määratlemiseks, kirjeldamiseks ja hindamiseks ning riskide mõju väljendamiseks meetodikat ja mudelit ning kirjeldusi. Samuti on pärast aastat 2022 dokumenteerimata riskiisu iga-aastane ülevaatus. Riskide kaardistamise ja hindamise protsessi on arendatud, kuid puudub kindlus, et riskiregistri sisu oleks erikontrolli vaatlusaluse perioodi lõpu seisuga piisav. Nimelt on [edited] süsteemis hallatavas riskiregistris olulises osas kaardistamata näiteks huvide konfliktide, eetika ja korrupsiooniga seotud riskid, hankeprotsessiga seotud riskid, üldise juhtimiskorraldusega seotud riskid, aga ka oluline osa finantsriskidest. Ka kaardistatud riskide puhul on dokumentatsioon lünklik. See võib osaliselt olla seotud sellega, et riskijuhtimise funktsioon ei taga ega kontrolli, et riskide identifitseerimine toimuks kõikehõlmavalt ega veendu, et riskid ei oleks identifitseeritud fragmenteeritult. Kuigi organisatsiooni laiapõhjaline kaasamine riskide tuvastamisse on tervitatav, on intervjuudest ilmnenu, et teadlikkus riski omaniku rollist ja riskijuhtimise meetodikatest võib mõnedes üksustes olla madal. See võib omakorda mõjutada riskide identifitseerimise kvaliteeti. Samuti puudub riskide juhtimisel summeerimine või kvantitatiivselt agregeerimine, sh ei ole selleks loodud meetodikat ega kasutusele võetud sobivaid tehnilisi lahendusi. Ka puuduvad enne oktoobrit 2024. a tõendid perioodilisest ja regulaarsest riskide terviklikust ülevaatusest juhatuse tasandil.

Siseauditi meeskond ei ole alati olnud piisavalt mehitatud, kuivõrd olulisi auditeerimist vajavaid valdkondi on rohkem kui siseauditi funktsioon on jõudnud siseaudititega katta ning periooditi on värbamine ebaõnnestunud või võtnud planeeritust rohkem aega. Sellest tulenevalt ei ole siseauditi tööplaani mitmel aastal plaanitud ulatuses täidetud. Samuti on mitmel juhul ilmnenu, et siseauditite käigus tehtud soovitusi ei täideta õigeaegselt. Täiendavalt on võimalik esile tõsta, et kuigi siseauditeid viiakse süstemaatiliselt läbi,

ei ole siseauditi osakonnas kehtestatud detailseid protseduurireegleid või kvaliteedidokumente ning samuti ei ole läbi viidud siseauditi funktsiooni kvaliteedi tõendamiseks hindamisi.

Uurimisküsimus 17

Teha ettepanekud, millised on peamised juhtimis- ja järelevalvepraktikad, mida tuleks juhatuse ja nõukogu töökorralduses parandada või muuta.

Ettepanekud juhatuse töökorralduse ning finantsjuhtimise parendamiseks

1. **Strateegilise finantsplaneerimise ja eelarvestamise tugevdamine**
2. **[edited]Rahavoogude prognoosimise ja likviidsusjuhtimise sidumine otsustusprotsessidega**
3. **[edited]Finantsriskide juhtimise praktilise rakendamise parandamine**
4. **[edited]Finantsaruandluse ja juhtimisarvestuse järjepidevuse tagamine**
5. **[edited]Investeeringute juhtimise ja järelkontrolli tugevdamine**

[edited]Ettepanekud nõukogu töökorralduse ning finantsjuhtimise parendamiseks

1. Nõukogu järelevalve mõjuvõimu ja järeltegevuste jõustamine

Erikontrollist ilmneb, et nõukogu täitis kontrolliperioodil oma järelevalverolli aktiivselt küsimuste esitamise ja murekohtade tõstatamise kaudu, sealhulgas investeeringute, finantsseisundi ja riskide käsitlemisel. Oluliste investeeringute puhul toimus otsustamine etapiviisiliselt, mille käigus nõukogu nõudmisel täiendati otsuse aluseks olevat informatsiooni ja analüüse enne otsuste lõplikku kinnitamist või tagasi lükkamist (nt Pallasti 28 kinnisvara müük, Kaunase sorteerimiskeskus ja Läti sorteerimisliin). Samas nähtub, et mitmel juhul ei järgnenud juhatusepoolsete vastuste või tegevuste puudumisel sisulisi järeltegevusi ega tagajärgi (nt 2024. aasta CAPEX-i küsimused). Küsimused ja tähelepanekud jäid protokollilisel tasandil lahendamata ning juhtkonna tegevusetus ei toonud kaasa otsuseid, mis oleksid nõudnud tähtaegu, täiendavat informatsiooni või otsuste edasilükkamist kuni puuduste kõrvaldamiseni.

Selline olukord nõrgestab nõukogu järelevalve tegelikku mõju, kuna järelevalve roll ei piirdu üksnes küsimuste esitamisega, vaid eeldab ka, et tõstatatud probleemide käsitlemine on siduv ning nende ignoreerimisel on selged tagajärjed. Kui juhatusel puudub praktiline kohustus nõukogu küsimustele sisuliselt ja õigeaegselt reageerida, muutub järelevalve *de facto* nõuandvaks, mitte kontrollivaks. Soovitame nõukogul kehtestada selgema järeltegevuste raamistiku, mille kohaselt oluliste küsimuste ja riskide tõstatamisel määratakse konkreetsed tegevused, tähtajad ning vastutajad ning hoitakse jooksvat ülevaadet nõukogult juhatusele antud ülesannete ja nende täitmise kohta. Juhul kui juhatuse ei esita nõutud teavet või ei rakenda kokkulepituid meetmeid, peaks nõukogul olema valmisolek otsuste tegemist edasi lükata, seada täiendavaid tingimusi või muul viisil oma järelevalve mõjuvõimu kehtestada. See tugevdab nõukogu rolli mitte ainult arutelude algatajana, vaid ka tegeliku vastutuse ja otsustusdistsipliini tagajana.

2. Nõukogu ja auditikomitee töökorralduse selgem raamistik

Kontrolliperioodil kattusid nõukogu ja auditikomitee rollid osaliselt, kuid vastutus finants- ja riskiteemade süvaarutelu eest ei olnud alati üheselt selge. Soovitame nõukogu tasandil selgemalt määratleda, millised teemad kuuluvad auditikomitee detailsema analüüsi alla ning millised otsused ja riskid vajavad nõukogu arutelu. Selge tööjaotus ja sellest kinnipidamine aitab vältida olukordi, kus eeldatakse, et teema on käsitletud mõnes teises organis ning seeläbi jääb terviklik järelevalve nõrgemaks.

3. Järelevalve fookuse tugevdamine rahavoogude ja jätkusuutlikkuse vaates

Erikontroll näitab, et nõukogu jaoks olid arutelude keskmes sageli kasumlikkus ja eelarvest kõrvalekalded, samas kui rahavoogude ettevaatav käsitus ei olnud järjepidev kogu kontrolliperioodil. See tähendas, et kuigi investeeringud olid rahavooproгноosis kajastatud, ei uuendatud enne 2025. aastat rahavooprognose järjepidevalt ja investeerimistsükli ajal ei olnud nõukogul alati terviklikku vaadet, kuidas üksikotsused ja kumuleeruvad investeeringud mõjutavad likviidsust ja finantseerimisvajadust. Edaspidi tuleks nõukogu järelevalves senisest süsteemsemalt rõhutada rahavoogude rolli kui kesket jätkusuutlikkuse näitajat ning siduda investeerimisotsused selgelt rahavoogude prognooside ja finantsriskidega, mitte käsitleda neid eraldiseisvalt.

4. Nõukogu protokollide ja otsustusprotsessi jälgitavuse parandamine

Erikontroll tuvastas, et nõukogu protokollide detailsus on aja jooksul vähenenud ning mitmel juhul ei ole protokollidest võimalik järelada otsuste kujunemise loogikat, kaalutud alternatiive ega kasutatud lähteinfot. See ei tähenda, et arutelusid ei toimunud, kuid nende ebapiisav dokumenteerimine nõrgendab nõukogu järelevalve läbipaistvust ja raskendab hoolsuskohustuse täitmise tagantjärele hindamist. Edaspidi tuleks protokollimise praktikat parendada viisil, mis tagab otsuste argumentatsiooni ja peamiste kaalutluste jälgitavuse, eriti strateegiliste ja finantsiliselt oluliste otsuste puhul.

Uurimisküsimus 18

Teha ettepanekud ettevõtte sisekontrollisüsteemi parendamiseks

Ettepanekud riskijuhtimise parendamiseks

1. Riskide tuvastamine ja hindamine

Riske võivad identifitseerida mistahes töötajad, kuid riskijuhtimise funktsioon ei taga ega kontrolli, et riskide identifitseerimine toimuks kõikehõlmavalt ega veendu, et riskid ei oleks identifitseeritud *ad hoc* põhimõttel ning fragmenteeritult. Kuigi organisatsiooni laiapõhjaline kaasamine riskide tuvastamisse on tervitatav, on intervjuudest ilmnenu, et teadlikkus riski omaniku rollist ja riskijuhtimise meetodikatest võib mõnedes üksustes olla madal. See võib omakorda mõjutada riskide identifitseerimise kvaliteeti. Tuvastatud riskide loetelu näitel võib tuua välja, et olulises osas on kaardistamata näiteks huvide konfliktide, eetika ja korrupsiooniga seotud riskid, hankeprotsessiga seotud riskid, üldise juhtimiskorraldusega seotud riskid jm. Samuti ilmnes, et mõnel vaadeldud juhul on [edited]väljad täitmata, täidetud üldsõnaliselt või osaliselt või on informatsioon aegunud.

Soovitame riskijuhtimise osakonnal tagada, et Omnivas viidaks läbi laiapõhjaline riskide tuvastamise ja hindamine, mille tulemusel tuvastatakse ja hinnatakse kõik asjakohased riskid (sh finantsriskid). Soovitame [edited]väljad täita meetodiliselt korrektselt ja ühtselt ning tagada [edited]-s esitatud andmete selgus ja ajakohasus. Soovitame käsitleda ka seireprotsessi ja mõõdikuid.

Riskijuhtimise küpsust aitab tõsta ka kvantitatiivse lähenemise edasiarendamine, riskide summeerimine või kvantitatiivselt agregeerimine, milleks ei ole erikontrolli perioodi lõpu seisuga loodud meetodikat ega kasutusele võetud sobivaid tehnilisi lahendusi.

2. Riskiisu

Kuigi nõukogu on Omniva riskiisu ja -taluvuse deklaratsiooni 2022. aastal kehtestanud, puuduvad tõendid riskiisu hilisemast ülevaatamisest ja uuendamisest nõukogu tasandil. Üheselt ei ole tuvastatav ka riskiisu perioodiline ülevaatamine juhatuse tasemel, v.a 2023. a riskiisu heakskiitmine 12.12.2022. a juhatuse koosolekul.

Soovitame riskiisu regulaarselt üle vaadata.

Ettepanekud siseauditi funktsiooni täitmise parendamiseks

1. Siseauditi osakonna dokumentatsioon

21.12.2022 nõukogu poolt kinnitatud AS Eesti Post siseauditi osakonna põhimäärusest ja 19.03.2025 kinnitatud *Internal Audit Charter*ist tuleneb, et osakonna juhataja peab välja töötama siseauditi osakonna töö korraldamiseks vajalikud protseduurireeglid või kvaliteedidokumendid, mis kooskõlastatakse auditikomiteega.

Erikontrolli käigus esitati dateerimata vooskeeme ning tähelepanekute olulisuse hindamise kriteeriume, mis kirjeldavad siseauditi läbiviimise olulisemaid etappe. Samas ei ole üheselt dokumenteeritud siseauditi osakonna juhi kontrollitegevustele seatud nõudeid ning samuti ei ilmne eelnimetatud dokumentide kooskõlastamist auditikomiteega, mida põhimäärused ette näevad.

Soovitame kehtestada vajalikud protseduurireeglid või kvaliteedidokumendid.

2. Siseauditi osakonna ressursid

Soovitame võtta samme, tagamaks siseauditi osakonnale piisav töajõud ning analüüsida võimalusi töötajate volavuse vähendamiseks. See aitab muuhulgas tagada siseauditi tööplaanide ning seireprotsessi rakendamist.

3. Kvaliteedihindamine

Soovitame viia läbi siseauditi osakonna perioodilisi sisehindamisi ning välishindamist vähemalt iga viie aasta järel sõltumatu ja pädeva hindaja poolt, andmaks juhatusele, nõukogule ja auditikomiteele kinnituse, et siseauditi funktsioon on professionaalne, objektiivne ja lisab väärtust.

Ettepanekud huvide konfliktide juhtimise parendamiseks

1. Huvide konfliktidega seotud riskide tuvastamine ja hindamine

Soovitame läbi viia kõikehõlmava huvide konfliktide riskide tuvastamise ja hindamise, eesmärgiga tuvastada Omniva kontsernis esineda võivad huvide konfliktidega seotud riskid (sh korrupsiooniriskid). Seejärel soovitame hinnata, kas ja millised maandamismeetmed on vajalikud riskide täiendavaks maandamiseks.

2. Huvide konfliktidega seotud regulatsioon

Soovitame huvide konfliktidega seotud regulatsiooni üle vaadata ning täiendada seda muuhulgas järgmiselt:

- tagada, et huvide konflikt oleks defineeritud vähemalt ulatuses, milles seda eeldavad õigusaktid;
- täiendada korda, andmaks praktilisi juhiseid selle rakendamiseks, sh millisel viisil ja vormis enesetaandamist või teavituskohustust rakendada tuleb ning kus andmeid säilitatakse;
- kaaluda võimalust regulatsiooni täiendamiseks eluliste näidetega, mis aitab luigejal huvide konflikti riskiga olukordi paremini ära tunda.

3. Huvide konfliktidega seotud kontrollitegevused

Soovitame tagada, et hangetes deklareeritaks huvide konflikte või nende puudumist kooskõlas kehtestatud reeglitega. Soovitame analüüsida ja dokumenteerida, kes, kuidas ja millise sagedusega teostab kontrolli deklareeritud andmete korrektsuse üle.

4. Töötajate teadmiste parendamine

Soovitame tagada, et töötajad osaleksid ettenähtud koolitustel seoses huvide konfliktide, riskijuhtimise ja ärietikaga. **Soovitame töötajate teadmisi testimise teel mõõta ja paluda töötajal testi korrata, kui testist ei ilmne koolitusmaterjali omandamine piisval tasemel.**

Soovitame teha töötajatele, kellel on näiteks tulenevalt tema suuremast otsustusvastutusest ja suuremate tehingute tegemise õigusest ametiseisund, teatavaks, milliste ülesannete või rollide täitmise puhul ametiseisund esineb ja millised on sellega seotud õigused ja kohustused.

Ettepanekud hankemenetluse parendamiseks

1. Hankeprotsess

Soovitame hankijal tähelepanu pöörata asjaolule, et ka läbirääkimistega menetluses tuleb järgida RHS § 3 üldpõhimõtteid nii dokumentide avaldamisel, suhtluses pakkujatega kui ka otsuste tegemisel.

Soovitame hankijal julgelt korraldada turu-uuringuid, määramaks kindlaks turul valitsev olukord, vältimaks põhjendamatult piiravate tingimuste seadmist või tõendamaks hilisemate kontrollide käigus hankija turu-tunnetust

2. Kuluefektiivsus

Ühe partneriga sõlmitavate raamlepingute puhul soovitame hankijal hanke tingimuste kehtestamisel läbi mõelda, kas raamlepingu alusel tellitavate sarnaste/samaliigiliste kaupade ostmise puhul ei muutu raamlepingu tingimused oluliselt ning kas ühe partneriga raamlepingud tagavad parima hinna ja kvaliteedi suhte.

3. Dokumenteerimine

Soovitame hankijal hoolsamalt dokumenteerida ja jälgida hangetega (sh väikehangetega) seotud informatsiooni salvestamist, et inimeste vahetumisel oleks võimalik kogu hankemenetlust puudutav info

tuvastada (sh hankele eelnev tegevus seoses turu-uuringutega ja lepingute täitmist puudutav tegevus seoses kaupade/teenuste üleandmistega, väikehangete puhul võrreldavad pakkumused või dokumenteeritud põhjendus juhul kui tegemist oli ainupakkujaga).

Soovitame hankijal tegeleda lepingute täitmist puudutavate aruandluste ja süsteemide edasiarendamisega, tagamaks kiire ja lihtsalt kättesaadav ülevaade lepingute täitmisest nii juhtkonna lõppkasutaja kui hankija tasandil.

Ettepanekud sanktsioonikontrolli parendamiseks

1. Sanktsioonikontrolli sagedus

Soovitame täpsustada korda *IB. Procedure of Due Diligence in International Business* selles osas, millal ja millistel juhtudel tuleb teostada sanktsioonikontrolli ning korduvkontrolli. Kontrolli käigus ilmnes, et kehtiv protseduur ei selgita, kas sanktsioonikontrolli tuleks teha regulaarselt või millistel asjaoludel on vajalik täiendav või korduv kontroll.

Võttes arvesse rahvusvahelise sanktsiooni seadust (RSanS), tuleb ettevõttel finantssanktsiooni kohaldada ning vajaduse korral hankida lisateavet asjaolude kohta, mis võimaldavad hinnata, kas kavandatav või tehtav tehing või toiming võib rikkuda sanktsiooni, juhul kui on tekkinud kahtlus, et isik võib olla rahvusvahelise sanktsiooni subjekt. Seetõttu on soovitatav protseduuris selgesõnaliselt kirjeldada ka nende objektiivsete asjaolude hindamise põhimõtted, mille esinemisel peaks tekkima põhjendatud kahtlus sanktsiooniriski suhtes, näiteks lepingupartneri seotus kõrge riskiga jurisdiktsiooniga, omandistruktuuri muudatused või muud olulised muutused tehingu taustas.

2. Sanktsioonikontrolli hankemenetluses

Soovitame viia hankepraktika senisest selgemalt kooskõlla protseduuriga „*IB. Procedure of Due Diligence in International Business*“, sh rakendada pakkujatele samalaadseid sanktsioonikontrolle (EL/ÜRO/USA nimekirjad, tegelike kasusaajate ja esindajate tuvastamine), nagu on ette nähtud rahvusvaheliste äripartnerite puhul protseduuris „*IB. Procedure of Due Diligence in International Business*“.

Soovitame hankemenetlust reguleerivates kordades käsitleda ka EL määruse 833/2014 artikli 5k lõike 1 täitmist, sealhulgas eelkõige:

- hankelepingu mittesõlmimist ja pakkuja või taotleja menetlusest kõrvaldamist, kui lepingu sõlmimine rikuks nimetatud sätet;
- pakkumuse tagasilükkamist, kui lepingu sõlmimine selle alusel rikuks nimetatud sätet;
- hankelepingu ülesütlemist või sellest taganemist, kui lepingu sõlmimine või täitmise jätkamine rikuks nimetatud sätet;
- Rahapesu Andmepüüet teavitamist olukordades, kus hankija on kohaldanud nimetatud sanktsiooni või tal on kahtlusi piirangu aluseks olevate asjaolude kohta ning ka täiendavalt hangitud teave ei võimalda olla kindel kavandatava otsuse või toimingu õiguspärasuses.

3. Andmete säilitamine

Soovitame täiendada protseduuri „*IB. Procedure of Due Diligence in International Business*“ seoses andmete säilitamisega, täpsustades:

- kus ja millisel kujul säilitatakse protseduuri raames kogutud teavet;
- kui kaua andmeid säilitatakse ning millisest hetkest vastav tähtaeg kulgema hakkab (nt kontrolli läbiviimisest, lepingu sõlmimisest või ärisuhte lõppemisest).

Uurimisküsimus 19

Teha ettepanekud täiendavate asjaolude analüüsimiseks, kui eelneva käigus tuvastatakse asjaolusid, mis vajavad erikontrolli eesmärki silmas pidades põhjalikumat analüüsi.

Ettepanekud puuduvad.

Olulisemad allikad

1. AS Eesti Post põhikiri
2. AS Eesti Post omaniku otsused (kinnitatud 26.04.2017, 21.04.2022, 04.10.2022, 01.12.2023)
3. Omniva strateegia aastateks 2022–2026
4. AS Eesti Post nõukogu reglement (kehtiv alates 15.09.2017)
5. AS Eesti Post nõukogu töökord (muudetud 02.03.2022 ja 11.04.2024)
6. Juhtimise üldpõhimõtted ja töökorraldus (vastu võetud 01.03.2016, muudetud 01.12.2016 ja 08.06.2022)
7. AS Eesti Post kontserni juhtimispõhimõtted (vastu võetud 20.06.2014, muudetud 17.06.2021, 02.03.2022 ja 11.04.2024)
8. AS Eesti Post majandusaasta aruanded 2020–2024
9. AS Eesti Post nõukogu koosolekute protokollid ja koosolekute lisad perioodil juuli 2020 – mai 2025
10. AS Eesti Post auditikomitee koosolekute protokollid ja koosolekute lisad perioodil juuli 2020 – mai 2025
11. AS Eesti Post juhatuse koosoleku protokollid ja lisamaterjalid perioodil juuli 2020 – mai 2025
12. Valitud üldkoosoleku otsused või protokollid
13. Kuine kasumiaruande raamatupidamisväljavõte perioodil jaanuar 2020 – mai 2025
14. Kuine bilansi raamatupidamisväljavõte perioodil jaanuar 2020 – mai 2025
15. Ülevaade muutustest töäjõus (251210_HR_movements_EE_LV_LT_171225)
16. Capital IQ
17. AS Eesti Post siseauditi osakonna põhimäärus, kinnitatud AS Eesti Post nõukogu auditikomitee 25.11.2016 koosoleku protokoll nr 5 otsusega nr 4
18. AS Eesti Post siseauditi osakonna põhimäärus, kinnitatud AS Eesti Post nõukogu 21.12.2022. a koosoleku protokoll nr 1.1-2/0020_1 otsuse p-ga 1
19. Internal Audit Charter, kinnitatud nõukogu poolt, kehtiv alates 19.03.2025
20. Vooskeemid ning kinnitamata ja dateerimata juhendmaterjalid siseauditi funktsiooni korralduse ja siseauditi tähelepanekute olulisuse ja sisekontrollisüsteemi hindamise kohta
21. Siseauditi tööplaanid 2021–2025 (allkirjastamata)
22. Auditi universumid 2020–2025
23. Ülevaade siseauditi funktsiooni ja riskijuhtimise funktsiooni koosseisust 2020–2025
24. Seitse siseaudiitorite või siseauditi üksuse juhi ametijuhendit (allkirjastamata)
25. Valik siseauditeid ning andmed nende järeltegevuste kohta
26. AS Eesti Post hangete läbiviimise kord (kehtiv alates 10.05.2022)
27. Hangete läbiviimise kord (kehtiv alates 20.02.2018)
28. Omniva hankelepingute kord (kehtiv alates 01.01.2022)
29. 10 riigihankega ja 10 väikeostuga seotud andmed ja materjalid
30. AS-i Eesti Post rahapesu ja terrorismi rahastamise tõkestamise ning rahvusvahelise sanktsiooni rakendamise kord (kehtiv alates 01.12.2020)
31. Procedure of Due Diligence in International Business (kehtiv alates 19.03.2025)
32. Due Diligence Procedure for New Partner Agreements (dateerimata)
33. Andmed sanktsioonikontrolliga seotud valimi analüüsiks
34. Procedure of asking for feedback (dateerimata)
35. AS Eesti Post riskijuhtimise poliitika, kinnitatud juhatuse 04.02.2020 koosoleku protokoll nr 1.1-3/0009 otsusega nr 2.1
36. AS Eesti Post (Omniva) riskijuhtimise üldpõhimõtted, kinnitatud nõukogu poolt 23.11.2022
37. Risk Management Policy, kinnitatud nõukogu poolt (kehtiv alates 20.11.2024)
38. Omniva Risk Management Standard, kinnitatud juhatuse poolt (kehtiv alates 01.10.2024)
39. Omniva riskiisu ja -taluvuse deklaratsioon (kehtiv alates 21.12.2022)
40. Riskiregistrid 2020–2023, väljavõtted riskiregistrist mai 2025 seisuga
41. Code of Conduct for Omniva Group, kinnitatud nõukogu poolt (kehtiv alates 19.02.2024)

42. Disclosing and Managing Conflict of Interests, kinnitatud uhatusse poolt (kehtiv alates 18.06.2024)
43. Vihjeliiniga seotud protsessikirjeldused (dateerimata)
44. Omniva töökorralduse reeglid, kinnitatud juhatuse 12.02.2019 koosoleku protokoll nr 1.1-3/0006 otsusega nr 1.1 (kehtiv alates 01.02.2019)
45. Omniva ärihuvide deklareerimise juhend, muudetud juhatuse 04.05.2021 hääletusprotokoll nr 1.1-3/0033 otsusega nr 1.1
46. Valitud töendid huvide konfliktidega seotud regulatsiooni rakendamise kohta
47. Konkurentsiameti kodulehel avaldatud ülevaated
48. Postkontorite saadetiste väljastus ja vastuvõtt 2020–2025
49. Dokument „SB_Costs_Aug_2025“
50. UPT ja perioodika hinnakirjad
51. Ettepanek UPT taskukohaste tasude muutmiseks
52. UPT fondimaksud ja taotlused 2020–2025
53. 2021. aastal läbi viidud erikontrolli tulemused

Intervjuud viidi läbi järgmiste isikutega:

1. Martti Kuldma, juhatuse liige
2. Signe Kukin, juhatuse liige
3. Sven Kukemelk, juhatuse liige
4. Mart Mägi, endine juhatuse liige
5. Heiki Raadik, endine juhatuse liige
6. Helo Meigas, endine nõukogu esimees
7. Isabela Moreira Vilhalba, riskijuht
8. Kadi Peets, siseauditi osakonna juhataja
9. Erinevad eksperdid ja spetsialistid, kes olid seotud erikontrolli jaoks oluliste protsesside, otsuste või investeeringutega

Kasutatud lühendid

AC – auditikomitee

AS – aktsiaselts

B2B – *Business-to-business* (ärikliendilt ärikliendile)

B2C – *Business-to-customer* (ärikliendilt jaekliendile/lõpptarbijale)

CAPEX – *Capital Expenditure* (põhivarainvesteering)

CGAP – *Certified Government Auditing Professional* (sertifitseeritud avaliku sektori siseaudiitor)

CISO – *Chief Information Security Officer* (juhtiv infoturbspetsialist)

COGS – *Cost of Goods Sold* (müüdud kaupade ja teenuste omahind)

CRM – *Customer Relationship Management* (kliendisuhete haldamise süsteem)

DPO – *Data Protection Officer* (andmekaitsespetsialist)

EBIT – *Earnings before interest and taxes* (ärikasum)

EBITDA – *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation* (ärikasum enne kulumit)

EFTA - *European Free Trade Association* on rahvusvaheline organisatsioon, kuhu kuuluvad Island, Liechtenstein, Norra ja Šveits.

EP – AS Eesti Post

ERP – *Enterprise Resource Planning* (ettevõtte ressursside planeerimise süsteem)

ExPo – AS Express Post

FEZ – *Free Economic Zone* (vabamajandustsoon, nt Kaunase

FEZ)[e d i t e d] süsteem – finantsoperatsioonide süsteem

FTE – *Full-Time Equivalent* (täistööajaga töötaja ekvivalent)

IFRS – *International Financial Reporting Standards* (rahvusvahelised auditeerimisstandardid)

IIA – *Institute of Internal Auditors* (rahvusvaheline siseaudiitorite ühing)

IPS – *International Payment System* (rahvusvaheliste postiorganisatsioonide lõppmaksete arveldussüsteem)

IPO – *Initial Public Offering* (aktsiate esmane avalik pakkumine)

IT – infotehnoloogia

JIRA – töövoogude ja projektijuhtimise tarkvara

KA – konkurentsiamet

KM – käibemaks

KPI – *Key Performance Indicator* (võtmetulemusnäitaja/-mõõdik)

KRI – *Key Risk Indicator* (võtmeriskinäitaja/-mõõdik)

LT – Leedu

LV – Läti

MERAS – makseasutuste ja e-raha asutuste seadus

KONFIDENTSIAALNE

NK – AS Eesti Post nõukogu
NDA – *Non-Disclosure Agreement* (konfidentsiaalsusleping)
NPO – *Non-Profit Organization* (mittetulundusühing)
OPEX – *Operating expenses* (tegevuskulud)
OÜ – osaühing
PostiS – postiseadus
P&L – *Profit and Loss Statement* (kasumiaruanne)
P28 – Pallasti 28 kinnisvara
PUDO – *Pick Up Drop Off* (pakkide vastuvõtu ja väljastuse punkt)
RAB – Rahapesu Andmebüroo
RahaPTS – rahapesu ja terrorismi rahastamise tõkestamise seadus
RHS – riigihangete seadus
ROI – *Return on Investment* (investeeringu tasuvus)
ROE – *Return on Equity* (omakapitali tootlus)
RSanS – rahvusvahelise sanktsiooni seadus
R7 – Rukki tee 7 kinnisvara
SLA – *Service Level Agreement* (teenustaseme leping)
SPV – *Special Purpose Vehicle* (eriotstarbeline äriühing)
SWAP – intressimäära vahetustehing (*Interest Rate Swap*)
UPT – universaalne postiteenus
VHK – varahommikune kanne
VÕS – võlaõigusseadus