

## 1. AS Eesti Post juhatuse kokkuvõtte erikontrolli tulemustest<sup>1</sup>

Erikontroll tuvastas vaadeldaval perioodil puudusi AS Eesti Posti finantsjuhtimises, riskijuhtimises, investeeringute juhtimises, hangete läbiviimises ja siseauditi toimimises. Peamised riskikohad olid seotud rahavoogude ja likviidsuse ebajärjekindla jälgimisega, krediidi ja kontsentratsiooniriskiga, investeeringuotsuste analüüside erineva kvaliteediga ning riskide ja järeltegevuste dokumenteerimisega. 2025. aastal ja pärast erikontrolli perioodi on juhatuse rakendanud olulisi parendusi, sealhulgas teenuste kasumlikkuse mudeli, rahavoogude prognoosi, uuendatud krediidi juhtimise protsessi, investeeringute juhtimise korra, hankepoliitika ning riskijuhtimise raamistiku tugevdamise. Mitmed soovitused on rakendatud, kuid osa tegevusi vajab 2026. aastal lõpuleviimist, eelkõige nõukogu järeltegevuste, siseauditi funktsiooni, huvide konfliktide juhtimise ja sanktsioonikontrolli dokumenteerimise osas

### Auditi küsimuste staatuse koondtabel

Erikontrolli aruandes väljatoodud riskihinnangud on defineeritud järgmiselt:

- **Punases kategoorias** on leiud, mis hõlmavad erikontrolli perioodil lõppenud või jätkuvalt 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 jätkuvalt rikkumisi, mis on olulise mõjuga ja/või riskiga.
- **Rohelises kategoorias** on leiud, mis hõlmavad erikontrolli perioodil lõppenud või jätkuvalt väheolulisi rikkumisi või riske, mis ei ole ettevõtte tulemustele või jätkusuutlikkusele olulise mõjuga, kuid mida tuleks kaaluda või teadmiseks võtta.

2025. a ja 2026. a staatused riskihinnangutele on ettevõtte juhatuse hinnangud, lähtuvalt erikontrolli audiitorite riskikategooriatest.

Uurimisküsimus	Audiitori hinnangu staatus	2025 staatus	2026 staatus
<b>UK1: Likviidsus ja finantsriskide maandamine</b>	<b>PUNANE</b> Likviidsusrisk realiseerus 2024. aastal; krediidirisk ja kliendikontsentratsioon ületasid riskiisu.	<b>KOLLANE</b> Kasumlikkuse mudel, likviidsuspoliitika ja krediidi protsessi parendused on kasutuses, kuid krediidi ja kontsentratsiooni riskid püsivad.	<b>ROHELINE</b> Krediidikindlustuse kate suurenes, peamine krediidirisk on maandatud ja kliendikontsentratsioon on oluliselt langenud.
<b>UK2: Finantsriskid, stsenaariumid, rahavood ja rahastamine</b>	<b>PUNANE</b> Rahavoogude prognoosimine ja stsenaariumite sidumine otsustega olid suure investeerimistsükli ajal ebapiisavad.	<b>ROHELINE</b> Kasutuses 13 nädala rahavoo prognoos ja kvartaalne/aastane prognoosimine; igakuine raporteerimine nõukogule; investeeringute juhend kinnitati aasta lõpus.	<b>ROHELINE</b> Rahavoo prognoos on regulaarse juhatuse ja nõukogu finantsaruandluse osa; investeeringute jälgimine ja sidumine kvartaalse prognoosi/aasta eelarvega; uue investeeringute juhtimise korra rakendamine

<sup>1</sup> 05.05.2026, KPMG Baltics OÜ, AS Eesti Post Erikontrolli lõpparuanne; Käesolev dokument kasutab läbivalt väljavõtteid eelnimetatud erikontrolli lõpparuandest.

Uurimisküsimus	Audiitori hinnangu staatus	2025 staatus	2026 staatus
<b>UK5: Investeeringute kooskõla, analüüs ja riskihindamine</b>	<b>KOLLANE</b> Investeeringute protsessis olid puudused: analüüsid olid ebaühtlased, rahastusallikad puudusid ja kumulatiivne rahavoo vaade oli nõrk.	<b>KOLLANE</b> Uus investeeringute juhtimise juhend töötati välja ja kinnitati 2025. aasta lõpus; rakendamise mõju ei ole perioodis veel täielikult tõendatud.	<b>ROHELINE</b> Juhatus jälgib uue investeeringute juhtimise korra järgimist projektide elluviimisel.
<b>UK14: Hankemenetlused ja õigusnormide järgimine</b>	<b>KOLLANE</b> Süsteematisi ega tahtlikke rikkumisi ei tuvastatud, kuid esines korduvaid puudusi dokumenteerimises ja menetlusliigi valikus.	<b>ROHELINE</b> Hankeprotsessi parendati: automaatne lepingumahu jälgimine, selgemad rollid, turu uuringu nõue ja uus hankepoliitika.	<b>ROHELINE</b> Kontrollid on pidevas kvaliteedijuhtimise parenduses; hanke auditi tegevuskava on suletud.
<b>UK16: Riskijuhtimine, siseaudit, korruptsioonivastane kontroll ja huvide konfliktid</b>	<b>KOLLANE</b> Riskijuhtimine ja siseaudit ei toiminud kogu perioodil parimate praktikate kohaselt; riskiregister ja koondamine olid puudulikud.	<b>KOLLANE</b> Riskipoliitika ja standard kinnitati; ühine riskimaatriks ja keskne register on kasutuses; siseaudit oli mais 2025 komplekteeritud, kuid küpsustöö jätkub.	<b>KOLLANE</b> Riskiisu on uuendatud ja regulaarsed ülevaatused toimuvad, kuid riskide koondamise tööriistad ning siseauditi uuesti komplekteerimine ja raamistik on veel lahtised.
<b>UK17: Juhtimise ja järelevalve praktika soovitus</b>	<b>KOLLANE*</b> Audiitori soovitus juhtimise ja järelevalve kohta; allikas ei kasuta nendel lehekülgedel valgusfoori staatust.	<b>KOLLANE</b> Enamik tegevusi on rakendatud, kuid 17.6, 17.7 ja 17.9 tähtaeg on 31.12.2026.	<b>KOLLANE</b> Avatud kuni nõukogu järelevalvete, töökorralduse raamistiku ja protokollide jälgitavuse tegevused on lõpetatud 31.12.2026.
<b>UK18: Sisekontrollisüsteemi parendamise soovitus</b>	<b>KOLLANE*</b> Audiitori soovitus sisekontrollisüsteemi kohta; allikas ei kasuta nendel lehekülgedel valgusfoori staatust.	<b>KOLLANE</b> Hangete tegevus on rakendatud; riskijuhtimine, siseaudit, huvide konfliktid ja sanktsioonikontroll vajavad veel tööd.	<b>KOLLANE</b> Riskijuhtimise töö jätkub; sanktsioonikontrolli tõendamise tähtaeg on 31.05.2026; siseauditi ja huvide konflikti tegevuskavad valmivad 31.12.2026.

\* UK17 ja UK18 on soovitusel osad ning allikas ei kasuta nende puhul valgusfoori värve. Kollane staatus on tuletatud avatud soovitustest ja 2026. aasta tähtaegadest. Audiitori punane ja kollane on võetud allika staatuseribadelt; roheline tähistab rakendatud, maandatud või toimivaid kontrole.

Allikas: 260423\_Action-Plan\_Omniva.pdf, lk 1 kuni 18.

\*\*UK= uurimisküsimus

## 2. Juhatus kommentaar erikontrolli aruandes esitletud riskikohtadest erikontrolli auditeerimisperioodi lõpu seisuga mai 2025 ja seisuga mai 2026

### 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?

#### 1.1 – Juhatus finantsjuhtimise ja järelevalve praktika

Finantsaruandlus (1)	<p>ABC kulumudeli kõrvale piisava detailsusega sisemise kulumudeli valmimine on pikalt aega võtnud, mistõttu on juhatusel puudunud vajaliku detailsusastmega andmestik otsuste tegemiseks. Näiteks:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 2023. a novembri tulemuste esitamisel rõhus nõukogu, et on vaja parandada teenuste kasumlikkuse aruannet, et saada aru juhtimistegevuste mõjust;</li><li>- 2024. a jaanuari tulemuste esitamisel rõhutas nõukogu taas, et kulumudel tuleb paika saada, et oleks võimalik teha operatiivselt otsuseid negatiivsete teenuste lõpetamiseks/piiramiseks;</li><li>- 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.</li></ul> <p>Teenuste kasumlikkuse mudel töötati saadud selgituste kohaselt välja aastatel 2022–2025, mille kõrvale seisis Konkurentsiameti kulumudel.</p>
Finantsaruandlus (1, 2)	<p>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.</p>

Kokkuvõtvalt oli juhatuse finantsjuhtimise ja järelevalve raamistik perioodil muutlik: finantstulemuste esitlus loogika muutus ajas, rahavoogude ja likviidsuse jälgimine oli oma esitlusviisilt 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.

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.
--	--

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.

### Olukorra kirjeldus 05.2025. a seisuga:

Ettevõttes on välja töötatud ja aktiivses kasutuses igakuine teenuste kasumlikkuse mudel. 2025. aastal uuendati mudelit põhjalikult koostöös tootetiimidega, täpsustades kulude jaotuse meetodikat ja sisendandmeid. Mudelit kasutatakse juhtkonna ja tootejuhtide töövahendina teenuste kasumlikkuse jälgimiseks kontserniüleselt, hinnastamise toetamiseks ning kulude juhtimiseks.

Lisaks esitatakse igakuistes juhtimisaruannetes ka kulude analüüs osakondade lõikes, mis aitab õigeaegselt tuvastada kõrvalekaldeid ja kavandada parendustegevusi.

### Juhatuse rakendatud täiendavad meetmed pärast 05.2025:

Mudel on pidevas kasutuses ning ka pidevas täiendamises, reageerides seega koheselt võimalikele muudatustele protsessides, toodetes jne.

## 1.2 – Likviidsusriski haldamine

Likviidsusrisk  (1)	Enne 2025. aastat olid likviidsusriski juhtimise põhimõtted (sh tuvastamine, lävendid ja maandamismeetmed) puudulikud – uus kord kinnitati 29.05.2024. a. Kuigi kord sätestas likviidsusriski 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 likviidsusriski taset, et hoida olukorda, kus Omniva suudab tähtaegselt täita tal lasuvaid kohustusi, ehk samaaegselt ületati riskiisu ning risk realiseerus.

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.

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 ettevõtte piiratum võimekus olemasolevat arvelduskrediiti kasutada teiste lühiajaliste kohustiste katteks.

#### **Olukorra kirjeldus 05.2025. a seisuga:**

Ettevõtte turu- ja likviidsusriskide juhtimise poliitika on heaks kiidetud alates 2024. aasta maist ning protsess likviidsusriski haldamiseks on igapäevane, mis hõlmab [%] likviidsuspuhvi hoidmist ja lühiajalist võlakatte suhet üle [edited]. Ettevõtte tegeles protsessi parendamisega vastavalt grupi riskijuhtimise üldistele eesmärkidele.

#### **Juhatuse rakendatud täiendavad meetmed pärast 05.2025:**

Risk ei ole rohkem realiseerunud. Ettevõtte on protsessi toimimist testinud ja kontrollid on toimunud ka 2026. a väliste tururiskide olukordades.

### 1.3 – Krediidiriski haldamine

Piiratud informatsioon krediidilimiitide kohta (1)	[edited]
Krediidilimiidid	<p>Erikontroll tuvastas, et enne 2025. aasta kevadet arvestati FO süsteemis äriklientide krediidilimiite 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.</p> <p>2025. aastal alustati ulatusliku tööga FO-süsteemi andmete korrastamiseks ja krediidilimiitide kaardistamiseks, mille tulemusel oli juhtkonna selgituste kohaselt 2025. aasta juulis võimalik hõlmata analüüsi laiem äriklientide universum ning paranes ülevaade tegelikust limiitide olukorrast.</p>

Krediidirisk (1)	[edited]
Krediidilimiitide ületamine (1)	[edited]
Krediidilimiitide määramine (1)	Krediidilimiitide määramine on toimunud enne 2025. aastat manuaalselt ning 2025. aastal uuendatud riskiregistris ilmneb, et Leedus ja Lätis toimub see siiani manuaalselt. Eestis määratakse krediidilimiit Creditinfo krediireitingu alusel. Manuaalne krediidilimiitide määramine on riskantne, kuna see on subjektiivne, vigadele avatud, raskesti skaleeritav ning võib viia aegunud info ja suurenenud krediidiriskini.

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 suurklieentide maksekäitumist, nende reitinguid, vältimaks olukorda, kus klient jätab suuresti võlad tasumata.

#### **Olukorra kirjeldus 05.2025. a seisuga:**

Hilinenud nõuete tasemeid jälgitakse regulaarselt, et reageerida kiiresti võimalikele anomaaliatele.

Märtsis 2025 kiitis juhtkond heaks riskijuhi ettepaneku muuta vana krediidikomitee formaat krediititöörühmaks (CWG) ja uued krediidilimiitide heakskiitmise tasemed, et täpsustada erinevate

osapoolte vastutust kogu protsessis; ning seada sisse uued põhimõtted krediidihaldusprotsessi üldiseks ülevaatusseks grupis.

2025. a teises kvartalis toimus intensiivne arutelu ja uuendatud krediidihaldusprotsessi ülevaatus riskijuhtimise, müügi, klienditoe ja raamatupidamise poolt, mis kattis uute piirangute ja CWG tööpõhimõtete kokkuleppimist. Samaaegselt protsessi ülevaatussega, vaatasid müügiosakond ja klienditugi üle juba kinnitatud krediidilimiidid ettevõtte finantssüsteemis, et tagada selles esitatud info korrektsus ja vastavus uuele poliitikale; ülevaatus lõppes 2025. a mais.

**14.05.2025** esitles riskijuht uut krediidihaldusprotsessi juhtkonnale; arutelu tulemusena tehti protsessi täiendavaid parandusi.

#### **Juhatuse rakendatud täiendavad meetmed pärast 05.2025:**

Maksetähtaja ületanud nõudeid jälgitakse kliendihaldurite poolt regulaarselt. Info esitatakse juhtkonnale ja nõukogule igakuiselt. Mai 2025 seisuga oli maksetähtaja ületanud arvete summa 0,8 miljonit eurot, mis moodustab 4% ostjate laekumata nõuete saldost seisuga 31.05.2025.

Juunis 2025. a vaatas juhtkond üle ja uuendas kõik rahvusvahelise äri klientidele antavad krediidilimiitide piirmäärad.

Uus krediidihaldusprotsess kiideti juhatuse poolt heaks 2025. a juulis, pärast mida esitleti seda auditikomiteele. 2025. a novembriks oli sõlmitud uus krediidikindlustuspoliis[edited].

2026. a alguseks olid üle kontrollitud kõik [edited] eurot ületavad krediidilimiidid, et tagada nende korrektne haldamine ettevõtte finantssüsteemis vastavalt uuele krediidikäsitlemise protsessile.

Krediidikindlustuse katvus on laiendatud kuni [edited] Euro maksimaalse limiidini. Ettevõtte jätkab võlgnevuste taseme järjepidevat kontrollimist ja seeläbi nõuete taseme hoidmist madalal tasemel, et hoida riski realiseerumise tõenäosust minimaalsena.

Ettevõtte suutis parandada ka oma suurklientide krediidiriski katvust [edited]. 2026. a maikuuks on risk ettevõtte tasandil maandatud.

#### **1.4 – Kontsentratsiooniriski haldamine**

	Kliendikontsentratsioon (1)	[edited]
--	--------------------------------	----------

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] suurkliendi teenindamist, kuigi riski üritatakse juhtkonna selgituste kohaselt leevendada läbi selle, et ärisuunal ei võeta ette investeeringuid ning hoitakse minimaalset püsikulubaasi.

## Olukorra kirjeldus 05.2025. a seisuga:

Ettevõtte on rakendanud kõiki võimalike võimalusi riskide maandamiseks kliendi kontsentratsiooni vaatest. Suurimad rahvusvahelised kliendid on äärmiselt suure mõjuga, kuid nende teenused on jagatud väga paljude erinevate turgude vahel, kus lepingulised suhted on reguleeritud erinevate lepingute raames. Lisaks pole nende klientide teenindamiseks tehtud püsikuludes kajastuvaid investeeringuid ega ka püsikuluga seotud teenuselepinguid. Sellest lähtuvalt on viidud grupile negatiivse stsenaariumi rakendumine minimaalseks.

Ühegi kliendi puhul ei ületanud üks riik/sihtturg 50% käibest, mahust ega ka kontserni kasumist. Kontsern on jälgimas regulaarselt, et üksiku rahvusvahelise kliendi osakaal ei ületaks 50%list piirmäära riigi/sihtturu suhtes.

Juhatus otsib aktiivselt uusi kliente, et riski tasakaalustada.

## Juhatuse rakendatud täiendavad meetmed pärast 05.2025:

Omniva on suutnud leida uusi rahvusvahelisi kliente ning kliendikontsentratsioon on märkimisväärselt langenud. Mitte ükski sihtturg ega ka klient ei moodusta üle 30% käibest kasumist ega mahust. Sellest lähtuvalt on kliendikontsentratsiooni risk maandatud.

## 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?**

### 2.1 – Finantseelarvete koostamine

Finantseelarvete kvaliteet (2)	Erikontrolli perioodi algusaastatel on finantseelarvete protsess olnud vähedetailne. Siiski on nõukogu tõstnud 2025. aastal esile põhjalikkuse ja kvaliteedi tõusu.
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 meetoodiliselt 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.

Kuigi toimus regulaarne eelarvestamine ja riskid olid sõnaselgelt aruteludes, ei olnud kontserni finantsjuhtimine aastatel 2021–2025 stsenaariumipõhine. Alternatiivseid tulevikuaenguid 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 investeringuid ümber või tugevdada likviidsuspositsiooni. Sellest tulenevalt muutus riskijuhtimine kriitilistel perioodidel reaktiivseks, mitte ennetavaks.

### Olukorra kirjeldus 05.2025. a seisuga:

Uus investeringute juhtimise juhendmaterjal on välja töötatud ja kinnitatud 2025. aasta lõpus. Selles on täpsustatud investeringute eelarvestamise, analüüsimise ja kinnitamise põhimõtteid, sh tasuvus- ja riskianalüüsi ning rahastusallika määramise nõudeid. Täiendused toetavad realistlikumat eelarvestamist ja paremini põhjendatud investeerimisotsuseid.

### Juhatuse rakendatud täiendavad meetmed pärast 05.2025:

Juhatus jälgib, et investeringuprojektide elluviimisel järgitakse uut investeringute juhtimise korda.

## 2.2 – Rahavoogude prognoosimine

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 põhiäri 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 investeringute 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.
--------------------	---

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

### Olukorra kirjeldus 05.2025. a seisuga:

Ettevõttes kasutusel olevad prognoosimise protsessid: Ettevõttes rakendatakse mitmetasandilist prognoosimise raamistikku, mis katab nii pikaajalise planeerimise kui ka lühiajalise likviidsuse juhtimise:

- Aastaeelarve koostamine: Aastaeelarve koostatakse baasstsenaariumi põhised. Eraldi positiivseid ega negatiivseid stsenaariume ei modelleerita. Baasstsenaariumis arvestatakse üksnes piiratud hulga riskide ja võimalustega. Olulise mõjuga riskid ja võimalused tuuakse välja eraldi vaates, mis võimaldab hinnata nende potentsiaalset mõju baasprognoosile.

- Kvartaalne prognoosi uuendamine (*forecast*): Iga kvartal koostatakse jooksva aasta lõpuni ulatuv uuendatud prognoos. Prognoosi uuendamisel võetakse arvesse: tegelikke tulemusi, muutunud eeldusi, ajakohastatud riskide ja võimaluste hinnangut.
- 13-nädala rahavoogude prognoos (*weekly cash flow forecast*): Ettevõttes koostatakse iganädalaselt 13 nädala rahavoogude prognoos. Prognoosi võrreldakse regulaarselt eelmise nädala tegelike rahavoogudega, mis võimaldab: jälgida prognoosi täpsust, tuvastada kõrvalekaldeid, parandada lühiajalist likviidsuse juhtimist.

Antud protsess annab ettevõttele hea ülevaate rahavoogude lühiajalisest kasutusest ja finantsseisundi dünaamikast.

See aitab tuvastada kõrvalekaldeid, parandada lühiajalist likviidsuse juhtimist ning hinnata muu hulgas investeringute rahastamisvajadust.

#### **Juhatuse rakendatud täiendavad meetmed pärast 05.2025:**

Rahavoogude prognoosi mudel on juhatuse finantsjuhtimise tööriist ning osa regulaarsest finantsaruandlusest nõukogule.

### 2.3 – Eelarve täituvuse jälgimine

	<p>Eelarve täituvuse kontroll</p> <p>(2)</p>	<p>Prognooside täituvuse kontroll toimus regulaarselt tegelike tulemuste raporteerimise kaudu, kuid prognooside koostamine ja ajakohastamine (sh investeerimisplaanide kohandamine) ise ei olnud aastatel 2020–2024 süsteemselt regulaarne, vaid pigem vajaduspõhine. Alles alates 2025. aastast on prognoosimine muudetud formaalselt kvartaalseks ja seeläbi ettevaatavamaks juhtimisvahendiks.</p>
	<p>Kulubaasi kasvuga arvestamine</p> <p>(1, 2)</p>	<p>Prognoosides eeldati sageli hinnatõusude või mahu kasvu realiseerumist, mis pidanuks kompenseerima kulusurvet. 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 süsteemselt konservatiivsed.</p>

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

#### **Olukorra kirjeldus 05.2025. a seisuga:**

Uues investeringute juhtimise juhendmaterjalis on täpsustatud investeringute eelarvestamise, kulude jälgimise ja aruandluse põhimõtteid.

#### **Juhatuse rakendatud täiendavad meetmed pärast 05.2025:**

Juhatus jälgib, et investeringuprojektide elluviimisel järgitakse uut investeringute juhtimise korda.

## Uurimisküsimus 5

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

### 5.1 – Investeeringute haldamise protsess

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 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 (edasimine, 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 analüüside 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.

<p>Investeeringute eelne ebapiisav analüüs (3, 5, 9)</p>	<p>On soovitud teha investeeringuid ilma piisavate analüüsideta (nii riski- kui finantsanalüüsid) või vajadust arvestades, mis seetõttu on nõukogu poolt tagasi lükatud (nt Rukki tee 7 laiendus, Läti sorteerimiskeskus).</p>
<p>Investeeringute juhtimise protsess (5)</p>	<p>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 riskianalüüsidega 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.</p>
<p>Investeeringute juhtimise protsess (5)</p>	<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>

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 kulusid ja tulusid hinnata, kuidas prognoose kontrollida ega seda, milliseid stsenaariume ja tundlikkusi tuleb kohustuslikus korras läbi mängida. Seetõttu sõltub analüüside 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, eri projektide puhul kasutatavad eeldused ei ole võrreldavad, analüüsides 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.

## Olukorra kirjeldus 05.2025. a seisuga:

Uus investeringute juhtimise juhendmaterjal on välja töötatud ja kinnitatud 2025. a lõpus, milles on täpsustatud investeringute taotlemise, kinnitamise, analüüsimise ja jälgimise põhimõtted. Juhendmaterjal määrab investeringu suurusest ja keerukusest lähtuvad tasuvus- ja riskianalüüsi nõuded, rollid ja vastutused ning otsustuspädevused.

## Juhatuse rakendatud täiendavad meetmed pärast 05.2025:

Juhatus jälgib, et investeringuprojektide elluviimisel järgitakse uut investeringute juhtimise korda.

## 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?**

### 14.1 – Hangete läbiviimise protsess

Väljakuulutamisetega läbirääkimistega hankemenetlused (14)	On küsitav, kas väljakuulutamisetega läbirääkimistega hankemenetlus on korrektselt 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.

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 ilmnis, 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.

## Olukorra kirjeldus 05.2025. a seisuga:

Auditi valimisse kuulusid hanked, mis olid läbi viidud kuni 2024. aastal. Erikontrolli perioodi lõpuks oli hankeüksus juba täiendanud hangete läbiviimise protsessi ja vastavaid kvaliteedidokumente. Sh olid tehtud järgmised täiendused:

- hankeüksus on automatiseerinud hankelepingute täituvuse jälgimise - loodud on automatiseeritud aruanne, mille abil on võimalik jälgida hankelepingute maksumuse täitumist. Aruannet haldab hankeüksus;
- ettevõtte on parendanud finantsarvestuse distsipliini ja kuluarvestuse detailsust seoses erinevate finantsdimensioonidega, sh seoste loomist hankelepingute ja arvete vahel;
- sisemiste kvaliteedidokumentidega on täpsustatud hankeprotsessis olevate osapoolte rolle, ootuseid ja vastutust, sh suhtlust hankeüksuse juristidega, et ennetada võimalikke vastuolusid RHS-i nõuetega;
- turu-uuringu läbiviimise kohustus on reguleeritud sisemiste kvaliteedidokumentidega, mille täitmist jälgib hankeüksus

#### Juhatuse rakendatud täiendavad meetmed pärast 05.2025:

Tulenevalt ettevõttes kehtestatud kvaliteedijuhtimise standarditest, täiendatakse ja parendatakse juhtimis- ja kontrollisüsteeme pidevalt.

## 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?**

### 16.1 – Riskijuhtimise protsess

Riskijuhtimist reguleerivad sise-eeskirjad (16)	23.11.2022. a kinnitatud AS Eesti Post riskijuhtimise üldpõhimõtetest tuleneb, et riskide määratlemiseks, kirjeldamiseks ja hindamiseks ning riskide mõju väljendamiseks kasutatakse juhatuse poolt kehtestatud meetodikat ja mudelit ning kirjeldusi. Juhatus 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.
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 ilmnenu, et teadlikkus riski omaniku rollist ja riskijuhtimise meetodikatest 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 JIRA kaardistamata näiteks huvide konfliktide, eetika ja korrupsiooniga seotud riskid, hankeprotsessiga seotud riskid, üldise juhtimiskorraldusega seotud riskid jm. Samuti ilmnes, et mõnel vaadeldud juhul on JIRA 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 JIRA-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 JIRA 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 JIRA-sse kantud käsitlus 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 meetodikat 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 ülevaatus kuni 15.10.2024. a juhatuse koosolekuni, kus tutvustati 2024. a kolmanda kvartali riskiraportit ning otsustati vastava raporti kvartaalne tutvustamine juhatuses.

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 JIRA 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 tuvastamise 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 ülevaatuses juhatuse tasandil.

#### **Olukorra kirjeldus 05.2025. a seisuga:**

2025. a olid heaks kiidetud ettevõtte uus riskijuhtimise poliitika ja riskijuhtimise standard; ning turu- ja likviidsusriskide juhtimise poliitika. Ettevõtte võttis kasutusele täiendavaid meetmeid, et parendada riskijuhtimise praktikaid ja tõsta seeläbi protsessi küpsustaset. Sh täiendati riskide registreerimise ja haldamise funktsionaalsust Jiras ning parendati riskide omavahelist seotust, et parendada riskide agregeerimist kogu grupi tasandile.

Seega, ettevõttel oli juba olemas grupiülene riskide hindamise raamistik, mis võimaldas kvalitatiivset ja osaliselt ka kvantitatiivset riskihinnangute agregeerimist läbi tsentraliseeritud riskiregistri, ühtse riskimaatriksi ja monitooringusüsteemi riskikategooriate tasandil. Teatud finantsriskide osas on juba rakendunud riskihinnangu agregeerimine kogu grupi tasandile.

#### **Juhatuse rakendatud täiendavad meetmed pärast 05.2025:**

Nõukogu kinnitas grupi uuendatud riskiisu 2025. a lõpus, hoides seda jätkuvalt konservatiivsel tasemel. Riskiisu määramisel lähtus nõukogu omaniku ootustest, tehes vajadusel kohandusi grupi nõuetekohaseks toimimiseks; samuti parendati riskiisu kirjeldust lihtsamini mõistetavaks ning kohandati riskitüüpe ja -kategooriaid vastavalt 2024. a tehtud täiendustele.

Samaaegselt on parendatud riskide raporteerimise töövoogu ja selle mõistetavust iga töötaja jaoks, keskendudes seejuures riskide realiseerumist ennetavale proaktiivsele reageerimisele. Regulaarselt viiakse läbi riskijuhtimise ülevaatusi nii juhtkonna kui ka auditikomitee tasandil, sealhulgas on sisse seatud töövoog kiireks aruandluseks kõrge prioriteediga riskide ja sündmuste hindamiseks, et aidata juhtkonnal teha kiireid, riskide realiseerumist ennetavaid otsuseid.

Ettevõtte töötab tehnoloogiliste arenduste kallal, et parendada riskide hindamise protsessi keerukates projektides; ning plaanib kasutusele võtta täiendavaid tööriistu riskihinnangute paremaks agregeerimiseks kogu grupi tasandile. Ettevõtte jätkab riskijuhtimise funktsiooni parendamist, et tõsta funktsiooni küpsustaset.

### **16.2 – Siseauditeerimine**

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 volavus on märkimisväärne (viie aasta jooksul on funktsiooni täitnud 8 spetsialisti, seejuures on ühel aastal vahetunud kõik osakonna töötajad).
------------------------------------	--

Tööplaani täitmine (16)	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.
Järeltegevused (16)	Mitmel juhul on ilmnunud, et siseauditite käigus tehtud soovitusi ei täideta õigeaegselt.

### **Olukorra kirjeldus 05.2025. a seisuga:**

Mai 2025. a seisuga oli siseauditi üksus täiskoosseisus komplekteeritud ning viidi läbi siseauditeid nii rahvusvaheliste siseauditeerimise (IIA) standardite kui ka ISO kvaliteedistandardi ISO27001 alusel. Siseauditite läbiviimise aluseks oli nõukogu kinnitatud tööplan, mida uuendati iga 6 kuu tagant.

Samuti oli nõukoguga kokku lepitud juhatuse tegevuse tulemushindamise mõõdikud, millest üheks oli auditi soovitude rakendamise määr.

### **Juhatuse rakendatud täiendavad meetmed pärast 05.2025:**

Siseauditi funktsioon on käesoleval hetkel uuesti komplekteerimisel, sh funktsioonile uue juhi leidmine. Uue juhi eestvedamisel hinnatakse üle olemasolevad praktikad ning luuakse vajalik raamistik kvaliteetse siseauditi funktsiooni toimimiseks.

## **3. Juhatuse kommentaarid erikontrolli aruande uurimisküsimustega 17 ja 18 tehtud soovitudele ettevõtte juhtimis- ja kontrollisüsteemide parendamiseks erikontrolli aruande kuupäeva seisuga**

Uurimisküsimus 17 - Teha ettepanekud, millised on peamised juhtimis- ja järelevalvepraktikad, mida tuleks juhatuse ja nõukogu töökorralduses parandada või muuta

**Audiitorite soovitus nr 17.1:** Strateegilise finantsplaneerimise ja eelarvestamise tugevdamine

### **Juhatuse kommentaar:**

Ettevõttes kasutusel olevad prognoosimise protsessid: Ettevõttes rakendatakse mitmetasandilist prognoosimise raamistikku, mis katab nii pikaajalise planeerimise kui ka lühiajalise likviidsuse juhtimise:

- Aastaeelarve koostamine: Aastaeelarve koostatakse baasstsenaariumi põhisel. Eraldi positiivseid ega negatiivseid stsenaariume ei modelleerita. Baasstsenaariumis arvestatakse üksnes piiratud hulga riskide ja võimalustega. Olulise mõjuga riskid ja võimalused tuuakse välja eraldi vaates, mis võimaldab hinnata nende potentsiaalset mõju baasprognoosile.
- Kvartaalne prognoosi uuendamine (*forecast*): Iga kvartal koostatakse jooksva aasta lõpuni ulatuv uuendatud prognoos. Prognoosi uuendamisel võetakse arvesse: tegelikke tulemusi, muutunud eeldusi, ajakohastatud riskide ja võimaluste hinnangut.
- 13-nädala rahavoogude prognoos (*weekly cash flow forecast*): Ettevõttes koostatakse iganädalaselt 13 nädala rahavoogude prognoos. Prognoosi võrreldakse regulaarselt eelmise

nädala tegelike rahavoogudega, mis võimaldab: jälgida prognoosi täpsust, tuvastada kõrvalekaldeid, parandada lühiajalist likviidsuse juhtimist.

Antud protsess annab ettevõttele hea ülevaate rahavoogude lühiajalisest kasutusest ja finantsseisundi dünaamikast.

**Tähtaeg:** Soovitus on rakendatud.

**Audiitorite soovitus nr 17.2:** Rahavoogude prognoosimise ja likviidsusjuhtimise sidumine otsustusprotsessidega

**Juhatus kommentaar:**

Kommentaar esitatud soovitus 17.1 koosseisus.

**Tähtaeg:** Soovitus on rakendatud.

**Audiitorite soovitus nr 17.3:** Finantsriskide juhtimise praktilise rakendamise pirandamine

**Juhatus kommentaar:**

Ettevõtte katab antud tegevusi osana eelarve ja prognooside protsessis.

**Tähtaeg:** Soovitus on rakendatud

**Audiitorite soovitus nr 17.4:** Finantsaruandluse ja juhtimisarvestuse järjepidevuse tagamine

**Juhatus kommentaar:**

Ettevõttes on välja töötatud ja aktiivses kasutuses teenuste kasumlikkuse mudel (*Profitability Model*), mis on üheks tulemuste järgimise töövahendiks ning seda kasutatakse igakuiselt mitte ainult juhtkonnas vaid ka olulise töövahendina tootejuhtide poolt. Kasumlikkuse mudelis tehtud muudatused viiakse sisse ka eelmise aasta võrdlusandmetesse.

Mudelil on oluline roll ettevõtte toodete kasumlikkuse parandamisel ja tegevuste efektiivsuse juhtimisel.

**Tähtaeg:** Soovitus on rakendatud

**Audiitorite soovitus nr 17.5:** Investeeringute juhtimise ja järelkontrolli tugevdamine

**Juhatus kommentaar:**

Uus investeeringute juhtimise juhendmaterjal on kinnitatud 31.12.2025. a.

Kvaliteedidokumentide täiendamisel arvestati siseauditi aruandes väljatoodud tähelepanekuid ja soovitusi. Siseauditi osakond on sulgenud auditi tähelepanekute tulemusena kokkulepitud tegevuskava rakendamise – audit on suletud.

**Tähtaeg:** Soovitus on rakendatud

**Audiitorite soovitus nr 17.6:** Nõukogu järelevalve mõjuvõimu ja järeltegevuste jõustamine

**Juhatuse kommentaar:**

Audiitorite soovitused ja tegevuskava kvaliteedi parandamiseks lepatakse nõukoguga kokku.

**Tähtaeg:** 31.12.2026

**Audiitorite soovitus nr 17.7:** Nõukogu ja auditikomitee töökorralduse selgem raamistik

**Juhatuse kommentaar:**

Audiitorite soovitused ja tegevuskava kvaliteedi parandamiseks lepatakse nõukoguga kokku.

**Tähtaeg:** 31.12.2026

**Audiitorite soovitus nr 17.8:** Järelevalve fookuse tugevdamine rahavoogude ja jätkusuutlikkuse vaates

**Juhatuse kommentaar:**

Investeeringud on rahavoo vaates kajastatud eelarves ning neid ajakohastatakse kord kvartalis prognoosi käigus. Seetõttu on investeeringute tasuvusanalüüsidest tulenevad rahavood otseselt seotud ettevõtte nii lühiajalise kui ka pikaajalise rahavoogude planeerimise protsessiga.

**Tähtaeg: Soovitus on rakendatud**

**Audiitorite soovitus nr 17.9:** Nõukogu protokollide ja otsustusprotsessi jälgitavuse parandamine

**Juhatuse kommentaar:**

Audiitorite soovitused ja tegevuskava kvaliteedi parandamiseks lepatakse nõukoguga kokku.

**Tähtaeg:** 31.12.2026

**Uurimisküsimus 18 - Teha ettepanekud ettevõtte sisekontrollisüsteemi parendamiseks**

**Audiitorite soovitus nr 18.1:** Ettepanekud riskijuhtimise parendamiseks

**Juhatuse kommentaar:**

Nõustume soovituslega arendada edasi riskijuhtimise raamistikku ja selle rakendamist, sh riskide kvantitatiivse koondamise ja Jira täiustamise soovituslega.

2026. aasta eelarve protsessi järgselt on ettevõtte nõukogu kinnitanud ka ettevõtte riskiisu 2026. aastaks. See on protsess osana eelarve protsessist.

**Tähtaeg:** Riskijuhtimise raamistik on pidevas parenduses ja riskide monitoorimine toimub jooksvalt. Riskide ülevaade on regulaarselt auditikomitee päevakorras – ülevaade riskitasemetete liikumisest antakse korra kvartalis.

### **Audiitorite soovitus nr 18.2:** Ettepanekud siseauditi funktsiooni täitmise parendamiseks

#### **Juhatuse kommentaar:**

Siseauditi funktsioon on käesoleval hetkel uuesti komplekteerimisel, sh funktsioonile uue juhi leidmine. Uue juhi eestvedamisel hinnatakse üle olemasolevad praktikad ning luuakse vajalik raamistik kvaliteetse siseauditi funktsiooni toimimiseks.

Pärast vajalike muudatuste tegemist otsustakse koostöös nõukoguga siseauditi funktsiooni kvaliteedihindamise tegevuskava lähtuvalt ülemaailmsetest siseauditeerimise (IIA) standardidest 8.3 ja 8.4 ning 12.1 – 12.3.

Hoolimata formaalsete tööjuhiste puudumisest, on üksuses kasutuses standardsed tööpõhimõtted ja tulemuste haldamise protsess infosüsteemi (Jira) sisse ehitatud. Funktsiooni jätkuvus on tagatud ja siseauditeerimise infovoog talletatud ning see ei ole sõltuv meeskonna koosseisust.

**Tähtaeg:** Tegevuskava töötatakse välja koos uue siseauditi funktsiooni juhiga 31.12.2026.

### **Audiitorite soovitus nr 18.3:** Ettepanekud huvide konfliktide juhtimise parendamiseks

#### **Juhatuse kommentaar:**

Arvestame audiitorite tehtud ettepanekutega huvide konflikti paremaks juhtimiseks ja riski paremaks juhtimiseks juhtimis- ja kontrollisüsteemides.

Koostöös uue siseauditi funktsiooni juhi, hangete korraldamise valdkondliku juhi ja õigusüksusega toome rohkem selgust olemasolevatesse juhistesse.

**Tähtaeg:** Tegevuskava töötatakse välja koos uue siseauditi funktsiooni juhiga 31.12.2026.

### **Audiitorite soovitus nr 18.4:** Ettepanekud hankemenetluse parendamiseks

#### **Juhatuse kommentaar:**

Hangete läbiviimise juhismaterjale on täiendatud nii erikontrolli vaatlusperioodi lõpu seisuga (mai 2025) kui ka pärast erikontrolli vaatlusperioodi lõppu (vt ka kommentaare eespool – hankemenetlusega seotud riskide haldamine).

Uus hankepoliitika ja juhendmaterjal hangete läbiviimiseks on kinnitatud 20.01.2025. Kvaliteedidokumentide täiendamisel arvestati siseauditi aruandes väljatoodud tähelepanekuid ja soovitusi. Siseauditi osakond on sulgenud auditi tähelepanekute tulemusena kokkulepitud tegevuskava rakendamise – audit on suletud.

**Tähtaeg: Soovitus on rakendatud.**

### **Audiitorite soovitus nr 18.5:** Ettepanekud sanktsioonikontrolli parendamiseks

#### **Juhatuse kommentaar:**

Sanktsioonikontrollide läbiviimise tõendamise parendamiseks täpsustame olemasolevaid kvaliteedidokumente ja formaliseerime kontrollidokumentide säilitamis tähtaja.

**Tähtaeg:** 31.05.2026