

**Kuremaa Ujula ja SA  
Kuremaa Turismi- ja  
Arenduskeskuse  
majandustegevuse ja  
juhtimise analüüs**

**Uuringu lõpparuanne**

**Tellijä: Jõgeva Vallavalitsus**

**30. juuli 2021**



- Uuring:** Kuremaa Ujula ja SA Kuremaa Turismi- ja Arenduskeskuse majandustegevuse ja juhtimise analüüs 2021
- Uuringu autorid:** Kaido Väljaots  
Katariina Väljaots  
Marek Kullerkupp
- Uuringu teostaja:** HeiVäl OÜ, reg. 10458639  
HeiVäl Consulting™ / HeiVäl OÜ  
Lai 30, 51005 Tartu  
Kollane 8-7, 10147 Tallinn  
[www.heival.ee](http://www.heival.ee)  
[info@heival.ee](mailto:info@heival.ee)  
+372 740 7124
- Uuringu tellija:** Jõgeva Vallavalitsus
- Uuring tehti perioodil mai 2021 – juuli 2021**

# SISUKORD

Sisukord .....	3
Sissejuhatus.....	4
1. Ülevaade teenuste tasuvusest .....	5
2. Olemasolevad juhtimisega seotud kitsaskohad.....	7
3. Nägemus asutuste õigusliku vormi muutmise vajadusest .....	9
4. Nägemus erinevate majandusüksuste ümberkorraldamise vajadusest .....	10
5. Juhtimismudel kasumlikult töötavate teenuste osutamiseks.....	12
6. Milline on tehtavate muudatuste mõju vallaelanike, valla ja turisti jaoks.....	14
7. Ülevaade, kuidas tehtavad muudatused mõjutavad asutus(t)e eelarve tulusid ja kulusid.....	14
8. Investeerimisvajadus .....	15
9. Võimalused asutuste majandustegevuseks ilma Jõgeva valla finantstoetuseta .....	16

# SISSEJUHATUS

Kuremaa alevikus tegutsevad turismi ja vaba- aja veetmise võimaluste pakkumisega kaks Jõgeva vallale kuuluvat asutust – Sihtasutus Kuremaa Turismi- ja Arenduskeskus (TAK), mille tegevusvaldkonnad on:

- varahaldus (maa, ruumide ja hoonete rentimine ning hooldus ja investeringuvajadus);
- Kuremaa puhke- ja ranna-ala haldamine (sh telkimisala, karavanide parkla);
- ekskursioonid ja turismiteenused;
- piletituluga kultuuriürituste (kontserdid, peod, näitused, teatrietendused) korraldamine.

Teine hallatav asutus on Kuremaa Ujula, mille tegevusvaldkonnad on:

- ujula ja mini-SPA, saunad;
- terviserajatiste haldamine;
- välispordirajatiste haldamine;
- jõusaali ja pallimängusaali haldamine;
- majutusteenus;
- toidlustusteenus;
- ruumide rent;
- laagrite korraldamine;
- piletituluga(ta) või osalusmaksuga(ta) võistluste korraldamine.

Sihtasutus on loodud eesmärgiga luua Jõgeva valla arendamiseks ja erinevateks tegevusteks sobiv keskkond ja seeläbi arendada kohaliku elu-, ettevõtlus-, külastus- ja looduskeskkonda ning tõsta piirkonna konkurentsivõimet. Ujula eesmärk on pakkuda vaba aja veetmisega seotud teenuseid. Sihtasutuse kasutusse on antud Kuremaa mõisakompleks koos pargiga, Kuremaa rannahoone, rannaala, parkla ja karavaniparkla. Ujula valitsemisel on ujulakompleks, külalistemaja, terviserajad ning spordiväljakud. Praegu toimub Kuremaa piirkonna kompleksne arendamine mõlema asutuse koostöös. Sihtasutuse ja ujula tegevuste ning sihtrühmade kattumise tõttu soovis Jõgeva Vallavalitsus analüüsida asutuste tegevuste ühendamise vajadust ja otstarbekust. Analüüsi tulemusena soovib vallavalitsus saada põhjendatud ettepanekuid asutuste toimimise kitsaskohtade likvideerimiseks, sealhulgas:

- selge ülevaade teenuste tasuvusest ja olemasolevast juhtimisega seotud kitsaskohtadest;
- nägemus asutuste õigusliku vormi muutmise vajadusest;
- nägemus erinevate majandusüksuste (loss, kohvikud, majutus, ujula, terviserajatised jms) ümberkorraldamise vajadusest;
- juhtimismudel kasumlikult töötavate teenuste osutamiseks;
- milline on tehtavate muudatuste mõju vallaelaniku jaoks, valla jaoks, turisti jaoks;
- selge ülevaade, kuidas tehtavad muudatused mõjutavad asutus(t)e eelarve tulusid ja kulusid;
- investeerimisvajadus;
- võimalused asutuste majandustegevuseks ilma Jõgeva valla finantstoetuseta – avalikud teenused, kasumit eeldav majandustegevus ja kombineeritud mudel.

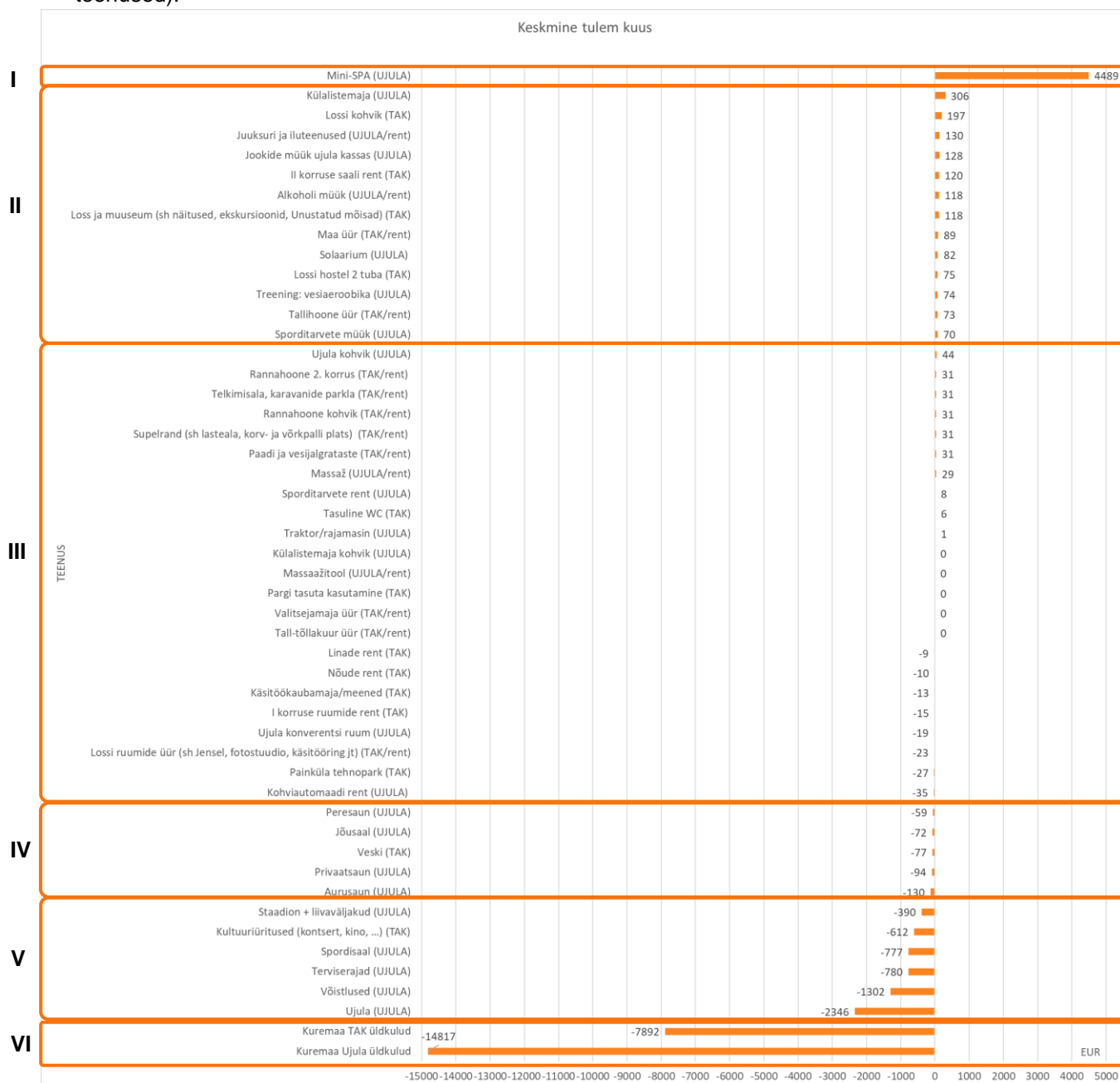
Analüüsi koostamise lähtealuseks olid avalikud andmed, valla arengukava, TAKi põhikiri, ujula põhimäärus, riigi ja omavalitsuste infosüsteemide päringud, asutuste raamatupidamise dokumendid ning intervjuud asutuste tegevustega kursis olevate inimestega.

Analüüsi läbiviimiseks ja soovitude koostamiseks kasutasid konsultandid alljärgnevat metoodikaid:

- teenuste omahinna analüüs – analüüsisime, millised teenused toodavad tulemit ja millised negatiivset tulemit;
- tulude ja kulude struktuuri analüüs – koostasime tulude ja kulude analüüsi Excelis;
- teenuste kasumiläve punkti arvutamine – arvutasime välja olulisemate teenuste kasumiläve punktid;
- tunnustatud juhtimisprintsiipide praktiseerimine uuritavates asutustes – koostasime juhtimistegevuse analüüsi;
- parima Eesti praktika analüüs – sarnase tegevusega asutuste (mõisad, spordikompleks, lähipiirkonna majutusasutused) kasumikkuse analüüs;
- viisime läbi intervjuud Kuremaa TAKi ja Ujula juhtimisega seotud spetsialistidega.

# 1. ÜLEVAADE TEENUSTE TASUVUSEST

Kuremaa TAK ja Ujula vajavad aastas kokku ca 175 000 (2019) – 325 000 eurot toetust (2020) kulude katmiseks igal aastal. Kuremaa Ujulal moodustab omatulu 65% (2020) – 83% (2019) eelarvest. Kuremaa TAKi omatulu osakaal on 23% (2020) – 26% (2019) asutuse kuludest. Alltoodud tabel näitab, kuhu valla eelarveline toetus peamiselt kulub tegevuste või teenuste lõikes (negatiivse tulemusega tegevused või teenused).



Joonis 1. Teenused tulemi järjestuses

Koostatud tabelis on toodud TAKi ja Kuremaa Ujula teenused tulemi järjestuses. Kuremaa Ujula analüüsitava perioodi teenuste tulem on jagatud 40 kuuga ja TAKi tulem 27 kuuga (jätsime TAKi puhul välja 2018 aasta, mille kohta andmed puuduvad).

Uuritavate teenuste lõikes on kõige tulemuslikum Kuremaa Ujula Mini-SPA teenus. Mini-SPA teenib ühes kuus keskmiselt 4 489 € kasumit ning teenuse käiberentaablus on enam kui 50%. Mini-SPA-le järgneb Külastemaja,

mille keskmine tulem ühes kuus on 306 €. Kolmas kõige tulemuslikum teenus on lossi kohvik, mille keskmine kasum kuus on 197 €. Lossi kohviku kuludesse pole arvestatud palga- ega kommunaalkulusid, kuna lossi töötajad osutavad kohviku teenust teiste tegemiste kõrvalt ning kohvikus ei ole täisajaga töötajaid.

Järgnevad teenused II grupis on peamiselt seotud rendile andmise ja jaemüügi teenustega. Nendeks teenusteks on:

- juuksuri- ja iluteenused;
- jookide müük ujula kassas;
- lossi II korruse saali rent;
- lossi muuseumi teenus;
- TAKi maa üürimine;
- solaarium;
- vesiaeroobika;
- lossi kahetoaline hostel;
- tallihoone üür;
- sporditarvete müük.

Antud teenused on väikeses plussis, sest neil puuduvad suured kulud – müüakse kaupa, mille kulud on peamiselt kauba ostuga seotud kulud või renditeenuse korral tasub kommunaalkulud rentnik. Samuti pole antud teenuste korral välja toodud suuri personalikuluseid, kuna jaemüüki teostatakse muude tegevuste kõrvalt.

Joonisel 1 välja toodud III grupp hõlmab endas teenuseid, mis toodavad väikest kasumit, on nullis või toodavad väikest negatiivset tulemit. Peamiselt lähevad sinna alla ujula või TAKi poolt rendile antud pinnad, mis toovad igakuiselt sisse kindla summa ja mille peale ei tehta palga- ega kommunaalkulutusi. Samuti on seal grupis teenused, mille eest inimestelt raha ei küsita nagu näiteks supelrand, pargi rentimine, Paiküla tehnopark jne.

IV gruppi kuuluvad teenused, mis toodavad igakuiselt 59 – 130 € negatiivset tulemit:

- peresaun;
- jõusaal;
- veski;
- privaatsaun;
- aurusaun.

Saunade ja jõusaali miinus võib tulla sellest, et jagasime ratsionaalselt üldkulude kommunaal- ja personalikuludest osa saunade alla. Veski teenus tegutseb negatiivse tulemiga, sest veski on avatud vaid suvekuudel ja kulud koosnevad püsikuludest nagu kommunaalkulud ja veskimehe palk. Veski külastuse hind käibemaksuta on 1,68 €, kuid keskmine müügitulu maksva kliendi kohta on 1,46 €. Kuremaa Veski teenuse pakkumise sisu ja ärimudelit tuleks analüüsida ja teha selgeks, miks on viimase kolme aasta jooksul kasvav trend tekkinud, kus kliendid ei soovi tasuda pileti eest 2 € (KM-ga).

V grupp sisaldab staadionit koos liivaväljakute ja miniareenaga, mis toodab keskmiselt ühes kuus 390 € miinust. See on arusaadav, sest tegemist on klientidele tasuta teenusega. Kultuuriüritused on samuti negatiivse tulemiga, tootes igakuiselt 590 € miinust. Leiame, et see on koht, mida kontrollida, sest piletitulu võiks suurel määral ära katta ürituste tarbeks tehtavad kulutused. Spordisaali keskmine negatiivne tulem ühes kuus on 777 €, see võib tuleneda laagrite spordisaali kasutamisest, mida tuludes eraldi ei kajastata. Terviserajad, mis on samuti inimestele tasuta teenus toodab keskmiselt ühes kuus 780 € negatiivset tulemit. Võistluste korraldamise teenus toodab kuus 1 302 € kahjumit, sest antud teenuse all kajastatakse Tartu Ülikooli / Kuremaa SK spordiklubi treeneri palgatoetust. Kõige suuremat negatiivset tulemit ühes kuus teenib ujula teenus. Ujula on keskmiselt ühes kuus 2 346 € miinuses.

Tõime joonisel VI grupis välja ka Kuremaa TAKi ja Ujula üldkulud, mis näitavad, et keskmiselt maksab vald asutustele ühes kuus kulude katteks vastavalt 7 892 € ja 14 817 € toetust, et asutused saaksid teenuseid osutada.

## 2. OLEMASOLEVAD JUHTIMISEGA SEOTUD KITSASKOHAD

Selleks, et saada ülevaade juhtimisega seotud kitsaskohtadest viidi läbi Kuremaa TAKi ja Ujulaga seotud inimestega intervjuud. Kokku intervjueriti 19 inimest. Intervjuud toimusid ajavahemikul 6. – 13. juuli 2021.

Neljateistkümnest üldsoovituslikust ratsionaalse ja funktsionaalse juhtimise printsiibist on Kuremaa TAKil osaliselt või täielikult järgitud 10 printsiipi. Täitmata on:

- Juhtimise ja eesmärgipärasuse printsiip - juhtkond peab püstitama kogu organisatsiooni mõõdetavad eesmärgid ja jagama need allüksustele ja töötajatele. Eesmärkide täidetuse aluseks iga töötaja tulemuste objektiivsele hindamisele;
- "Tootev\*\* - toetav\*\*\*\*" printsiip - Kõik organisatsiooni põhieesmärgid täitvad osakonnad moodustavad tootvate funktsioonide grupi, mis on organisatsiooniliselt eraldatud toetavatest funktsioonidest (peamiselt nõuanne, teenindus, toetus). Toetavatele funktsioonidele ei kehti skalaarsuprintsiip, s.t. tootvad üksused võivad anda neid teenindavatele toetavatele üksustele ülesandeid ja toetavad üksused vastutavad tootvate üksuste teenindamise eest („Hetkel teevad kõik töötajad kõiki töid“);
- Juhtimisstruktuuri tegevusele vastavuse printsiip - Pidevaid ja ühetaolisi tegevusi on otstarbekas juhtida funktsionaalse ja protsessi juhtimisstruktuuri abil. Ühekordseid ja erinevaid tegevusvaldkondi hõlmavate tegevuste korral on otstarbekas juhtida projekte („Hetkel teevad kõik töötajad kõiki töid“);
- Juhtimist kirjeldavate dokumentide süsteemsuse printsiip - Juhtimine peab olema süsteemselt ja kirjalikult kirjeldatud (Ametijuhendid kinnitamisel).

Kuremaa Ujulal on samuti neljateistkümnest üldsoovituslikust ratsionaalse ja funktsionaalse juhtimise printsiibist osaliselt või täielikult järgitud 10 printsiipi. Täitmata on:

- Käsu ühesuse printsiip - Igal organisatsiooni liikmel on üks vahetu juht;
- Juhtimise ja eesmärgipärasuse printsiip - juhtkond peab püstitama kogu organisatsiooni mõõdetavad eesmärgid ja jagama need allüksustele ja töötajatele. Eesmärkide täidetuse aluseks iga töötaja tulemuste objektiivsele hindamisele;
- Juhtimisstruktuuri tegevusele vastavuse printsiip - Pidevaid ja ühetaolisi tegevusi on otstarbekas juhtida funktsionaalse ja protsessi juhtimisstruktuuri abil. Ühekordseid ja erinevaid tegevusvaldkondi hõlmavate tegevuste korral on otstarbekas juhtida projekte;
- Juhtimist kirjeldavate dokumentide süsteemsuse printsiip - Juhtimine peab olema süsteemselt ja kirjalikult kirjeldatud (põhimäärus on vananenud - aastast 1998).

Intervjuude käigus tulid välja olemasoleva juhtimisega seotud kitsaskohad:

- strateegilised otsused ja planeerimine - asutustel puuduvad strateegilised visioonid või on need ebaselged;
- asutuse juhtidel puuduvad tulemuseesmärgid – juhile antud ülesanded on enamjaolt sisendnäitajad ja üksiktegevused;
- töötajate leidmine ja motiveerimine – eriti raske on leida töötajaid suvekuudeks ja töötajate palgad on madalad;
- koostöö omaniku ehk vallaga on puudulik – kasutatakse odavaima ehitajaga hankeid, mis tekitavad hiljem omakorda remonttöid, pargi ja ranna haldamine on valla korraldada, kuid pakutav teeninduskvaliteet on madal;
- TAKi juhtimisega seotud intervjueritavad ei saa TAKi strateegilisest suundumusest ning tegevusviiside põhjendatusest aru – kultuuriürituste korraldamine on suure negatiivse tulemiga (Nt: 2019 aastal olid tulud 832 € ja kulud olid 11 685 €, 2020 aastal olid tulud 921 € ja kulud olid 5 903 €; TAKis on suure osatähtsusega sularaha käive; mõisa kõrvalhooned on sisuliselt kasutusest väljas va tall);
- suhted TAKi nõukogu ja vallavalitsusega – omanikud/valla esindajad ei saa piisavalt põhjalikke kvartaliülevaateid;

- kohviku teenuse kvaliteet on madal – loss ei saa Ujula kohvikult cateringi tellida, kuna see ei vasta kliendi kvaliteedinõuetele;
- muud kitsaskohad – rahalisi vahendeid on vähe - vald tegeleb lisafinantseerimisega, Ujula kohvik on väike selle kohta, et külalistemajas on 202 ööbimiskohta, puudub arvutipõhine broneerimissüsteem, halb internetilevi Ujulas.

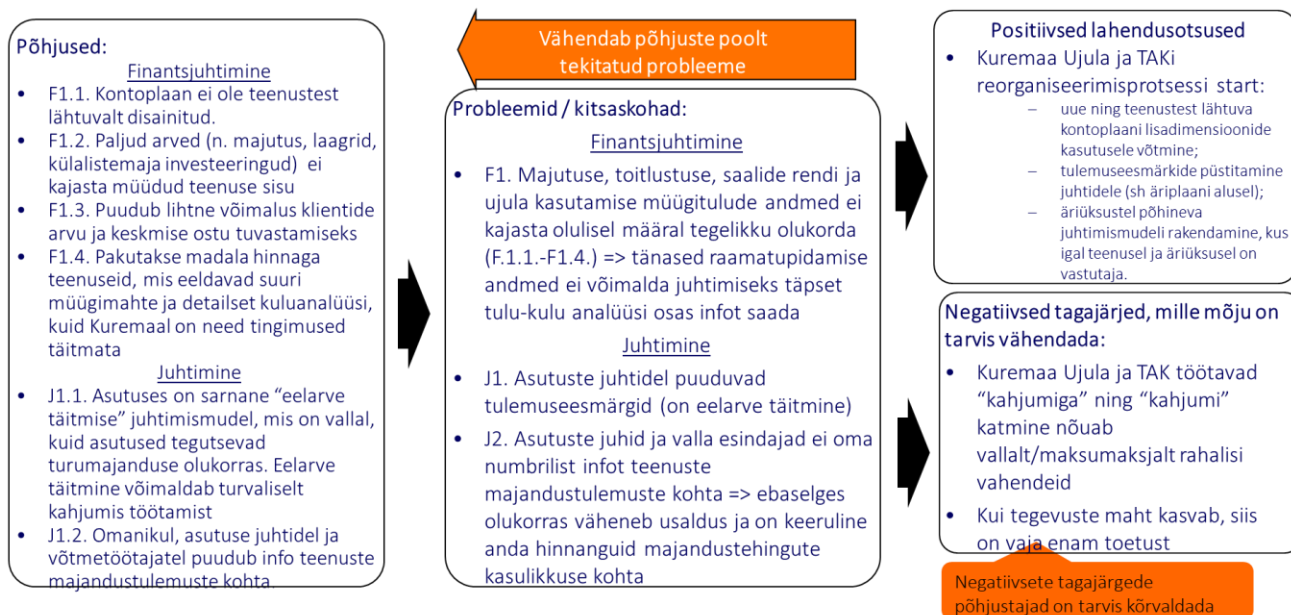
Ettepanekud juhtimisega seotud kitsaskohtade parendamiseks:

- pargi ja ranna haldus võiks olla kohapealsete asutuste ülesanne;
- visioon, strateegia ja tegevuskava – töötada omanikega koos välja selge visioon (strateegilised äriplaanid), koostöövõimalus JAEKi konsultantidega;
- tehnoloogia kasutamine – teenuste broneerimissüsteemi rakendamine mõlemas asutuses koos, avalikud hinnakirjad teha kodulehel nähtavaks, kassasüsteem võtta lossis kasutusele, paberimajanduse lihtsustamine;
- aktiivne müük – kõik asutuste majad peaksid olema välja müüdnud suvel, aktiivsem müük enne suvehooaega;
- toitlustus – edendada ühte toitlustusega tegelevat asutust, mis oleks võimeline pakkuma tervislikku ja kvaliteetset menüüd;
- Töötajate väärtustamine ja tagasiside – motivatsioonisüsteemi või tulemuspalga loomine, positiivse tagasiside andmine, kui ollakse juhtide tegevusega rahul.



### 3. NÄGEMUS ASUTUSTE ÕIGUSLIKU VORMI MUUTMISE VAJADUSEST

HeiVäli tiimi konsultandid ei näe vajadust esmalt muuta asutuste õiguslikku vormi. Asutuste probleemid/kitsaskohad ja nende põhjused ei ole vahetult seotud asutuste õigusliku vormiga (vt põhjus-tagajärg seoste mudelit).



Joonis 2. Põhjus-tagajärg seoste mudel

Hetkel on kitsaskohtadeks finantsjuhtimine ja juhtimine üldiselt. Toitlustuse, saalide rendi ja ujula kasutamise müügitulude andmed ei kajasta olulisel määral tegelikku olukorda. Tänaused raamatupidamise andmed ei võimalda juhtimiseks täpset tulu-kulu analüüsi osas infot saada. Asutuse juhtidel puuduvad tulemuseesmärgid ja lähtutakse eelarve täimisest. Ei omata numbrilist infot teenuste majandustulemuste kohta. Ebaselges olukorras väheneb usaldus ja on keeruline anda hinnanguid majandustehingut kasulikkuse kohta.

Lisaks eeltoodule on ka kahel asutusel vajakajäämisi strateegilises planeerimises. Asutuste tulevikuvisionid ei ole selged ning äriplaanid puuduvad. TAKi omanikel ja juhatajal puudub ühine visioon – TAKi omanike mitmed varasemad ja tänased esindajad näevad, et mõisahooned tuleks võtta kasutusele laiemalt, kuid TAKi praegune fookus on suunatud klassikalise muusika tutvustamisele lossi peahoones. Ujulas igapäevased kliendid näevad asutust kui lõõgastumise ja vaba aja veetmise kohta, kuid asutuse juht näeb Kuremaa Ujula arenguperspektiivi Euroopa tasemel korvpalli treeningkeskusena.

## 4. NÄGEMUS ERINEVATE MAJANDUSÜKSUSTE ÜBERKORRALDAMISE VAJADUSEST

HeiVäli konsultantide tiim soovib neli suuremat ümberkorraldust viia läbi võimalikult kiiresti.

Esiteks. Mõlemates asutustes käivitada tegevuspõhise eelarve rakendamine (<https://www.rahandusministeerium.ee/et/riigieelarve-ja-majandus/tegevuspohine-riigieelarve>) nagu seda riigi avalikus sektoris on alustatud Rahandusministeeriumi eestvedamisel, et oleks kulu- ja juhtimisarvestuse süsteem võimalik rakendada äri/kasumi-üksuste ja teenuste lõikes ning arvutada kiiresti teenuste maksumused. Põhjus: Meil tekib igakuine operatiivne arusaam teenuste kasumlikkusest, klientide arvust ja täituvusest.

Teiseks. Luua piisava iseseisvusega äri/kasumiüksused:

- TAKi kinnisvara- ja elamusteenused;
- toitlustamine;
- majutus ja;
- spordikomplekside teenused

ja mehitada need eesvedajatega, kes töötavad tulemusjuhtimise printsiibil (mitte niivõrd eelarve täitmise põhimõttel).

Põhjus: Kuremaa TAKis ja ujulal on kokku vähemalt neli äri/kasumiüksust, mis vajavad sisulist eestvedamist, et mikroettevõtluse vormis (kuni 9 inimest) toota tulu. Vallal tekib võimalus näha, kuidas need üksused töötavad majanduslikult koos ja igaüks eraldi.

Kolmandaks. Toitlustuse äri/kasumiüksus tuua TAKi koosseisu. Majutuse äri/kasumiüksus jätta suurendatud iseseisva juhtimisega (vajadus asutuse põhimäärust muuta) ujula koosseisu edasi või tuua samuti TAKi koosseisu, kui ei õnnestu Kuremaa Ujula koosseisus piisavat juhtumislikku ja majanduslikku sõltumatust pakkuda.

Põhjus: Kuremaa lossil on nõudlikumad kliendid, mis sunnivad toitlustuse teenust arendama. TAKil on võimalus loobuda neljast cateringi teenuse osutajast. Kuremaa TAKil oleks kaks juhatuse liiget, kes mõlemad peavad täitma tulemuseesmärke. Tekib koostöövõimalus juhatuse tasemel. Samas toitlustust eestvedav juhatuse liige ei lubaks negatiivsete tulemustega elamusteenuseid pakkuda ja TAKi elamusteenuste juht aitaks oma klientidelt saadud tagasiside abil toitlustusteenust arenda. Lisaks sellele on lossi üheks nõrkuseks oma suursöögi puudumine, mida saaks leevendada ca 150 kaugusel oleva külalistemaja kohvikuga. Kvaliteetse ja hästi juhitud toitlustuse majandustulemusega oleks võimalik katta TAKi üldkulusid. Majutuse liitmine kolmandaks äri/kasumiüksuseks TAKis sõltub sellest, kui lihtne on põhimääruse abil anda sellele struktuurile piisav iseseisvus tulemuseesmärkide saavutamiseks.

Neljandaks. Peale seda, kui asutused töötavad tegevuspõhise eelarvest lähtuvalt ning meil on neli äri/kasumiüksuseks tulemusjuhtimise alusel omi eesmärke saavutamaks, siis koheselt koostada Kuremaa TAKi ja ujula reorganiseerimiskava - strateegia ja äriplaani koostamine (sh turundusplaan) omaniku poolt seatud eesmärkide saavutamiseks. See tekitab teadmise, kuhu Kuremaa TAKi, toitlustuse, külalistemaja ja spordikompleksi juhid arenevad ja kuidas teenivad tulu.

Põhjus: Täna on nii TAKis kui ujulal mitmed konkureerivad suunad, mis ei tööta kooskõlas. Näiteks ujula kliendid näevad asutust kui vaba-aja veetmise kohana ning soovivad ka suvel teenust tarbida, kuid asutuse juht näeb asutust kui Euroopa tasemel korvpalli treeningkeskust. TAKi areng keskendub klassikalise muusika pakkumisele hea kontsertmaja näol. Nõukogu liikmed sooviksid näha terviklahendust, kus leiavad kasutust mõisahooned laiemalt. Kui neil neljal üksusel on nii eraldiseisvad kui ka ühised strateegiad koos äriplaanidega valmis, siis tuleksime asutuste õigusliku vormi ja ümberkorralduste juurde tagasi.

Koostasime Kuremaa TAKi ja Ujula reorganiseerimise kava kahe aasta ehk kaheksa kvartali jooksul:

2021	2022				2023		
IV kv	I kv	II kv	III kv	IV kv	I kv	II kv	III kv
Tegevuspõhisele eelarvele üleminek teenuste lõikes. Kulu- ja juhtimis-arvestuse süsteemi loomine.	Kulu- ja juhtimisarvestuse süsteemi rakendamine äri/kasumiüksuste ja teenuste lõikes. => saame majandustulemustest aru <u>teenuste lõikes igal kuul.</u>	Kuremaa TAKi ja Ujula reorganiseerimiskava koostamine - strateegia ja äriplaani koostamine (sh turundusplaan) omaniku poolt seatud eesmärkide saavutamiseks. => <u>Kuremaa TAKi, toitlustuse, külalistemaja ja spordikompleksi juhid teavad, kuhu asutused arenevad ja kuidas teenitakse tulu.</u>	Kuremaa mõisa/TAKi teenuste ning spordikompleksi teenuste osutamine viia kooskõlla äriplaanis püstitatud eesmärkidega => <u>teenused suudetakse pakkuda ilma negatiivset tulemit tekitamata (va tasuta teenused n rand).</u>		Analüüsi koostamine: kas neljal äriüksusel (mõisas pakutavad teenused, toitlustamine, majutus, spordikompleksi äriüksus) on kasulik ühineda või reorganiseeruda, et saavutada strateegilisi ja äriplaanis püstitatud tulemuseesmäärke.		
Ujula kohvikule ja külalistemajale eestvedajate leidmine.	Ujula kohvikule ja külalistemajale iseseisva juhtimise võimaldamine (nt kohviku juht on teine TAKi juhatusel liige, majutuse juhil on loodud põhimäärusega piisav tegutsemisvabadus ujula struktuuris.) => <u>Kohvikus ja külalistemajas on käivitatud teadlik tulemusjuhtimine.</u>	Toitlustuse ja majutuse teenuste pakkumine on suuteline teenuseid osutama 10-20%-lise käiberentaablusega.					
Rannaala haldus anda üle ujulale.							
Pargi haldus anda üle TAK-le.							

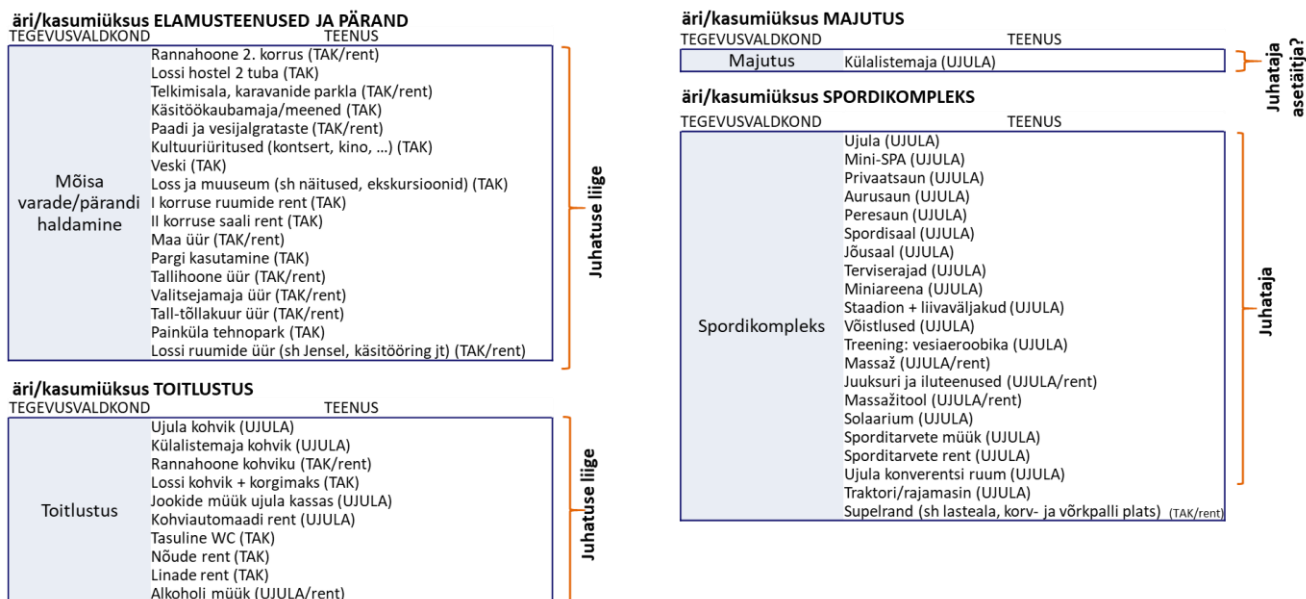
Joonis 3. Kuremaa TAKi ja ujula reorganiseerimise kava kahe aasta ehk kaheksa kvartali jooksul

Reorganiseerimise perioodil püüda igas kvartalis summaarselt vähendada vajadust valla toetuse järele 1/8 ehk 12,5 % võrra ning sama suurusjärgu võrra suurendada omatulu mahtu. Eesmärgiks oleks kaheksa kvartali jooksul vabaneda vajadusest valla toetuse järele.

## 5. JUHTIMISMUDEL KASUMLIKULT TÖÖTAVATE TEENUSTE OSUTAMISEKS

Tänases Kuremaa TAKi ja Ujula juhtimismudelil on võimalik tuvastada viis äri/kasumiüksust – elamusteenused, pärandi säilitamine, toitlustus, majutus ja sport.

Kuremaa TAKi (all joonisel vasakul) ja Ujula (all joonisel paremal) juhtimismudel alates jaanuarist 2022 kuni strateegilise äriplaani rakendamiseni:



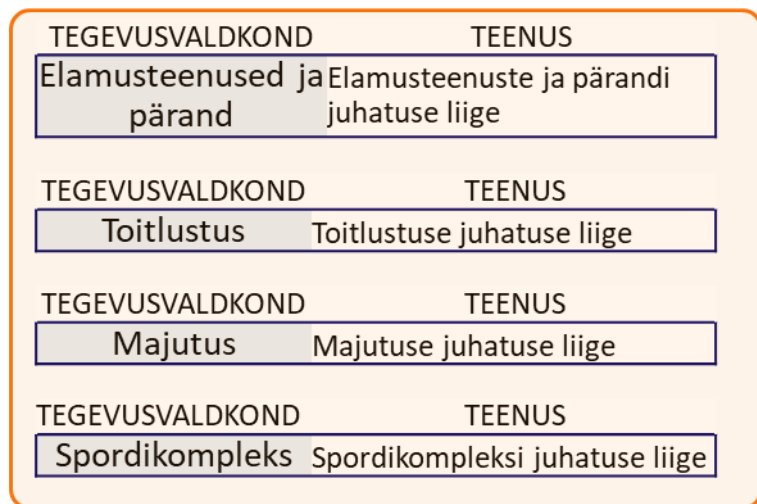
Joonis 4. Juhtimismudel tulemuslikult töötavate teenuste osutamiseks aastal 2022

Ettepanekud:

- Ujula kohvikule ja külalistemajale iseseisva juhtimise võimaldamine (nt kohviku juht on teine TAKi juhatusel liige ning majutuse juhil on loodud põhimäärusega piisav tegutsemisvabadus Ujula struktuuris).
- Kohvikus ja külalistemajas on käivitatud teadlik tulemusjuhtimine, kus püütakse kvaliteetset teenust pakkuda ca 15%-line käiberentaablus.

Kuremaa TAKi ja Ujala juhtimismudel alates aastast 2023 koostatakse strateegilise äriplaani alusel lähtuvalt praktilisest vajadusest saavutada paremaid majandustulemusi ning samal ajal pakkuda kvaliteetseid teenuseid. Toome näidetena mõned variandid juhtimismudelite kohta, mis võiksid tulla tähelepanu alla, kuid eeldused on täidetud

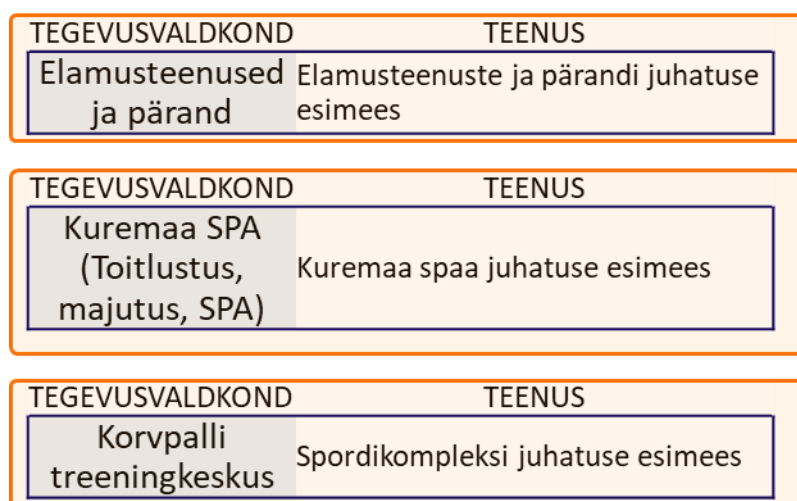
Variant 1:



Joonis 5. Juhtimismudel tulemuslikult töötavate teenuste osutamiseks aastal 2023 (variant 1)

Luuakse üks juriidiline keha, kui tegevusvaldkondadel on sarnane sihtrühm ja teenuste osutamisel saavutatakse oluline sünergia. Näiteks sihtrühma huvi on Kuremaal puhkamine ja vaba aja veetmine.

Variant 2:



Joonis 6. Juhtimismudel kasumlikult töötavate teenuste osutamiseks aastal 2023 (variant 2)

Luuakse näiteks kolm juriidilist keha erinevate sihtrühmade teenindamiseks. Esimene asutus keskendub kontsertmaja teenuste osutamisele, teine asutus keskendub vabaaja ja spaa teenuste osutamisele ning kolmanda asutuse fookus on Euroopa tasemel korvpalli treeningkeskuseks arenemine.

Variant 3:

Kuremaa TAKi ja Ujala reorganiseerimiskava rakendamise käigus koostatakse asutuste strateegiad ja äriplaanid (sh turundusplaan) omaniku poolt seatud eesmärkide saavutamiseks. Sellest lähtuvalt Kuremaa TAKi, toitlustuse, külalistemaja ja spordikompleksi juhid teavad, kuhu asutused arenevad ja kuidas teenitakse tulu. Parima (majandus)tulemuse saavutamise eesmärgist lähtuvalt koostatakse äriplaani koostamise faasis ka juhtimismudel, mis kirjeldab kuidas eesmäärke saavutatakse.

## **6. MILLINE ON TEHTAVATE MUUDATUSTE MÕJU VALLAELANIKE, VALLA JA TURISTI JAOKS**

Vallaelanike ja turistide jaoks suuri muutusi teenuste sortimendi osas ei ole. Jäävad samad teenused.

Suurim loodetav muutus on, et paraneb klientide rahulolu kohvikute ja külalistemaja teenustega, mis täna on Kuremaal pakutavatest teenustest madalamalt hinnatud. Rahulolu kasvu peamine põhjus on, et toitlustuse ja majutuse juhid kuuluvad juhtkonda ning neil on tulemuseesmärgid.

Peale reorganiseerimiskava lõpetamist on valla jaoks suurim muutus, et ei ole tarvis enam finantseerida jooksvalt asutuste negatiivse tulemiga pakutavaid teenuseid (va teenused, mida avalikult pakutakse tasuta – nt supelrand, terviserajad).

## **7. ÜLEVAADE, KUIDAS TEHTAVAD MUUDATUSED MÕJUTAVAD ASUTUS(T)E EELARVE TULUSID JA KULUSID**

Toitlustuse ja majutuse tegevusele püstitatakse käiberentaabluse eesmärk 15% ehk toitlustuse prognoositav tulem peale saneerimist on 30 000 – 45 000 eurot aastas ning majutuse kasum ca 75 000 eurot aastas. Kokku ca 105 000-120 000 eurot aastas.

Kuremaa TAKi elamusteenused ja spordikompleksi teenused töötavad 0%-lise kasumimääraga. Avalikud teenused, mida osutatakse tasuta ning kus ei või teenustasu küsida (n supelrand, terviserada) finantseeritakse valla poolt.

## 8. INVESTEERIMISVAJADUS

Intervjuude käigus tehti hulgaliselt ettepanekuid investeringuteks.

Kuremaa TAKi teenused vajavad järgnevaid investeringuid:

- lossi siseruumid vajavad restaureerimist (4x). Maksumus on ca 1500 €/m<sup>2</sup>;
- kõik hooned ja teenused teha ligipääsetavateks erivajadustega inimestele (2x);
- loss vajab nõude komplekti (sh klaasid ja pokaalid) ca 120-le inimesele;
- naiste WC potid vajavad väljavahetamist (3 tk);
- aknakardinad vajavad väljavahetamist (2t);
- ehitada viisakam lava lossi suurde saali;
- uus sild rannas võiks sisaldada väliujulat (2x);
- tall-tõllakuur tasub teha korda peale lossi korrastamist;
- haldusjuht vajab oma töö tegemiseks arvutit – hetkel tuleb töö ära teha isiklikku telefoni kasutades;
- vaja on soetada tööriistu TAKile (n. akutrell, survepesur, asutuse auto/kaubik koos käreaga, lehepuhur, ...) – hetkel kasutatakse isiklike tööriistu ja sõiduvahendeid.

Kuremaa ujula kohviku ja külalistemaja investeringuvajadused:

- ujula kohvik ujulas vajab kaasajastamist ja laiendamist, et toitlustada külalistemaja 202 külalist;
- külalistemaja vajab soojustamist ja kena fassaadi – V korrusele ja välisseina äärsetesse tubadesse ei saa talvel külalisi majutada, sest soojakaod on suured ja toad jäävad jahedaks;
- külalistemaja I korrus vajab administraatori ala (fuajee) ja üldkasutatavat WC-d (sarnaselt nagu hotellides tavaks). Luua tingimused, et majas oleks ööpäevane valve kohapeal;
- külalistemaja vajab uut katust. Täna ventilatsioon jääb katuse alla. Külalistemaja katusele rajada päikesepatareide park, et saada odavat energiat;
- külalistemaja toad vajavad sundventilatsiooni. Soojustagastusega ventilatsioonisüsteemi kasutamine, et hoida energiakulud madalal;
- külalistemaja teha ligipääsetavateks erivajadustega inimestele. Külalistemaja vajab lifte nii klientidele kui ka toateeninduse korraldamiseks;
- veesõlmede renoveerimine on tarvis viia lõpuni.

Kuremaa ujula investeringuvajadused teenuste lõikes:

- ujula katus vajab renoveerimist. Vesi jookseb läbi. Probleem on riietusruumide kohal. Katusele rajada päikesepatareide park, et saada odavat energiat;
- ujula fuajee renoveerimine - administraatori ala ja WC-de asukoht vajavad paremat lahendust;
- mini-spaa tuleks ehitada ca 2-3 korda suuremaks. Luua sinna laste mänguala koos liutorudega;
- tänavakorvpalli platsi rajamine, mis oleks Euroopa nõuete tasemel, et oleks võimalik teenindada tänavakorvpalliga seotud laagreid;
- miniareena renoveerimine, et suvel saaks seda aktiivsemalt kasutada;
- terviseraja majakeste katused on tarvis renoveerida – vahetada katused;
- terviseraja väline jõusaal vajab taastamist;
- kõik ujula teenused on tarvis teha ligipääsetavateks erivajadustega inimestele;
- ujulas on tarvis vee pehmemdamise süsteem uuendada. Samuti on katlad vanad ja vajaksid uuendamist;
- ujulat peab laiendama, sest treeningute ajad on pannud harrastajate jaoks rajad kinni;
- ujula solaarium vajab renoveerimist;
- jõusaali teenuste hulk vajab täiendamist. Kliendid küsivad jõusaali tarvis jooksulinti, rattatrenažööri, midagi naistele, kes ei soovi rauda tõsta, jõusaal võiks olla korraldatud selliselt, et püsikliendid saaksid seda kaardi alusel kasutada 24/7;
- peeglitega võimlemissaali ehitamine lasketiiru kohale ja lastele mängunurk;
- soojustagastusega ventilatsioonisüsteemi kasutusele võtmine.

## **9. VÕIMALUSED ASUTUSTE MAJANDUSTEGEVUSEKS ILMA JÕGEVA VALLA FINANTSTOETUSETA**

Käesoleva näeme võimalust, et Kuremaa TAK koos toitlustuse teenuse osutamisega ning Kuremaa ujula koos majutusteenuse pakkumisega saavad hakkama eeskujuliku juhtimise ja mõistliku majandamise juures ilma valla finantstoetuseta (va avalikud teenused, mille tarbimise osas ei või teenustasu küsida).