

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Iris Öpik

**KESKKONNAALASTE, SOTSIAALSETE JA ÄRIÜHINGUTE
VALITSEMISE PÕHIMÕTETE STRATEEGILINE
RAKENDAMINE KINNISVARAARENDUSES**

Magistritöö

Õppekava juhtimine ja turundus, peeriala ettevõtte ja ekspordi juhtimine

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10003 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Iris Öpik 10.05.2022

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 144149TATM

Üliõpilase e-posti aadress: iris.opik@gmail.com

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. STRATEEGILINE JUHTIMINE NING KESKKONNAALASED, SOTSIAALSED JA ÄRIÜHINGUTE VALITSEMISE SEOTUD PÕHIMÕTTED.....	9
1.1. Strateegiline juhtimine.....	9
1.2. Jätkusuutlik areng ning keskkonnaalased, sotsiaalsed ja äriühingute valitsemise põhimõtted	14
2. EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA	20
3. KESKKONNAALASTE, SOTSIAALSETE JA ÄRIÜHINGUTE VALITSEMISE PÕHIMÕTETE STRATEEGILINE RAKENDAMINE EESTI KINNISVARAARENDUSES..	23
3.1. Jätkusuutliku arengu ja sotsiaalselt vastutustundliku äritegevuse põhimõtete avaldumine	23
3.2. Keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete strateegiline rakendamine kinnisvaraarenduses	24
3.3. Takistused keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete rakendamisel.....	28
3.4. Keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise kriteeriumite järgimise tulemuslikkuse mõõdistamine ja valdkondlikud indikaatorid.....	30
3.5. Olulised keskkonnaalased, sotsiaalsed ja äriühingute valitsemise põhimõtted, mida tulevikus Eesti kinnisvaraarenduses järgida.....	31
4. TULEMUSTE ARUTELU JA JÄRELDUSED	33
KOKKUVÕTE	39
SUMMARY	42
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	45
LISAD	48
Lisa 1. Intervjuu kava	48
Lisa 2. Intervjuude transkriptsioonid.....	50
Lisa 3. Lihtlitsents	51

LÜHIKOKKUVÕTE

Jätkusuutlik areng ja keskkonnasäästlik mõtteviis on olulised teemad ühiskonnas. Viimastel aastatel on nende kõrvale tõusnud mõistena ka ESG (*environmental, social, governance*), mis hõlmab ettevõtte juhtimisega seotud keskkonnavalaseid, sotsiaalseid ja äriühingute valitsemise põhimõtteid. ESG põhimõtete strateegilist rakendamist kinnisvaraarenduse valdkonnas ei ole Eestis autorile teadaolevalt uuritud.

Antud töö uurimisprobleem on keskkonnavalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete teadliku elluviimise ja oskuste jagamise puudumine kinnisvaraarenduse valdkonnas. Magistritöö eesmärk on kaardistada ESG elluviimise strateegilised lähenemised kinnisvaraarenduses ning välja töötada soovitusel ESG põhimõtete rakendamiseks antud valdkonnas. Töö empiiriline osa uurib kvalitatiivsel meetodil ESG strateegiate elluviimist kinnisvaraarenduses. Uuringu tarbeks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud Eesti mitme kinnisvaraarendusettevõtte juhtidega. Uurimistulemuste analüüsist selgus, et ESG põhimõtete teadlikku elluviimist esineb kinnisvaraarenduses väga vähesel määral. Küll aga jõudis autor järeldusele, et enamik kinnisvaraarendajaid rakendavad väga paljusid ESG põhimõtteid teadvustamata kujul.

Võtmesõnad: ESG, CSR, jätkusuutlikkus, kestlikkus, kinnisvaraarendus

SISSEJUHATUS

Muutunud maailm nõuab uusi lähenemisi. Jätkusuutlik areng ja ettevõtte sotsiaalne vastutus (CSR – *corporate social responsibility*) on olnud juba mõnda aega teemadena ühiskonnas aktuaalsed. Jätkusuutlik ja säästev areng tähendab Eesti keele seletava sõnaraamatu (2009) järgi arengut, „mis tagab inimeste elukvaliteedi paranemise kooskõlas keskkonna taluvusvõimega“. Ettevõtete huvi selle vastu ei ole seni siiski olnud päris vabatahtlik. (Porter, Kramer 2006) Ühiskonna pidev teadlikkuse kasv on pannud huvi- ja sidusgrupe järjest enam juhtima tähelepanu ja võtma vastutusele ettevõtteid, mis oma sotsiaalset vastutust eiravad. Näiteks rõivatööstus, mis on hiljuti pidanud silmitsi seisma nii lapstööjõu probleemide kui ka ressursside raiskamise ja taaskasutuse teemadega.

Viimastel aastatel on jätkusuutlikkuse ja sotsiaalse vastutuse kõrvale tõusnud ESG mõiste (*environmental, social and governance*), mis hõlmab ettevõttega seotud keskkonnavaluste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise kriteeriumite järgimist majandustegevuses. (Investopedia 2022) Keskkonnavalused, sotsiaalsed ja äriühingute valitsemise põhimõtted kerkisid laiemalt esile 2015. aastal, kui Ühinenud Rahvaste Organisatsiooni tippkohtumisel võeti vastu ülemaailmsed säästva arengu eesmärgid ja tegevuskava aastani 2030, millega kirjeldati säästva arengu eesmärgid ning elluviimisstrateegiad, mida ühiskonnana peame saavutama. (Riigikantselei 2022) 2019. aastal lõpus tuli Euroopa Komisjon välja „Euroopa roheline kokkuleppega“ (*Green Deal*), mis on suunatud CO2 emissiooni vähendamisele aastaks 2030 vähemalt 55% võrreldes 1990. aastaga. (Euroopa Komisjon 2022) Kriitikute hinnangul on selle kokkuleppe näol tegemist küll pigem visiooni, kui konkreetse plaaniga. Kokkuleppe eesmärgiks on „jõuda majanduseni, mis toimib looduse piirides, tagab jõukuse ja heaolu ning vähendab saastet.“ (Jäme, Krustok 2020, 3) Selle saavutamiseks pakutakse nn roheleppes välja rida erinevaid lahendusi, kuidas majandust jätkusuutlikumaks muuta.

Hoolimata ESG temaatika järjest suuremast esile tõusmisest on Eestis antud teemat veel vähe uuritud. Samuti ei ole ka maailmas ühtset arusaama, mismoodi sotsiaalselt vastutustundlik lähenemine äris tegelikult ettevõtte väärtust ja tulemusi mõjutab. Siiski on leitud tõendeid, et

ettevõtte jaoks oluliste ja sobivate keskkonnaalaste ning sotsiaalsete kriteeriumite strateegiline rakendamine võib ajapikku anda arvestatava majandusliku mõju nii ettevõttele endale kui ka kogu tööstusharule, milles see tegutseb. (Porter *et al* 2019) Paraku on sellekohast empiirilist tõendusmaterjali veel vähe, see pole laialdaselt levinud ning seetõttu tunnistavad keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute põhimõtete järgimise sisulist majanduslikku väärtust veel vaid üksikud juhid. Enamik neist näevad oma jätkusuutlikkuse ja sotsiaalse vastutuse pingutusi vaid viisina ettevõtte mainet tõsta ning kõnetada sotsiaalselt teadlikke tarbijaid, töötajaid ja investoreid. (*Ibid.*) Siit tõstatub küsimus, kas ESG näol on ikkagi tegemist osaga ettevõtte strateegilisest juhtimisest või pelgalt turundussõnumiga.

Osalise vastuse keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete järgimise olulisusele annab ja teema tõstatamise vajalikkust rõhutab ka Euroopa Komisjon, mis esitles möödunud aasta aprillis Euroopa kestliku rahastamise paketti. Selle üheks osaks on äriühingute kestlikkuse aruandluse direktiivi CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) eelnõu, mille kohaselt peavad ettevõtted hakkama esitama põhjalikumalt infot jätkusuutlikkuse kohta ja seda majandusaastaaruande tegevusaruande osana. Direktiivi eelnõu sätestab, et ettevõtted kirjeldaks detailselt oma keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise strateegiaid ja eesmärgi ning seda, milliste konkreetsete tegevustega neid ellu viiakse ja mõõdetakse. Samuti tuleb hakata aastate lõikes jälgima progressi oma eesmärkide saavutamisel. (Soosalu, Kannistu 2022) Seesugune aruandluse nõue hakkab esmajärjekorras hõlmama küll vaid suurettevõtteid, kuid arvestades jätkusuutliku ja vastutustundliku ettevõtluse trendi, tuleks valmistuda kõigil.

Kinnisvaraarenduses on keskkonnasäästlik mõtteviis juba täna oluline. Näiteks on seadusandlus kohustanud arendajaid mõõtma hoonete energiatarbimist, kehtestades energiatõhususe miinimumnõuded uutele ja oluliselt rekonstrueeritavatele hoonetele (EhS §66) Samuti pakuvad pangad paremaid finantseerimisvõimalusi nn rohelisele kinnisvarale. Näiteks pakub LHV pank soodsamat intressi A-energiaklassi eramutele ja korteritele. Ka eelpool mainitud roheleppe üheks osaks on ettepanek toetada taastuvenergiast põhinevate ja vähem saastavate energiasüsteemide arendamist meie kodude ja üldkasutatavate hoonete jaoks. (Kodud... 2021) Samas puudub laiem info ja ülevaade sellest, kas ja kuidas kinnisvaraarendusega tegelevad ettevõtted täna keskkonnaalaseid, sotsiaalseid ja äriühingute valitsemise strateegiaid ellu viivad. Autor leidis käesolevaks uurimistöoks materjale kogudes, et mõne Eesti suurema kinnisvaraarendusettevõtte kodulehtedel on küll ESG temaatikat mainitud, kuid jääb segaseks, kui palju sellega tegelikult tegeletakse.

Autorile teadaolevalt ei ole Eestis varem sel teemal kinnisvaraarenduses uurimust läbi viidud. Käesoleva magistritöö uurimisprobleem on keskkonnavalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete teadliku elluviimise ja oskuste jagamise puudumine kinnisvaraarenduse valdkonnas. See omakorda takistab ESG põhimõtete strateegilist rakendamist ning tulenevalt Euroopa Komisjoni direktiivi ettepanekust, mis paneb äriühingutele inimõiguste- ja keskkonnavalase hoolsuskohustuse ning sätestab, et see oleks integreeritud ka ettevõtte üldstrateegiasse (Eesti Kaubandus-Tööstuskoda 2022), tuleb ka kinnisvaraarendajatel teemaga tõsisemalt tegeleda. Parimate praktikate jagamine aitab ettevõtetel leida ühiselt paremaid lahendusi oma valdkonnas keskkonnavalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete strateegiliseks rakendamiseks ning eelpool mainitud hoolsuskohustuse täitmiseks.

Töö autori eesmärgiks on kaardistada keskkonnavalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete elluviimise strateegilised lähenemised kinnisvaraarenduses ning välja töötada soovitusel nende ESG põhimõtete rakendamiseks antud valdkonnas. Töö eesmärgi saavutamiseks on autor sõnastanud järgmised uurimisküsimused:

1. Milliste tegevuste läbi avalduvad kinnisvaraarenduses jätkusuutliku arengu ja sotsiaalselt vastutustundliku äritegevuse põhimõtted?
2. Milliseid keskkonnavalaseid, sotsiaalseid ja äriühingute valitsemise strateegiaid kinnisvaraarenduses kasutatakse?
3. Millised on suuremad takistused keskkonnavalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete rakendamisel?
4. Millised on valdkondlikud indikaatorid keskkonnavalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise kriteeriumite järgimise tulemuslikkuse mõõdistamisel?
5. Kuidas tõhustada keskkonnavalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete rakendamist kinnisvaraarenduses Eestis?

Antud magistritöös käsitleb autor ESG strateegiatena keskkonnavalaseid, sotsiaalseid ja äriühingute valitsemisega seotud põhimõtteid ja suuniseid, mis on juhtkonna tasandil heaks kiidetud.

Magistritöö jaguneb kaheks osaks. Teoreetiline osa annab ülevaate strateegilisest juhtimisest tänapäeval, selgitab jätkusuutliku ja vastutustundliku ettevõtluse filosoofiat ning kirjeldab keskkonnavalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete olemust ja rakendamist. Strateegilises juhtimises tuginetakse Mintzbergi 5P mudelile (1987) ning Frederic Laloux (2014)

käsitlusele organisatsioonide arengust ja türkiissinisest (ka sinakasrohelist) (*teal*) organisatsioonimudelist. Jätkusuutliku ja vastutustundlikku ettevõtlust ning keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete olemust ja rakendamist käsitletakse tuginedes sel teemal viimastel aastatel avaldatud teadusallikatele. Töö empiiriline osa uurib kvalitatiivsel meetodil keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise strateegiate elluviimist kinnisvaraarenduses. Uuringu tarbeks viidi läbi intervjuud Eesti mitme kinnisvaraarendusettevõtte juhtidega.

1. STRATEEGILINE JUHTIMINE NING KESKKONNAALASED, SOTSIAALSED JA ÄRIÜHINGUTE VALITSEMISE SEOTUD PÕHIMÕTTED

1.1. Strateegiline juhtimine

Mõiste strateegia on meile väga tuttav ja leiab palju kasutust väga erinevates olukordades. Siiski puudub sel universaalselt aktsepteeritud definitsioon. (Jofre 2011) Seega võib erinevates kontekstides ja erinevatele inimestele tähendada strateegia ka hoopis erinevaid asju. Kõige laiem ja üldisem tähendus on tegevusplaan. (*Ibid.*) Jofre pakub oma 2011. aastal ilmunud artiklis välja strateegia definitsioonina inspireerituna Henry Mintzbergi töödest järgmise: „vahendid, mille abil isik või organisatsioon saavutab oma eesmärgid“ (*Ibid.*, 5) Vahendite all peab ta silmas Mintzbergi (1987) tutvustatud „strateegia 5P-d“, milleks on plaan (*plan*), võte (*ploy*), muster (*pattern*), positsioon (*position*) ja vaatenurk (*perspective*). Mintzberg (1987) oli veendunud, et on väga oluline aru saada kõigi nende viie võimaluse tähendusest strateegiat kirjeldada, sest ühestki neist üksi ei piisa strateegia olemuse täielikuks mõistmiseks.

Ennekõike on strateegia plaan, mis tähendab teadlikult kavandatud tegutsemist tulevikus. Selles tähenduses on strateegial kaks peamist omadust – see pannakse paika enne kavandatud tegevusi ning töötatakse välja teadlikult ja eesmärgistatult. (*Ibid.*) Sisuliselt on see idee, kuidas saada punktist A punkti B. Ettevõtluses räägitakse tihti plaanidest, mis on seotud teatud eesmärkidega ning tehtud mingiks konkreetseks perioodiks (lühikesed, keskmised ja pikaajalised plaanid). (Jofre 2011) Teine viis strateegiat vaadelda on võte või taktika. Sellel on plaaniga sarnased omadused – see on samuti ettekavatsetud ning teadlik tegevus. (Mintzberg 1987) Võtte kui strateegia eesmärgiks on vastase või konkurendi alistamine või edestamine. (Jofre 2011) Selle viisi puhul on fookus strateegia dünaamilistel, loovatel ja konkureerivatel aspektidel. (Mintzberg 1987) Ettevõtluses on võte ilmselt kõige enam kasutatav strateegiavahend. (Jofre 2011) Kolmas viis strateegia mõistmiseks on muster. Selle kõige peamisem idee on strateegiate nagu plaan ja võte elluviimine. (Mintzberg 1987) Jofre (2011) on kirjeldanud mustrit ka kui alateadlikku juhendit meie tegevustele, mis on tekkinud ajapikku korratud käitumisest. Strateegia kui muster peaks

hõlmama kõiki ettevõtte tegevusi ja funktsioone, et viia ellu tehtud plaane ja võtteid. (Mintzberg 1987)

Eesmärkide saavutamine läbi positsiooni kui vahendi tähendab, et äris positsioneeritakse teatud tooted teatud turgudele. Seda tüüpi strateegias püüab ettevõtte end või oma tooteid paigutada turunišši või leida võimaluse akna olemasoleval turul. Võimaluse aken on positsioon, mis ilmub spontaanselt peale seda, kui olemasolevad tooted loovad tarbijate hulgas uusi vajadusi. (Jofre 2011) Näiteks on *bluetooth* ühenduse olemasolu mobiilsetes seadmetes tekitanud vajaduse juhtmevabade kõrvaklappide järele. Strateegia kui vaatenurk seab fookuse ettevõtte juhtide mõttemaailmale. See näitab, kuidas nad tõlgendavad ettevõtte konkurentsiolukorda. (Esmaeli 2015). See on abstraktsem lähenemine eesmärkide saavutamiseks, kuna hõlmab ettevõtte visiooni. Näiteks võib tuua siin ikoonilisi ettevõtteid nagu Apple, IKEA või McDonalds. Nende puhul määrab ettevõtte visioon väga tugevalt ka uue toote strateegia. (Jofre 2011)

Nagu ka Mintzberg (1987) on öelnud, ei ole võimalik strateegiat ettevõtte eesmärkide saavutamiseks rajada vaid ühele neist viiest vahendist, vaid tuleb leida võimalus nende kõigi vahel sümbioosi leidmiseks. Strateegilise juhtimise käsitlusi leiab niivõrd palju erinevaid, et raske on välja tuua universaalselt kokkulepitud tõlgendust. Jofre (2011) kirjutab, et strateegiline juhtimine tähendab nii strateegiate arengut kui ka nende elluviimist. Kuna sõna strateegia kasutatakse tihti ka plaani sünonüümina, on strateegiline juhtimine samatähenduslik strateegilise planeerimisega ning mõningal määral ka strateegilise mõtlemisega. Esmaeli (2015) on väitnud, et strateegiline juhtimine tagab organisatsiooni kasumi, kasutades selleks sobivaid ja efektiivseid organisatsiooni strateegiaid. Selle idee kohaselt luuakse efektiivsed strateegiad vastavalt organisatsiooni vajadustele teatud ajahetkel.

Ettevõtte strateegilist juhtimist viiakse ellu läbi valitud juhtimismudeli. Ajaloos on teatud mitmeid erinevaid mudeleid ja on põhjust arvata, et tulevikus tekivad jällegi uued. (Laloux 2014) Laloux kasutab selliste mõtlejate nagu Robert Egan ja Ken Wilberi teooriaid, et uurida ettevõtteid ja kasutada värve tähistamiseks erinevat tüüpi organisatsioone. Juhtimismudelite värvidena pakub ta välja punase (*red*), merevaigukollase (*amber*), oranži (*orange*), roheline (*green*) ja türkiissinise või sinakasroheline (*teal*). Laloux' ambitsioonikas idee põhineb üksikasjalikul hüpoteesil inimteadvuse arengust. Ta näeb organisatsioonide arengut kajaefektina inimteadvuse muutumisest läbi aja. Uue teadvuse vormid annavad võimaluse tekkida uut tüüpi organisatsioonidel. (Paquet 2015)

Laloux pakutud eri värvidega tähistatud juhtimismudelite ülevaade Rutkowska ja Kaminska (2020) tõlgenduses on järgnev. Punane stiil domineeris antiikajal ning praegusel ajal see eriti kasutust ei leia. Seda iseloomustab kuuletumisele sundimine ning selle aluseks on karistamine ja hirm. Merevaigukollase juhtimisstiili põhiomadused on hierarhia ja allumine ning täpselt ettekirjutatud protseduurireeglite järgimine töötajate poolt. Motivatsioonivormiks sellises juhtimiskultuuris on niinimetatud piitsa ja prääniku (inglise keeles *carrot and stick*) meetod. Oranži stiili iseloomustab hierarhiline struktuur, mis on avatud edutamisele ning kõigile teistele organisatsiooni vormidele. Lisaks on sellise organisatsiooni juhtkonnale oluline, et kõiki eesmärke viiakse efektiivselt ellu ka organisatsiooni madalamates tasemetes. Roheline stiil keskendub harmoonia ja kogukonnatunde hoidmisele organisatsioonis. Hierarhia organisatsioonis küll säilib, kuid mitmed otsused tehakse madalamatel tasemetel. Türkiissinine on kõige moodsam juhtimisstiil. See on holistiline kontseptsioon, mis vaatlleb inimest koos kõigi tema vajadustega. Siin on olulised mitte ainult tema ametialased, vaid ka isiklikud vajadused. Töö peab andma inimesele nii sissetuleku kui ka pakkuma rahuldust. Laloux (2014, 171) kirjeldab seda järgnevalt: „Kui me käitume sügavas aususes ja vastame positiivselt ametile, mida tunneme enda sees, teeb universum kõik, et meid aidata.“

Türkiissiniste organisatsioonide funktsioneerimise aluseks on usk, et töötajad tahavad olla osalised erinevate ülesannete täitmisel organisatsioonis ning rollid, mida nad endile võtavad, on seotud nende individuaalsete oskustega. Nad valivad töötamise antud ettevõttes, sest nad tunnevad end selles hästi. See sobib kogu nende olemusega. Türkiissinises organisatsioonis ei ole ametikohti, vaid funktsioonid. Funktsiooni muutumine toimub teatud oskuse arendamisel või selle tulemusel, et inimene tahab midagi uut proovida. (Rutkowska, Kaminska 2020)

Laloux' pakutud uue aja türkiissinine organisatsioon sobib oma olemuselt keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise kriteeriumite ning jätkusuutlikkuse ja ettevõtte sotsiaalse vastutuse põhimõtetega. Türkiissinistes ettevõtetes ei mõelda enam ainult kasumi saamisele, vaid tegutsetakse ka selles suunas, et parandada oma ümbruskonda. Sotsiaalne ja keskkonnaalane vastutus tuleneb sellest, mida organisatsioonilistele väärtustele tuginedes peetakse „õigeks“. Nähakse vaeva, et vähendada jäätmete tekkimist, alandada saastatust ning vähendada ka teisi keskkonnamõjusid. Kulude kokkuhoid ei pea olema peamiseks määravaks faktoriks. (Laloux 2014) Laloux on olnud küll väga edukas leidmaks ka reaalselt eksisteerivaid näiteid türkiissinistest organisatsioonidest, kuid ometi vähem edukas veenmaks isegi empaatilisi skeptikuid sellest,

kuidas need uued organisatsioonivormid on võimelised ületama tänaste ettevõtete ees seisvaid väljakutseid ja takistusi ning näitamaks, kuidas ületada see jõuetus või loidus, mis ilmselt selliste uute organisatsioonide arenemise teel risti ees seisab. (Paquet 2015)

Üleminek uue aja türkiissinistele organisatsioonidele peab vastama kolmele peamisele omadusele.

Need on:

- isejuhtimine – türkiissiniste organisatsioonide võtmeteguriks on kaaslaste vaheliste suhete süsteem (*peer-relationships*);
- terviklikkus – türkiissinised organisatsioonid toimivad praktikas, kus inimesed toovad tööle kaasa kogu oma olemuse ning nad saavad panustada kõige sellega, kes ja mis nad on;
- evolutsiooniline eesmärk – türkiissinised organisatsioonid kutsuvad oma liikmeid üles kuulama ja mõistma seda, milliseks organisatsioon ise tahab saada. (*Ibid.*)

Nagu Laloux selgitab, ilmnevad kõik need kolm põhimõtet konkreetsete praktikate kaudu ning see eristab türkiissiniste organisatsioonide toimimist kõigist teistest organisatsioonivormidest. Neid erinevusi vaatlleb ta läbi 12 valitud ettevõtte, mis on pioneerideks türkiissinises juhtimismudelil. Järgnevalt annab autor ülevaate neist kolmest põhimõttest kasutades selleks Paquet (2015) pakutud tõlgendust.

Isejuhtimise mõiste üsna uus ja seetõttu tihti valesti mõistetud. Fakt, et organisatsioonid ei ole hierarhiliselt üles ehitatud, ei tähenda siiski seda, et struktuur ja juhtimine ettevõttes täielikult puuduvad. Pigem tähendab see, et isejuhtivad organisatsioonid on keerulised, osaluspõhised, omavahel seotud, üksteisest sõltuvad ja arenevad süsteemid. (*Ibid.*) „Vorm järgib vajadust. Rolle võetakse, neist loobutakse ja neid vahetatakse voolavalt. Võim on laiali jagatud... Innovatsioonid võivad tekkida igal pool. Koosolekuid peetakse, kui neid on vaja. Ajutised töörühmad tekivad spontaanselt ja lagunevad kiirelt“ (Laloux 2014, 135) See ei tähenda, et sellises organisatsioonis juhtimist üldse ei toimuks. Tegelikult toimub täiskohaga juhtide puudumisel juhtimist isegi rohkem. Võim ei tulene sellises organisatsioonis enam hierarhiast. Keskne küsimus on pigem selles, et igaüks võib olla võimul. See tähendab, et partnerid ei tööta mitte lamedas organisatsioonis, vaid sellises, kus olenevalt inimeste annetest, huvidest, isiksusest ja kolleegide toetusest, võivad partnerid saavutada suuremat mõju organisatsioonis. (Paquet 2015) Laloux näitab, et isejuhtivad organisatsioonid ei ole enam vaid eksperimentaalsed ettevõtmised. Tema kogutud näited kinnitavad, et prototüübid on oma väärtust tõestanud väga erinevates sektorites ning neil ettevõtetel läheb hästi.

Terviklikkus ja evolutsiooniline eesmärk on veidi raskemini tabatavad põhimõtted Laloux käsitluses. Türkiissinise organisatsiooni praktikatesse on kaasatud inimene kogu oma olemuses, terviklikult. See tähendab, et aega pühendatakse põhimõtete, reeglite ja konfliktide arutelule, personaalsele lähenemisele ja hoolivale toetusele. Kindlustatakse, et iga partner ei ole organisatsiooniga seotud üksnes pealiskaudselt, vaid osaleb selles täielikult ja terviklikult. (Paquet 2015)

Türkiissinises ühiskonnas ei keskenduta enam omandiõigusele (*ownership*), vaid hooldus- või kasutusõigusele (*stewardship*). (Rutkowska, Kaminska 2020) Organisatsiooni nähakse pigem „energiaväljana, esilekerkiva potentsiaalina, sidusgruppide ülese eluvormina, mis järgib omaenda unikaalset evolutsioonilist eesmärki“. (Laloux 2014, 221) Partnerid on siin ettevõtte „hoolekandjad“ (*stewards*) – nad on vahendid, mis kuulavad ja tajuvad organisatsiooni sügavat loovat potentsiaali ning töötavad selle nimel, et see realiseeruks. (Paquet 2015) Sellisel muutusel oleks tänapäeval organisatsioonide seadusliku omandiõiguse seisukohast sügav mõju. (Rutkowska, Kaminska 2020)

Partnerid ei ole robotid, vaid inimesed kogu oma keerukuses. Samuti pole ka organisatsioonid enam masinad või lihtsad instrumendid, vaid terviklikud kollektiivid, mis hakkavad oma elu elama. Organisatsioonikultuur hõlmab endas eeldusi, norme ja muresid, mida inimesed organisatsioonis jagavad: „kuidas asjad saavad tehtud ilma neile mõtlemata“ (Laloux 2014, 225). Võimaldamaks isejuhtimist avaldub organisatsioonikultuur türkiissinistes ettevõtetes usalduse ja vastutuse vormis. Võimaldamaks terviklikkust avaldub see töökohana, mida iseloomustavad hoolivad, õppivad ja sügavad suhted ning võimaldamaks evolutsioonilist eesmärki, avaldub organisatsioonikultuur mõistmisena, et organisatsioonil on „omaenda hing ja eesmärk“. (*Ibid.*, 232)

Strateegiline juhtimine on vajalik ettevõtte pikaajaliste eesmärkide saavutamiseks ning seega tuleks strateegiate koostamisel ja rakendamisel kindlasti silmas pidada ka seda, millise organisatsiooniga on tegu – kuidas on see üles ehitatud ning kuidas toimub selle juhtimine. Samuti on organisatsioonikultuuril oluline roll ettevõtte strateegiate rajamisel.

1.2. Jätkusuutlik areng ning keskkonnaalased, sotsiaalsed ja äriühingute valitsemise põhimõtted

Enamiku inimkonna ajaloost oleme suhestunud loodusega kasu saamise eesmärgil – kui looduses on ressursse, mida saame kasutada, siis me teeme seda. Kapitalistlik maailmavaade on olnud oma olemuselt üles ehitatud konkurentsile, mis tähendab piiratud ressursse ja vajadust efektiivsemalt majandada. Selline efektiivsus on pannud aluse tarbimisühiskonnale. Alles 19. sajandi lõpus avastasid USA valitsusjuhid, et selline viis ei ole jätkusuutlik isegi lühemas perspektiivis (Schuler *et al* 2017). Jätkusuutlik areng on seega teemana juba pikemalt maailmas olulisel kohal olnud. Inimeste elukvaliteet on ajapikku järjest paranenud ning sellega koos on kasvanud ka teadlikkus sellest, kuidas elukeskkonda jätkuvalt hoida ja väärtustada. ESG temaatika populaarsust on mõjutanud ka millennialid, kes on näidanud üles palju suuremat muret kliimamuutuste ja sotsiaalsete teemade suhtes, kui nende vanemate põlvkond. (Cloutier 2020)

Strateegia tähendab alati valikute tegemist ning sotsiaalselt vastutustundlikus ettevõtluses edukas olemine tähendab samuti valimist, millistele sotsiaalsetele teemadele keskenduda. (Porter, Kramer 2006) Tänapäevased sotsiaalselt vastutustundliku ja jätkusuutliku ettevõtte juhtimise praktikad on tihedalt seotud eetikaküsimuste ja dilemmadega. Näiteks on üks põhiküsimusi – mida üldse tähendab olla säästev ja jätkusuutlik? See paneb mõtlema jätkusuutlikkuse lõppeesmärgile ja tõstatab ka normatiivide küsimused. Nende küsimuste küsimine tundub vältimatu, kuna jätkusuutlikkuse kontseptsioonil on märkimisväärne mõju sellele, kuidas me vaatleme probleeme ja kujundame lahendusi. Sellised teemad ja küsimused puudutavad keskkonnaeetikat, mis uurib moraalset suhet keskkonna ja inimeste vahel. Siiski on vähe uuritud ettevõtte jätkusuutliku juhtimise eetilisi aluseid. (Schuler *et al* 2017)

Viimastel aastatel on jätkusuutlikkuse kõrvale tõusnud ESG mõiste (*environmental, social and governance*), mis hõlmab ettevõttega seotud keskkonnaalaseid, sotsiaalseid ja äriühingute valitsemisega seotud kriteeriume. (Investopedia 2022) Keskkonnaalased, sotsiaalsed ja äriühingute valitsemise põhimõtted ja nende olulisus ettevõtete juhtimisel tõusid laiemana avalikkuse ette 2015. aastal, kui Ühinenud Rahvaste Organisatsiooni tippkohtumisel võeti vastu jätkusuutlikkuse raamistik pealkirjaga „Muudame maailma: säästva arengu tegevuskava aastaks 2030“. Antud dokument sisaldab 17 ülemaailmset säästva arengu eesmärki (Riigikantselei 2022). Need Ühinenud Rahvaste Organisatsiooni poolt sõnastatud jätkusuutliku arengu eesmärgid on

pannud aluse ESG kolmele suunale (vt tabel 1), mis keskenduvad keskkonnaalastele, sotsiaalsetele ja äriühingute valitsemisega seotud põhimõtetele ettevõtte juhtimises.

Tabel 1. ESG põhimõtted

Keskkonnaalased	Sotsiaalsed	Äriühingute valitsemisega seotud
loodusvarade kasutamine	töajõud	juhatuse sõltumatus
CO2 heitmed	inimõigused	juhatuse mitmekesisus
energiatõhusus	mitmekesisus	osanike õigused
saaste / jäätmed	tarneahel	juhatuse tasustamine
keskkonnaalased võimalused		ärietiika

Allikas: Boffo, Patalano (2020, 21); autori tõlge

Keskkonnaalased, sotsiaalsed ja äriühingute valitsemisega seotud kriteeriumid (ESG) on standardite kogum ettevõtte juhtimise põhimõtetest. Keskkonnaalased põhimõtted hõlmavad seda, kuidas ettevõtte looduse eest hooldust kannab, CO2 emissiooni, energiatõhusust, saastet, jäätmete käitlust ning jätkusuutlike initsiatiive. Sotsiaalsed põhimõtted sisaldavad tööajuga seotud teemasid, nagu tervis, mitmekesisus ning töötajate koolitamine ja areng, samuti laiemaid sotsiaalseid teemasid nagu inimõigused, andmekaitse ja kogukonna kaasatus. (Boffo, Patalano 2020) Samuti vaatlevad need seda, kuidas ettevõtte suhtleb oma koostööpartnerite ja klientidega. (Investopedia 2022) Äriühingute valitsemise põhimõtted kajastavad ettevõtte juhtimist, selle sõltumatust ja mitmekesisust, juhtkonna tasustamist, auditeerimist, sisekontrolli ning omanikkonna õigusi (*Ibid.*; Boffo, Patalano 2020)

Neist kõige selgem ja samas mahukam on kindlasti keskkonnaalase lähenemise põhimõtete kogum, mida võimendab tugevalt ka Euroopa Komisjon 2019. aasta lõpus välja antud „Euroopa roheline kokkulepe“ (*Green Deal*), mis seab sihiks CO2 emissiooni vähendamisele aastaks 2030 vähemalt 55% võrreldes 1990. aastaga. (Euroopa Komisjon 2022) Kuigi kriitikute hinnangul on antud dokumendi puhul küll tegemist pigem visiooni, kui konkreetse plaaniga, on kokkuleppe eesmärgiks on „jõuda majanduseni, mis toimib looduse piirides, tagab jõukuse ja heaolu ning vähendab saastet.“ (Jäme, Krustok 2020, 3)

Praegusel ajal on jätkusuutlikkuse ja säästva arengu arutelude keskpunktiks vaieldamatult kliimapoliitika. Viimase jaoks on kahtlemata kõige olulisem valdkond energeetika. „Energia tootmine ja tarbimine põhjustab üle 75% EL-i [Euroopa Liidu] kasvuhoonegaaside heitest. Sellest hoolimata on ka kõigile pooltele mõistetav, et ligipääs stabiilsele ja odavale energiale on ülimalt oluline osa elust.“ (Jäme, Krustok 2020, 4) Kuna 50% loodusressurssidest kasutatakse ära just ehitussektoris, siis on taaskasutamise põhimõtete vähene ja killustatud vaade kinnisvaraarenduses siinkohal ülioluline. Hoonetes kulub Euroopa Liidus keskmiselt 40% kogu energia lõpptarbimisest ning Eestis on see näitaja isegi veel kõrgem – see moodustab lausa poole (50%) kogu energia tarbimisest. (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium 2021) Seoses praegu käimasoleva Venemaa sõjaga Ukrainas on antud valdkond veel eriti teravalt esile kerkinud. Euroopa Liidus otsitakse nüüd vältimatus olukorras uusi lahendusi Venemaa energiasõltuvusest vabanemiseks. Ehk annab see uut hoogu ka kinnisvaraarenduses säästlikumate lahendusteni jõudmiseks. Jäme ja Krustok (2020) kirjutavad, et meil on vaja arendada taastuvenergeetikat ja energia salvestustehnoloogiaid, muuta elektrivõrgud nutikamateks ja tuua ka rohkem tarbijaid tootjate sekka.

Lisaks energeetikale hõlmab keskkonnaalaste põhimõtete järgmine ka ettevõtte jätmete ja saastamise poliitikaid ning loodusvarade hoidmist. Keskkonnaalaste kriteeriumite hindamisel vaadeldakse riske, millega ettevõtte võib silmitsi seista ning kuidas nende riskidega toime tulla. (Investopedia 2022) Näiteks võib kinnisvaraarenduses tuua ehitusjätmete tekkimise ja käitlemise, erinevate keskkonnalaste nõuete ja seadusandluse täitmise ning taaskasutuse teemad.

ESG sotsiaalsed põhimõtted kajastavad ettevõtte ärisuhteid. Need kirjeldavad põhimõtteid ja väärtusi, mida ettevõtte kannab suheldes oma huvi- ja sidusgruppidega. See hõlmab koostööpartnerite valikut, suhtumist oma töötajatesse – nende tervise ja turvalisuse eest hoolitsemist. Samuti suhtlust klientide, kogukonna ja valitsusasutustega. (*Ibid.*) Sotsiaalsete põhimõtete all vaadeldakse ka oma töötajate arengusse panustamist. Selliste tegevuste mõju on kahtlemata keeruline mõõta, kuid mitte võimatu. (The growing importance... 2022)

ESG kolmas valdkond ehk äriühingute valitsemine hõlmab kõige otsesemalt ettevõtte juhtimist. See kirjeldab ettevõtte omanikkonda ja selle koosseisu. Vaatleb, kuidas saavad erinevad huvi- ja sidusgrupid ettevõtetähtsamates otsustes kaasa rääkida. Koostööpartnerid, kliendid ja töötajad tahavad olla kindlad, et ettevõtte juhtkond tegutseb ärietikast lähtuvalt, ei tee poliitilisi otsuseid ning ei osale ebaseaduslikes tegevustes. (Investopedia 2022) Mõni aeg tagasi tundusid ettevõtetes

tegutsevad eetikakomisjonid veel veidra leiutisena, kuid täna on suurtes organisatsioonides sellised üksused juba pigem standardiks kujunenud. Äriühingute valitsemine tähendab ka juhtimise läbipaistvust ja korruptiivsete olukordade ennetamist, andes näiteks võimaluse sellistest juhtumitest anonüümselt teavitada. (The growing importance... 2022)

Autor leidis eelneva kirjanduse läbitöötamisel, et maailmas ei ole praegu ühtset arusaama, mismoodi sotsiaalselt vastutustundlik lähenemine ning keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete järgimine ettevõtluses tegelikult ettevõtte väärtust ja tulemusi mõjutab. Mõni aeg tagasi oli populaarne mõtlemine, et ettevõtted, millel on parem ESG reiting, olenemata nende finantsnäitajatest ja sellest tulenevast konkurentsivõimest, teenivad aktsionäridele paremat tulu. (Porter, Kramer 2006) Hoolimata mitmetest sellealastest uuringutest, ei ole siiski võimalik üheselt väita, et see nii oleks. Siiski on leitud viimastel aastatel ka tõendeid, et ettevõtte jaoks oluliste ja sobivate keskkonnaalaste ning sotsiaalsete kriteeriumite rakendamine võib ajapikku anda arvestatava majandusliku mõju nii ettevõttele endale kui ka kogu tööstusharule, milles see tegutseb. Paraku mõistavad ESG majanduslikku väärtust veel vaid üksikud juhid. Enamik neist näevad oma jätkusuutlikkuse ja sotsiaalse vastutuse pingutusi vaid viisina ettevõtte mainet tõsta ning kõnetada sotsiaalselt teadlikke tarbijaid, töötajaid ja investoreid. (Porter *et al* 2019)

Uurimuses aastast 2016, kus vaadeldi keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise näitajate rakendamist investeerimisotsuste tegemisel leiti, et ESG põhimõtete edukas elluviimine vajab palju strateegilist planeerimist, kuna on otseselt seotud pikaajaliste mõjudega otsustega, sealhulgas tehnoloogia tootmise, loodusvarade kasutamise ning sotsiaalsete mõõtmetega, nagu suhtled töötajate kui ka kogukonnaga. Keskkonnaalaste ja sotsiaalsete näitajate kehv juhtimine võib ettevõtte äritegevust negatiivselt mõjutada ning omada tõsiseid tagajärgi. (van Duuren *et al* 2016)

Teises uuringus leiti, et ESG tugevused suurendavad ettevõtte väärtust ning nõrkused ESG näitajates vähendavad seda. Heade keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise näitajate puhul nende avalikustamine nõrgendab nende positiivset efekti ettevõtte väärtusele. Üks võimalikke selgitusi on, et turg võib suuremat avalikustamist tõlgendada ettevõtte püüdega õigustada liigset panustamist ESG tegevustesse. Avalikustamine nõrgendab ka teatud juhtudel väljakutseid pakkuvate ESG näitajate mõju. Siin võib olla põhjus selles, et avalik raporteerimine aitab ettevõttel oma käitumist õigustada, selgitades oma tegevuste kohasust ning keskkonnaalaste,

sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtteid või veenmaks investoreid, et nad on valinud usaldusväärsed lähenemised takistustega toimetulekuks. Samuti leiti, et keskkonnaalaste näitajate tugevus tõstab ettevõtte väärtust ning nõrkused selles valdkonnas vähendavad seda. Siinkohal ei ole määravaks tulemuste raporteerimine või selle mitte tegemine. Sotsiaalsete ja äriühingute valitsemisega seotud põhimõtete osas selgub aga, et kui kehvad näitajad mõlemas valdkonnas pigem vähendavad ettevõtte väärtust, siis tugevused neis väärtust siiski ei suurenda. (Fatemi *et al* 2018)

Eraldi võttes omavad äriühingute valitsemisega seotud väljakutsed suuremat negatiivset efekti ettevõtte väärtusele, kui sotsiaalsed või keskkonnaalased mured. Seda võib selgitada asjaoluga, et äriühingute valitsemisega seotud näitajate avalikustamine on üldjuhul seadusega reguleeritud ning pole vabatahtlik, samas kui sõnumite jagamine keskkonnaalaste ning sotsiaalsete väljakutsete kohta on reeglina ettevõtte enda otsustada ning seega on nende õigsust raskem kontrollida (Fatemi *et al* 2018) Kuniks sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtlus jääb vaid taktikaliseks lisandiks juhtimisotsustele, olles seega lihtsalt viis anda ärile veidi inimlikum mõõde, on selle näol tegemist nõuetele vastavuse harjutusega, mis on mõttetu. Kui ettevõtted hakkavad paremini juhtima oma ESG näitajaid, suudavad nad ka tulevikus õigeaegselt reageerida seadusandlikele algatustele ja kujundada arvamusprotsesse. Selliste arengute ettenägemine annab neile positsiooni ESG teerajajana. (Cini, Ricci 2018)

Jätkusuutlikkus on alati olnud keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise kriteeriumite üks põhiollemusi ning eelkõige kõige otsesemalt rahaliselt seotud kinnisvaravaldkonna tulemuslikkusega. Hiljuti on jõupingutused selles liikunud veelgi kaugemale – fookuses on energiatõhususe ja taaskasutamise programmid, parema kogukonna ja regionaaltasandi keskkonna strateegiad – nagu taastuenergia kasutamine. Kinnisvarasse investeerimisel nõuab keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete järgimine teadlikumat fookust huvigruppidele ja erinevatele vaatenurkadele – investoritel ja kinnisvaraarendajatel tuleb mõelda hoonete tulevastele elanikele ning ka oma töötajatele ja koostööpartneritele. Võrdõiguslikkuse, tervise ja heaolu ning mitmekeskuse teemad aitavad teha otsuseid, milline peaks olema kinnisvara vorm ja olemus. Näiteks on jalakäijatele mõeldud linnakeskkonnad osutunud edukalt tõmbekeskusteks jõukamale ja nooremale elanikkonnale, pakkudes töökohtade olemasolu, ühistransporti, meelelahutust, restorane ja teisi eeliseid. (Cloutier 2020)

Kinnisvaraarenduses püütakse keskkonnaalasel paremaid lahendusi leida praegu pigem läbi tehniliste vahendite. Kuid käitumisteadused näitavad, et see, kui palju sellised vahendid suudavad ehitise kvaliteeti parandada, sõltub lõpuks paljuski kasutaja käitumisest. (Kempeneer *et al* 2021) Eestis on kasutusel näiteks energiamärgise süsteem, kus kinnisvaraarenduse protsessis kasutatakse parema tulemuse saavutamiseks teatud tehnilisi valikuid, kuid lõpuks sõltub energiatõhusus siiski hoopis kasutaja valikutest, mida arendaja enam mõjutada ei saa. ESG sotsiaalseid näitajaid tuleks rohkem vaadelda kasutaja heaolu seisukohast. See ei vii mitte ainult suurema rahuloluni, vaid heaolu parandamiseks tehtavad pingutused suurendavad ka investeringute tootlikkust. (*Ibid.*)

Jätkusuutlik ja vastutustundlik lähenemine äris on strateegilised valikud ning seega on ESG kolme valdkonna põhimõtete juhtkonna tasandil kehtestamine ja ettevõtte üldstrateegia osana sõnastamine äriliselt oluline vajalik samm. Kinnisvaraarenduses on jätkusuutlikkuse ja vastutustundliku ettevõtluse temaatika kahtlemata oluline juba kinnisvara pikaajalise elukaare ja kasutusaja tõttu. Täna planeeritavad arendusprojektid leiavad tõenäoliselt kasutust ka kaugemas tulevikus, seetõttu tuleb juba planeerimisfaasis teha otsuseid kestlikkusest lähtuvalt. Erinevates uuringutes on leitud ka tõendeid, et ettevõtte jaoks oluliste ja sobivate keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete strateegiline rakendamine võib ajapikku anda arvestatava majandusliku mõju nii ettevõttele endale kui ka kogu tööstusharule, milles see tegutseb.

2. EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

Magistritöö teises osas analüüsis töö autor, kuidas lähtutakse Eesti kinnisvaraarenduse valdkonnas jätkusuutliku arengu ja sotsiaalselt vastutustundliku valitsemise põhimõtetest, andis ülevaate, milliseid keskkonnaalaseid, sotsiaalseid ja äriühingute valitsemise strateegiaid kasutatakse, millised on valdkondlikud indikaatorid tulemuslikkuse mõõdistamisel, millised on suuremad takistused ning kuidas tõhustada keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise strateegiate rakendamist. Autorile teadaolevalt ei olnud Eestis varem kinnisvaraarenduse valdkonnas ESG temaatikat käsitletud. Andmete kogumiseks on kasutatud poolstruktureeritud intervjuusid.

Töö empiirilise osa teostamiseks valis autor kvalitatiivse uurimismeetodi. Antud meetod hõlmab kogutud andmete eesmärgipärast kirjeldamist, selgitamist ja tõlgendamist. (Williams 2007). Kvalitatiivne analüüs püüab kogutud informatsiooni mõista, seda teemadesse jagada, koondada ning kodeerida. (Turner 2010) Selle lähenemisviisi oluliseks eeliseks antud teema uurimise raames on see, et kvalitatiivne meetod sobib hästi kogutud andmetest potentsiaalselt uute kategooriate tuletamiseks ning seega intervjueeritavate vastuste tuvastamiseks ja iseloomustamiseks. (Ketokivi, Choi 2014)

Tavapäraselt on kvalitatiivse uurimismeetodi eesmärk teooriale tuginedes kaardistada hetkeolukord (Patton, 2002). Andmete kogumiseks kasutas autor poolstruktureeritud intervjuusid. Uurimisküsimustele vastuste otsimiseks koostas autor intervjuu kava. Intervjuu käigus esitati avatud küsimusi ning tulenevalt Turneri (2010) lähenemisest kohandati eelnevalt koostatud küsimusi vastavalt intervjueeritava eelnevatele vastustele ja pakutud infole.

Magistritöö tarbeks valiti intervjueeritavad viiest kinnisvaraarendusega tegelevast ettevõttest Eestis. Valim on koostatud selliselt, et kaetud oleks nii suuremad ettevõtted, sh rahvusvahelised ja börsil noteeritud kui ka väiksemad organisatsioonid. Samuti on esindatud nii elukondliku kui ka ärikinnisvara arendajad. Intervjueerida sooviti kuue ettevõtte tegevjuhte, kellest üks siiski loobus

vastamisest, viidates sellele, et kuna ESG põhimõtteid pole juhtkonna tasandil sõnastatud, ei ole ka põhjust sellest rääkida. Viiest ettevõttest ühes oli intervjuueeritavaks peamiselt keskkonnasäästlikkuse eest vastutav juht, ühes ettevõttes intervjueriti nii tegev- kui ka arendusjuhti. Poolstruktureeritud intervjuud viidi seega läbi kuue inimesega, kelle puhul oli eranditult tegemist meessoost juhtidega (vt tabel 2).

Tabel 2. Ülevaade valimist ja intervjuude kestus

Intervjuu	Ettevõte	Ettevõtte kirjeldus	Ametipositsioon	Sugu / vanus	Intervjuu kestus
Nr 1	Nr 1	keskmise suurusega, börsiettevõte	nõukogu liige	mees / 40	38 min
Nr 2	Nr 2	suurkorporatsiooni emattevõte	rohekeskkonna arendusjuht	mees / 32	55 min
Nr 3	Nr 3	suurkorporatsiooni tütar-ettevõte	tegevjuht	mees / 42	58 min
Nr 4	Nr 4	keskmise suurusega ettevõte	juhatuse liige	mees / 50	1 h 5 min
Nr 5	Nr 5	väikeettevõte	juhatuse liige, arendusjuht	mees / 45	1 h 7 min
Nr 6	Nr 5	väikeettevõte	juhatuse liige, tegevjuht	mees / 48	46 min

Allikas: Autori koostatud

Enne intervjuude läbiviimist korraldati 5. aprillil 2022 testintervjuu, et testida intervjuuks kuluvat aega ning kontrollida intervjuu kava ülesehitust ja küsimuste arusaadavust. Intervjuud valimi ettevõtete juhtidega viidi läbi vahemikus 7. aprillist 2022 kuni 14. aprillini 2022. Ühe intervjuu puhul oli tegemist videosilla abil peetud vestlusega, ülejäänud viis intervjuud toimusid silmast silma kohtumisel intervjuueeritava kontoris. Kõik intervjuud salvestati audiofailina ning seejärel transkribeeriti edasiseks sisuliseks analüüsiks. Transkribeerimine on oluline etapp uurimistöö läbiviimises ning seetõttu ei tuleks seda võtta vaid tehnilise vahendina. (Bazeley 2013) Esimese etapina kuulatakse audiofaili salvestist ning pannakse paralleelselt kuuldu ka kirja. Selles etapis ei ole oluline panna tähele grammatilist korrektsust ja süntaksi. (Azevedo *et al* 2017) Järgnevalt tuleb transkribeeritud intervjuud toimetada ja seejärel korduvalt läbi lugeda (vt lisa 2).

Intervjuu tulemusi analüüsiti juhtumiülest sisuanalüüsi meetodit kasutades. Vastavalt püstitatud uurimisküsimustele kategoriseeris autor teda huvitavad teemad ning tuvastas nende esinemise intervjuudes. Teemad grupeeriti uurimisküsimuste kaupa ja seoti antud uurimistöö aluseks oleva teoreetilise baasiga ning on esitatud kvalitatiivse uuringu tulemustena antud töö kolmandas

peatükis. Autor luges intervjuusid korduvalt leidmaks vastuseid töö eesmärgi täimiseks püstitatud uurimisküsimustele. Antud vastused koondati kokku, neid võrreldi omavahel ning analüüsiti tulemusi. Tulemuste analüüsi põhjal tegi autor järeldusi. Töö tulemuste arutelu ja järeldused on esitatud magistritöö neljandas peatükis.

3. KESKKONNAALASTE, SOTSIAALSETE JA ÄRIÜHINGUTE VALITSEMISE PÕHIMÕTETE STRATEEGILINE RAKENDAMINE EESTI KINNISVARAARENDUSES

Uurimaks keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete strateegilist rakendamist Eesti kinnisvaraarendusega tegelevates ettevõtetes toob autor alljärgnevalt välja magistr töö eesmärgi saavutamiseks läbi viidud uuringu tulemused kajastades neid läbi töö alguses püstitatud viie uurimisküsimuse. Ühise häälestuse saamiseks palus autor intervjuu sissejuhatuses intervjuueeritavatel kirjeldada oma organisatsiooni ülesehitust ja juhtimismudelit ning ettevõtet üldisemalt tutvustada. See lõi soodsa aluse intervjuu teema lahtimõtestamiseks.

3.1. Jätkusuutliku arengu ja sotsiaalselt vastutustundliku äritegevuse põhimõtete avaldumine

Intervjuude analüüsist selgub, et jätkusuutlik areng ja sotsiaalselt vastutustundlik valitsemine on Eesti kinnisvaraarendajatele tuttavad mõisted. Enamikule seostub jätkusuutlikkus ikkagi valdavalt keskkonna teemadega nagu hoone elukaar, energiatõhusus ja hea linnaruum. Arendajad teadvustavad endale, et kogu nende tegevus on suunatud pikaajalisusele ja seega on jätkusuutlikkus juba oma olemuses üks peamisi märksõnu kinnisvaraarenduses. „Tahaks teha lähedaid asju, millel on võibolla pikemaajaliselt väärtust ehk siis mida on ka 30 aasta pärast tore vaadata, mis ei ole lihtne“ (Intervjuu nr 5), mainib üks intervjuueeritavatest ja teine: „Me vähendame kogu hoone elukaarele jalajälge vastavalt uute tehnoloogiate ja meetodikatega“ (Intervjuu nr 2) ja kolmas: „Kui arendaja otsustab maa osta või mõtleb sinna toote välja, siis ta peab arvestama, et see hoone ise on seal veel 50-100 aastat.“ (Intervjuu nr 1)

Lisaks energiatõhususele on oluline ka kestvate materjalide kasutamine, mis omakorda on otseselt seotud raiskamise vältimisega. Trendikad materjalid võivad olla küll soodsad ja täna head välja näha, kuid paraku pole teada, kui kestlikud need on, sest kasutusaeg on olnud veel lühike. „Täna me kasutame erinevaid nafta toodetel baseeruvaid komposiitmaterjale, mille kestvus ei ole

tõendatud, sest me saame teada alles 10 aasta pärast, kas on või ei ole.“ (Intervjuu nr 3) Jätkusuutlikkus ja sotsiaalne vastutus keskkonnaalastes küsimustes avaldub peamiselt lisaks läbi kõigi seadusandluse ja normatiivide poolt reguleeritud tegevuste ka keskkonnasäästlikkus mõtteviisis. Kuigi esmajärjekorras toob enamik intervjuueeritavatest esile keskkonnasäästlikkuse põhimõtted just tehniliste lahenduste poole pealt, mainitakse ühena esimestest ka eetilist juhtimist, inimlikkust, töötajate hoidmist, neist hoolimist ja kestlikkust ka näiteks töösuhetes. „Tahaks teha ettevõtet nii, et need inimesed kellega me siin koos töötame, tahavad meiega pikalt töötada ja kuidagi on lihtsalt rahul sellega, mida me siin teeme.“ (Intervjuu nr 5) Sotsiaalse vastutusena nähakse eelkõige hoole kandmist oma töötajate heaolu ja tervise eest, kuid ka kogukonnaga arvestamist arendusprojektide puhul.

3.2. Keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete strateegiline rakendamine kinnisvaraarenduses

Autor analüüsis keskkonnaalaseid, sotsiaalseid ja äriühingute valitsemise strateegiaid kinnisvaraarenduses läbi Mintzbergi 5P (1987) mudeli, milleks on plaan (*plan*), võtte (*ploy*), muster (*pattern*), positsioon (*position*) ja vaatenurk (*perspective*).

Strateegia kui plaan. Plaan on kõige selgem ja konkreetsem strateegia avaldumise vorm. Sellist selgust ja konkreetset on täna kinnisvaraarendajate hulgas ESG valdkonnas veel vähe. Vaid ühel ettevõttel viiest vaatluse all olevast oli keskkonnaalased, sotsiaalsed ja äriühingute valitsemise põhimõtted juba praeguseks sõnastatud üldstrateegia osana ning ettevõtte juhi sõnul ei ole see juhuslik tegevus, vaid ongi olemas plaan, kuidas sellega edasi liikuda. „Jah, täna me oleme ka selle ESG strateegia enda ettevõttes üldise strateegia osaks eraldi alamstrateegiana kehtestanud, et see ei ole juhuslik tegevus, vaid meil ongi nagu plaan, kuidas me sellega praegu läheme.“ (Intervjuu nr 3) Kolmes ettevõttes viiest oli strateegia hetkel alles väljatöötamisel. Samas võib väita, et selgelt sõnastatud strateegia ei tähenda veel konkreetsema plaani olemasolu. Plaan tähendab konkreetset tegevuskava, selgeid eesmärke ja indikaatoreid, samuti nende mõõdistamist ja raporteerimist. „Aus vastus on see, et mingeid numbrilisi väärtuseid ei ole pannud ja miks? Sellepärast, et ise on ka vaja harjuda, et mida sa mõõdad. Alati on ju nii, et mida mõõdad, seda saad.“ (*Ibid.*) Plaani mõistes on kinnisvaraarendajad alles otsimas ideid, kuidas ja mida mõõta, milliseid tegevusi oma strateegia elluviimiseks teha.

Strateegia kui võte. Kuna võtte eesmärk vahendina on eelkõige konkurendi edestamine, siis kasutatakse võtet ESG strateegiana päris palju. Enamik intervjueeritavatest tõdevad, et ESG teemadega tegelemine annab kas juba praegu, aga kindlasti tulevikus, tugeva konkurentsieelise. Ärikinnisvara arendajad toovad välja, et eelkõige keskkonnaalaste, kuid ka sotsiaalsete ja äriühingute valitsemisega seotud põhimõtete järgimine on strateegiliselt oluline näiteks rahvusvaheliste klientide teenindamiseks oma äripindadel. „Eriti välismaised ettevõtted, kes üüripindu otsivad, siis nende enda *corporate policy* on, et nad välistavad mujale pinna rentimist, kui siis BREEAM [*Building Research Establishment Environmental Assessment Method* või LEED [*Leadership in Energy and Environmental Design*] sertifikaadiga hoonetesse.“ (Ibid.) Elukondliku kinnisvara arendajate jaoks on hetkel tegemist pigem tulevikus realiseeruva konkurentsieelise – selle eelduseks on tarbija teadlikkuse kasv ja valmisolek ESG põhimõtete mõistes parema kinnisvara eest ka rohkem maksta.

Strateegia kui muster. Mustrid tekivad ajas plaanide ja võtete korduval elluviimisel ning muutuvad ajapikku alateadlikuks. Paraku on keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise strateegilised plaanid ja võtted kinnisvaraarenduses veel üsna algusjärgus. Kindlasti leiab mustrite ilminguid üksikute näidetena. Kõik intervjueeritavad toovad esile energiatõhususe olulisust kinnisvaraarenduses ja hoonete energiatarbimise mõõtmist. „Mida me saame mõõta ja mida mõõdame, on meie valminud hoonete energiatarbimine“ (Intervjuu nr 1) See on üks ESG keskkonnaalastest indikaatoritest, mida mitmed ettevõtted mõõdavad ka juba rohkem, kui vaid energiamärgise kohustuslikuks taotlemiseks oma hoonetele. Laiemalt on siin vaja rohkem teadlikkust ja aega ning katsetamist, selleks, et saaks rääkida ESG strateegia kui mustri kasutamisest kinnisvaraarenduses.

Strateegia kui positsioon. Autor leidis, et positsioon on kahtlemata üks ESG strateegiatest. Kaks ettevõtet viiest olid end selgelt positsioneerinud läbi ESG strateegiate rakendamise rahvusvahelise ärikliendi teenindamise turule. Selleks kasutatakse nii keskkonnaalaseid, sotsiaalseid kui ka äriühingute valitsemise põhimõtteid. Üks valimi ettevõtetest on valinud selgelt sotsiaalsed kriteeriumid oma toote positsioneerimiseks. Nimelt ei vii nende kinnisvara müügi protsessi ja klienditeenindust läbi mitte maaklerid, vaid sisearhitektid. Usutakse, et kliendil on õigus saada täpselt selline kodu, nagu ta soovib. „Põhirõhk ei ole mitte müügil, vaid põhirõhk on klienditeenindusel läbi selle kodu tegemise, et ta saaks selle sisustatud, enda soovide järgi tehtud kodu.“ (Intervjuu nr 4) Klient huvigrupina on kaasatud toote valmimisse ning teda kuulatakse.

Strateegia kui vaatenurk. Analüüsidest magistritöö tarbeks läbiviidud intervjuusid tõi autor välja, et keskkonnavaluste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise strateegiate puhul on ehk kõige enam tegemist strateegia kui vaatenurgaga. Kõigi valimi ettevõtete puhul võib öelda, et need ettevõtted on selgelt oma juhi „nägu“. Juhtide mõttemaailm ja maailmavaade on eelkõige aluseks ESG strateegiate väljakujunemisel. „Me proovime seda öelda, et meil on geneetiliselt õige mõtlemine. Mitte õige, aga selline mõtlemine ja me ei ole kunagi mõelnud, et me peaks seda kirja panema ja kõigile mingi eeskirja näitama, kuidas me seda teeme, sest me teemegi seda.“ (Intervjuu nr 1) Keskkonnavaluste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete rakendamisel toob antud intervjuueeritu ka võrdluse ISO (*International Organization for Standardization*) standarditega – neid võib ju järgida, kuid samal ajal eetilise juhtimiskultuuri puudumisel puudub ka nendel standarditel tegelikult sisuline väärtus.

Kui vaadelda strateegiaid ESG kolme peamise valdkonna lõikes, siis olenemata sellest, et keskkonnavalused, sotsiaalsed ja äriühingute valitsemise kriteeriumid pole enamikes ettevõtetes veel strateegiana selgelt sõnastatud, näitavad uuringu tulemused, et teatud põhimõtteid järgitakse kõigis kolmes ESG valdkonnas. Kõige suurema tähelepanu all on kahtlemata tulenevalt kinnisvara olemusest keskkonnavalused põhimõtted. Eelkõige saab siin välja tuua energiatõhususe põhimõtet. Eesti seadusandlus kohustab taotlema valmivale hoonele energiamärgist ning alla A-energiaklassi ei olegi võimalik enam sisuliselt kinnisvara arendada. „A-klass on hügieenitase täna“ (Intervjuu nr 4) Lisaks viimasele nimetavad veel mitu intervjuueeritavat seda ka nn hügieeninõudeks kinnisvaraarenduses.

Suuremad ning pigem ärikinnisvara arendusele suunatud ettevõtted mainivad ka rahvusvaheliselt tunnustatud sertifikaatide olemasolu vajadust – nt LEED ja BREEAM. Need on kinnisvaras kvaliteedimärgiks ja annavad kliendile kindluse, et hoone on ehitatud pidades silmas keskkonnamõtjude vähendamist. Ärikinnisvaraturul on selliste sertifikaatide taotlemine uuele hoonele eriti tähtis, kuna võimaldab teenindada klientidena ka rahvusvahelisi ettevõtteid. Keskkonnasäästlik mõtteviis ja teadlikkus selles valdkonnas on rahvusvaheliste korporatsioonide seas kõrge ning kontoripinna valikul saavad peamiste kriteeriumitena määravaks just hoone energiatõhusus ja tunnustatud sertifikaadi olemasolu. (Intervjuu nr 1, intervjuu nr 3) Küll aga pole täna see teadlikkus veel elukondliku kinnisvara ostjate seas palju levinud. Nn roheline kinnisvara sildi all võib lõpptarbijale müüa igasugust kaupa. Klient oskab ehk küsida A-energiaklassi hoonet, kuid täpsem informatsioon näiteks selle kohta, kas päikesepaneelid on katusele paigutatud vaid energiamärgise saamiseks või saab sellest kasu ka uue kodu soetaja, ei ole paljude jaoks oluline

ega osata seda uuridagi. Keskkonnaalaste strateegiate osas võib välja tuua veel ka ehitusvaldkonna erinevate normatiivide jälgimise. Siinkohal on tegemist pigem üldise nõudega ning kinnisvaraarendajatel ei ole siin võimalik endale mööndusi teha.

Sotsiaalsete põhimõtete juures võib viidata, et kõigi intervjueeritavate sõnul pööratakse ettevõttes väga palju tähelepanu oma töötajaskonnale. Kõik ettevõtted panustavad oma töötajate heaolusse. Enamik peab vajalikuks teha rohkem, kui seadusandja ette näeb. Näiteks pakutakse lisaks kohustuslikule tervisekontrollile ka muid tervist edendavaid tegevusi, nagu ühised sportlikud ettevõtmised või spordivarustuse soetamise toetamine - „soeta endale kasvõi jalgratas“ (Intervjuu nr 2). Oluline on ka töötajate arengusse panustamine. Enamikel ettevõtetel on erinevad vajaduspõhised koolitused, kuid ühel juhul võib näiteks eraldi välja tuua ka töötaja pikema arenguprogrammi, st iga töötaja arengut vaadeldakse pikemas ajas. „... meil [on] lähenemine võibolla struktureeritum ehk siis me vaatame pikaajalist vaadet.“ (Intervjuu nr 3) Tuuakse ka välja, et kuna kinnisvaravaldkonnas tegutsetakse juriidiliselt tundlikus sektoris, siis on ettevõttel vastutuskindlustus ning ettevõtte poliitika on alati seista oma inimeste eest ka näiteks tööga seotud kohtuvaidlustes. „Me oleme ikkagi väga selgelt juba ammu võtnud positsiooni, et kui mõnda meie inimest ühel või teisel viisil rünnatakse ka läbi juura ja õiguse teemade, siis me kaitseme seda inimest vajadusel advokaadi eest maksimisega kuni kohtuni välja.“ (Intervjuu nr 6)

Heade suhete olulisust ja inimlikku suhtumist ettevõttes märgivad paljud intervjueeritavad. Enamikes ettevõtetes on selge nn avatud uste poliitika. Üks intervjueeritav sõnastab oma ettevõtte ESG sõnumi samuti töötaja rahulolu keskselt: „...tegelikult kõik algab sellest rahulolevast töötajast ja siis läheb edasi.“ (Intervjuu nr 4) Seades töötaja ja tema rahuolu eespoole kliendist, on ka kokkuvõttes klient rahulolev. Teine toob välja, et kuigi personalist hoolimine tähendab tõenäoliselt ettevõtte madalamat kasumlikkust, on see juhtide mõtteviis, mis tagab jällegi rahulolu ning on seega strateegiline valik. „Pigem [oleme] selle personali hoolimuse poole kaldu ja tänu sellele on meie marginaalid, kokkuvõttes ettevõtte kasumlikkus, on tegelikult väiksem.“ (Intervjuu nr 5)

Äriühingute valitsemisega seotud põhimõtted on intervjueeritavate endi sõnul neile kõige vähem arusaadavad. Puudub teadlikkus sellest, mida ESG mõistes äriühingute valitsemisega seotud kriteeriumitena silmas peetakse. Autor leidis, et tegelikkuses on ka siin võimalik tuvastada strateegilisi lähenemisi. Mainitakse läbipaistvust juhtimises, eetikat ja usaldusväarsust, kuna äri soovitakse teha siiski pikaajaliselt. Läbipaistvuse näiteks strateegiana võib välja tuua selle, et

juhatuse liikmete nimed, näod ja kontaktandmed on avalikud. Enamikes ettevõtetes on võimalik kodulehel leida juhatuse liikme mobiiltelefoni number. Ettevõtte juhid ja omanikkond on kättesaadavad nii oma inimestele kui ka teistele huvigruppidele.

Kuna tegutsetakse tundlikus sektoris ja pikaajalises äris, siis eetika, õiglus ja erinevate standardite ning niinimetatud hea äritava järgimine on kõigile normiks. Mitmed intervjueeritavad toovad esile usaldusväärset ja vastutust nii oma sõnade kui ka tegude eest. Rääkides mitmekesisusest ja võrdse kohtlemise põhimõtetest äriühingute valitsemisel on ilmselt Eestis laiemalt veel palju arenguruumi. Teema käsitlemisel muututi paljuski emotsionaalseks ning asuti kaitsepositsioonile. Kõik intervjueeritavad mainisid, et ei kavatse kehtestada mõõdikuid ega normatiive, kui palju peaks olema ühest või teisest soost juhte või töötajaid, palju vanemaid või nooremaid, pikki või lühikesi. Selgelt on tegemist tundliku teemaga ning ollakse väga ettevaatlikud selle käsitlemisel.

3.3. Takistused keskkonnavalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete rakendamisel

Peamise takistusena keskkonnavalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete elluviimisel võib tulemusena välja tuua teadmiste puudumise antud temaatikas. ESG oma olemuses on veel liiga uus mõte ja kuigi kõik intervjueeritavad olid keskkonnavalastest, sotsiaalsetest ja äriühingute valitsemise kriteeriumitest kuulnud ning mõned rohkem ja mõned vähem ka end sellega lähemalt kurssi viinud, siis täpsem teadmine, mis, miks ja kuidas, ei ole kinnisvaraarendajate hulgas valdavalt veel selge. Täpsemate teadmiste puudumisest hoolimata rakendavad kinnisvaraarendajad intuitiivselt nii keskkonnavalaseid, sotsiaalseid kui ka äriühingute valitsemisega seotud põhimõtteid igapäevaselt. Sellest tulenevalt saab analüüsis välja tuua peamised tänased takistused. Nendeks on ressursi puudumine (nii ajalise kui rahalise); teadlikkuse puudumine tarbijate hulgas; seadusandluse puudujäägid; alternatiivide puudumine; ühiskonna valmisolek ja kultuurilised takistused ning kohalike omavalitsuste vähene koostöösoov või -võime.

Ühena takistustest tuuakse välja, et teema uudsusest tulenevalt nõuab paljude kinnisvaraarenduse sektori ettevõtete jaoks keskkonnavalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete rakendamiseni jõudmine veel palju ajalist ja ka rahalist ressursi juba kasvuks selleks, et ennast ESG temaatikaga kurssi viia ning seejärel juba välja töötada strateegiad ning asuda neid ka rakendama.

Suuremates ettevõttes on võimalus palgata selleks eraldi inimene või inimesed, väiksemates nõuab see teema prioriteediks seadmist juhtkonna tasandil.

Keskkonnaalaste põhimõtete poolelt lähenedes puudub teadlikkus paljuski veel ka tarbijate hulgas. Mitu intervjueeritavat toovad välja, et ESG põhimõtete rakendamise peamiseks takistuseks on nõudluse puudumine. Üks neist mainib: „Meil ei ole midagi selle vastu, et ehitadagi energiapositiivseid hooneid... See takistus on nõudlus. Klient ei ole veel valmis selle eest maksma rohkem või neid kliente on vähe, kes on seda valmis tegema.“ (Intervjuu nr 3)

Veel mainitakse ühe keskkonnaalaste põhimõtete rakendamise takistusena seadusandluse puudujääke. Tuuakse välja, et isegi kui Euroopa Liidu direktiividest tekib mõni uuenduslik mõtlemine juurde, ei suudeta Eestis seda seadusena vastu võtta. Näidetena jäätmekäitlus ja pakendiseadus - hoolimata jõupingutustest pole siiski suudetud ühekordsete pakendite kasutamist Eestis kontrolli alla saada. „Eestis võrreldes teiste riikidega on jäätmete ladestamine, vedu, käitlemine üldse küllaltki odav, mis peegeldub lõpuks lõpptarbijani... kuna see on nii odav, siis seda ei viitsita teha.“ (Intervjuu nr 2) Teiseks näiteks on sotsiaalse põhimõtte rakendamise takistusena erisoodustasmaksu määrad - üks intervjueeritavatest toob välja, et oleks valmis ka rohkem töötajate liikumisharrastuse soodustamiseks panustama, kuid seadusandja on seda maksustamisega piiranud. „Seda võiks ju suuremas ulatuses kasutada, kui seda soodustataks rohkem.“ (Intervjuu nr 3)

Keskkonnaalaste põhimõtete valdkonnas on takistuseks ka heade alternatiivide puudumine. „Ma arvan, et kui me selle teadmise omandame, siis me jõuame selleni, et meil tegelikult ei ole valikuid“ (Intervjuu nr 5). Arendajad saavad hoonete ehituses kasutada neid materjale, mis on turul täna olemas.

ESG kolmanda suuna, äriühingute valitsemise, põhimõtete rakendamise takistuseks mainib üks intervjueeritavatest Eesti ühiskonna puudulikku valmisolekut selleks. „Me ei ole nagu ühiskonnana valmis. See on takistus.“ (Intervjuu nr 3) Läbipaistvus juhtimises on Eestis vaid riigisektoris. Erasektoris ei ole see kombeks ning Eestis levinud juhtimiskultuur ei toeta liigset läbipaistvust. Autor tõdes, et intervjuudest jäi kõlama küll eetika, inimlik suhtumine ja võrdõiguslik kohtlemine sõnades, kuid ometi ei teadvustanud enamik meessoost juhtidest äriühingute valitsemisega seotud põhimõtete mitmekesisuse ja võrdse kohtlemise temaatikat. Naiste kaasamist ettevõtte juhtimisse mainiti küll kohati uhkusega, kuid seda ikkagi läbi nn

naiselike loomuomaduste, mis tegevat temast parema juhi või siis hoolimata sellest – „sellepärast, et ta on täitsa võimekas inimene“ (Intervjuu nr 4).

Autor lisas takistusena veel ühe, mida selles kontekstis küll ükski intervjuueeritavatest ei maininud, kuid analüüsi käigus võib selle siiski siia kategoriseerida. Nimelt töid mitu arendajat välja, et tahaks küll luua terviklikumat ja paremat linnaruumi ning teha perspektiivitundega kvaliteetsemaid lahendusi, kuid tihti tuleb minna kergema vastupanu või lihtsamate lahenduste teed eelkõige seetõttu, et kohaliku omavalitsusega koostöös ei suudeta ühiseid arusaamisi leida. Kohaliku omavalitsuse ametnike vaade on tihti liigselt krundipõhine ja oleneb paljuski ametnike suvast. „...nad on lasknud linnal krunthaaval arendusi teha ja sellist head kompetentsi ei ole olnud. See on hästi poliitiline olnud.“ (Intervjuu nr 4) Ametnikutöö olemusest tulenevalt ollakse seal pigem uuenduste suhtes riskikartlikud. Samuti ei püüta kaasa mõelda või lahendusi otsida, vaid lähtutakse eelkõige kehtestatud seadusandlusest, mida tõlgendatakse olenevalt olukorrast ja objektist erinevalt.

3.4. Keskkonnavalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise kriteeriumite järgimise tulemuslikkuse mõõdistamine ja valdkondlikud indikaatorid

Intervjuudest kinnisvaraarendusega tegelevate ettevõtete juhtidega ilmneb, et kuigi esmalt väidab enamus, et midagi otseselt ei mõõdistata, jälgitakse tegelikult päris teadlikult mitmeid indikaatoreid. Pigem pole see täna veel lihtsalt keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete kontekstis sõnastatud.

Kinnisvaraarenduses mõõdetakse päris paljusid seadusandlusest tulenevaid indikaatoreid. Energiamärgise taotlemine on kohustuslik ja seega mõõdetakse kõigi valmivate hoonete energiatõhusust. Energiatarbimise mõõtmisest samm edasi oleks CO₂ jalajälje mõõtmine. Hetkel on seda mõõdistanud vaid üks viiest valimi ettevõttest. Suur osa tõdevad, et seda võiks mõõta, kuid see on ressursimahukas ning arendusprojektide vaates on sellele keeruline ka sihttasemeid kehtestada. Isegi kui jõuda tulemusteni, siis iga uus hoone on teisest erinev ja seega pole tulemused üheselt võrreldavad. Kommunaalkulude mõõtmine (või ka prognoosimine) on samuti miski, millega kinnisvaraarendajad kokku puutuvad.

Kõik valimi ettevõtted mõõdavad ka kliendi tagasisidet või soovitusindeksit. Enamike jaoks on tegemist olulise juhtimistöõriistaga ning paljudel on täna juba selle tulemused seotud ka juhtide või töötajate motivatsioonisüsteemidega. Sotsiaalse valdkonna põhimõttena on klient üks olulisemaid huvigruppe iga kinnisvaraarendaja jaoks. Seega on siin tegemist kindlasti ühe olulise valdkondliku indikaatoriga.

Ühes valimi ettevõttes on töötajate soovitud kvalifikatsioonile vastavus üheks indikaatoriks ja sellele on kehtestatud ka sihttasemed, mille poole püüeldakse. Nende tasemeteni jõudmine on jällegi seotud töötajate motivatsioonipakettidega. Ühes ettevõttes mainitakse ka töötaja rahulolu mõõtmist, mis on ehk üheks vähestest indikaatoritest, mis annab võimaluse hinnata äriühingute valitsemise valdkonna tulemuslikkust. „Kui niimoodi mõelda, siis töötajate tagasisidest on see näha, kas on [valitsemine] läbipaistev või mitte.“ (Intervjuu nr 3)

Uuringu tulemusena selgus, et teadlikku mõõdistamist ja seatud indikaatoreid on täna veel vähe. Teadlikkus sellest, mida keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise kriteeriumite järgimise tulemuslikkuse kontekstis tuleks mõõdistada, ei ole veel piisavalt kõrge.

3.5. Olulised keskkonnaalased, sotsiaalsed ja äriühingute valitsemise põhimõtted, mida tulevikus Eesti kinnisvaraarenduses järgida

Autor küsis kõigilt kuuelt intervjuueeritavalt ka tulevikuvisioni – mida kinnisvaraarendajad peaks tegema parema keskkonna loomiseks ning millistele keskkonnaalastele, sotsiaalsetele ja äriühingute valitsemise põhimõtetele tuleks Eesti kinnisvaraarenduses eelkõige tähelepanu pöörata. Selgelt võib ühise nimetajana välja tuua, et kõik arendajad tegelikult soovivad luua paremat ja terviklikumat keskkonda. Peamiste keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtetenähtena võib analüüsi tulemusena välja tuua järgnevad:

- jätkusuutlik ja pikemaajaline vaade kinnisvarale kui loodavale keskkonnale;
- kogukonnaga arvestamine;
- soodsamate ja paremate küttelahenduste loomine;
- sade- ja tarbimisvee kasutamine;
- kestlikemate materjalide kasutamine;
- raiskamise vältimine;
- sotsiaalse väärtuse pakkumine kinnisvararuumis;

- sotsiaalselt vastutustundlik ja väärtuspõhine koostööpartnerite valik;
- kliendiga arvestamine – tema vajadustest lähtuvate lahenduste leidmine;
- enda teadlikkuse tõstmine – harimine ja täiendamine.

Tulenevalt kinnisvaraarenduse väga tihedast seosest keskkonnaalaste teemadega, on enamik põhimõtteid, millele tähelepanu pöörata tuleks, just eelkõige sellest valdkonnast. Energiasäästu ja ressursside raiskamise vältimise vaates leiavad mitmed küsitletutest, et sisseharjunud lahenduste kõrvale tuleks hakata järjest enam otsima uusi võimalusi küttelahendustes ning sade- ja tarbevee kasutamises. „Hulk lahendusi on tegelikult nagu maailmas olemas. Nüüd on küsimus, kes siis julgeb ja viitsib nendega nagu tegeleda rohkem, aga see on kindlasti nagu järgmine samm.“ (Intervjuu nr 6) Tehniliste lahendustena võib mainida veel kestlike materjalide kasutuselevõttu. Siin võib peituda võimalusi pigem äraunustatud vanas – moodsate nafta toodetel baseeruvate komposiitmaterjalide asemel võiks rohkem kasutada kivi ning puitu, mille kestlikkus on aegade jooksul kinnitust leidnud ja kinnisvaraarendajatele teada. „Ma ei ütle, et me peaks silikaadist hakkama fassaade tegema, aga... mõistlik oleks ikkagi jätkusuutlikkuse vaates mitte raisata ja valida kestvaid materjale.“ (Intervjuu nr 3)

Väga palju mainitakse ka sotsiaalseid põhimõtteid, nagu klientide vajadustest lähtumine: „Hulk inimesi on juba väga jõukad ja need inimesed tahavad ka tegelikult erilisi tooteid saada. Klassikaline viiekorruseline paneelidest kortermaja karp ei ole nende eelistus.“ (Intervjuu nr 6) Olulisel kohal on ka kogukonnaga arvestamine, milles üks intervjuueeritutest mainib: „See on selline... kogukonnaga arvestamine ja vähe selline pikem vaade. Ma arvan, et sellest on kõva puudus.“ (Intervjuu nr 4) Lisaks on kinnisvaraarendajatele olulised veel sotsiaalse väärtuse loomine ning vastutustundlik ja väärtuspõhine koostööpartnerite valik: „Arvan, et see sotsiaalne vastutus võiks olla enda koostööpartneritel kindlasti paigas kuni alltöövõtjateni välja.“ (Intervjuu nr 2)

Lisaks eelpool viidatule tuuakse välja teadlikkuse tõstmise vajadust. Enese harimine ja uute teadmiste omandamine on aluseks sellele, et pakkuda innovaativsemaid lahendusi ja luua järjest paremat keskkonda.

4. TULEMUSTE ARUTELU JA JÄRELDUSED

Antud magistr töö uurimisprobleemiks oli keskkonnanalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete teadliku elluviimise ja oskuste jagamise puudumine kinnisvaraarenduse valdkonnas, mis on omakorda takistanud keskkonnanalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete strateegilist rakendamist selles. Uurimistöö käigus läbi viidud kvalitatiivse analüüsi tulemusena tuvastas autor, et ESG kolme suuna põhimõtete teadlikku elluviimist esineb väga vähesel määral. Küll aga jõudis autor järeldusele, et enamik kinnisvaraarendajaid rakendavad väga paljusid keskkonnanalaseid, sotsiaalseid ja äriühingute valitsemise strateegiaid neid enesele teadvustamata.

Autori eesmärgiks oli kaardistada keskkonnanalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete elluviimise strateegilised lähenemised. Autor leidis, et eelkõige saab kinnisvaraarenduses vaadelda ESG strateegiat kui vaatenurka. (Mintzberg 1987) Juhtide mõttemaailm ja maailmavaade on ehk just kinnisvaravaldkonnas strateegiliseks vahendiks. (Esmaeli 2015) Kinnisvarasse kui nähtusesse on juba oma olemuses sisse kodeeritud selle jätkusuutlikkus ja püsimine üle põlvkondade. Seetõttu on kinnisvara valdkonna ettevõtted ehk rohkem juba mõtteviisilt oma tegevuses keskkonnanalasteid, sotsiaalseid ja äriühingute valitsemise põhimõtteid arvestavad. Kinnisvaraarendus on juba isenesest tuleviku keskkonna loomine. Jätkusuutlikkust kui keskkonnanalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise kriteeriumite ühte põhiolenumust tõi esile ka Cloutier (2020).

Intervjuude põhjal analüüsiti ka, mismoodi on kinnisvaraarendusega tegelevad ettevõtted üles ehitatud ning läbi millise juhtimismudeli neis strateegilist juhtimist ellu viiakse. Kuigi enamikes organisatsioonides on säilinud osaliselt hierarhiline juhtimismudel (oranž) (Laloux 2014), seda ka tulenevalt äriseadustikust, sest nagu üks intervjuueeritavatest märkis on „paraku juba seadusandlus selline, et keegi lihtsalt peab olema juhatuse liige, keegi peab äriseadustikust tulenevalt tegema mingisuguseid protseduure“ (Intervjuu nr 6), siis nn rohelisele organisatsioonile omase harmoonia ja kogukonnatunde hoidmise ilminguid (Laloux 2014) võis tuvastada kõigis viies vaadeldud ettevõttes. Samuti leidis autor, et osades organisatsioonides rakendatakse juba ka osaliselt ja

alateadlikult türkiissinise organisatsiooni juhtimismudelit. Autor tuvastas vähemalt ühe ettevõtte puhul ka kõik kolm türkiissinisele mudelile omast põhimõtet, milleks on isejuhtimine, terviklikkus ja evolutsiooniline eesmärk. (*Ibid.*)

Lisaks ESG keskkonnaalaste põhimõtete olulisusele, olid kõigi intervjueritud juhtide jaoks olulised ka sotsiaalse valdkonna kriteeriumid. Kõigi ettevõtete keskmes oli töötaja, temast hoolimine, temaga arvestamine ja tema tervisesse ning arengusse panustamine. Samuti töid paljud intervjueritavad välja töötaja ja ettevõtte juhtide sarnaste väärtuste ning mõttemaailma olulisust. Autor järeldas, et ehk on siin tegemist valdkonnaspetsiifilise eripäraga. Kinnisvara kui põlvkondade ülene püsiv väärtus ning sotsiaalne vastutus ja hoolivus on omavahel maailmavaateliselt seotud. Kui muudes tööstusharudes või tegevusvaldkondades võibki ESG põhimõtetes näha vaid turundussõnumit, siis kinnisvaraarenduses rakendatakse keskkonnaalaseid, sotsiaalseid ja äriühingute valitsemise kriteeriume teadvustamata kujul juba praegu. Seega on nende teadlik strateegiatesse lisamine lihtsalt järgmine samm, andmaks konkreetsemat vormi selle efektiivsemaks elluviimiseks.

Autor tõi välja peamised tegevused, läbi mille avalduvad kinnisvaraarenduses jätkusuutlikku arengu ja sotsiaalselt vastutustundliku äritegevuse põhimõtted:

- seadusest tulenevate normatiivide järgimine;
- energiatõhususe saavutamine;
- kestlike materjalide kasutamine arendustegevuses;
- hea linnaruumi loomine;
- kogukonnaga arvestamine;
- oma töötajate tervise eest hoole kandmine, parema tervisekäitumise soodustamine;
- töötajate arengusse panustamine;
- inimlikkus ja eetiline käitumine ettevõtte juhtimises.

Porter ja Kramer (2006) väitsid üle kümnendi tagasi, et ettevõtted, millel on parem ESG reiting, teenivad oma aktsionäridele paremat tulu. Tulemuste analüüsi põhjal jõudis autor järeldusele, et kinnisvaraarenduses täna veel selgelt mõõdetavat ärilist kasu välja tuua ei saa, kuna pole ka teadlikku tulemuste mõõdistamist. Küll aga annab ESG kolme valdkonna põhimõtete rakendamine kinnisvaraarendajale konkurentsieelise juhul, kui keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemisega seotud põhimõtete elluviimises leitakse valdkonnaüleline ühtne arusaam.

Keskkonnaalaste ja sotsiaalsete põhimõtete teadvustamata rakendamine kinnisvaraarenduse ettevõtetes viitab selgelt ka Laloux (2014) türkiissinise organisatsioonimudeli ilmingutele, kus ettevõtte ei mõtle enam ainult kasumi saamisele ning ettevõtte töötajate vahelised suhted on hoolivad ja mõistvad.

Autor selgitas intervjuude käigus välja, et enamik ettevõtteid tegelikult mõõdistab päris mitmeid näitajaid, mida nad küll ise täna ei oska keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise kriteeriumite valdkondlike indikaatoritena välja tuua. Enamik selliseid indikaatoreid on seotud keskkonnaalaste põhimõtete järgimisega nagu energiatõhusus või hoonete sertifitseerimise käigus tehtavad mõõdistused. Autori hinnangul on energiatarbimise kõrval näiteks kommunaalkulude mõõdistamisel võimalik keskkonnaalase põhimõttena rakendada säästlikkust mitmes aspektis – nii kulude kokkuhoiuna kui ka raiskamise vältimisena. Kommunaalkulude mõõtmine aitaks otsida uudseid energiatõhusaid lahendusi nii küttesüsteemides, materjalide valikus kui ka tarbe- ja sadevee kasutamises.

Samuti mõõdistavad väga paljud ettevõtteid ka sotsiaalse valdkonna põhimõtete järgimise tulemuslikkust, seda küll mitte ESG mõistes endale teadvustades. Näitena võib siin välja tuua, et kõik valimisse kaasatud ettevõtteid mõõdavad kliendi tagasisidet ning peavad seda väga oluliseks. Paljudes ettevõtetes kajastub selle tulemuslikkus ka töötajate motivatsioonipakettides.

Kuna organisatsiooni efektiivseks toimimiseks on intervjuude analüüsi põhjal kõige olulisemad selle töötajad ja nende heaolu, kuid ka kvalifikatsioon, siis kahtlemata on ka siin oluline kehtestada valdkondlikud indikaatorid. Intervjuude analüüsist nähtub, et töötaja rahulolu mõõtmine võib olla ehk üheks vähestest indikaatoritest, mis aitab täna hinnata äriühingute valitsemise valdkonna põhimõtete rakendamise tulemuslikkust. Organisatsiooni tervise ja töötajate rahulolu sihttasemete kehtestamine aitab jälgida, kuivõrd on ettevõtte juhtimine läbipaistev. Paraku on siin keeruline ka paremaid mõõdikuid välja pakkuda. Mitmekesisuse ja võrdõiguslikkuse teemadele äriühingute valitsemises on Eestis paraku endiselt keeruline tähelepanu pöörata.

Eelnevast arutelust tulenevalt pakkus autor välja järgnevad valdkondlikud indikaatorid, mis aitaks kinnisvaraarendajatel keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete strateegilist rakendamist teadlikumalt ettevõtte üldstrateegiasse integreerida:

- hoonete energiatarbimine (energiamärgis);
- arendusprojektipõhine, kuid ka ettevõtte enda CO2 jalajälg;

- kommunaalkulud (nii arendatavate hoonete prognoositavad kui ka ettevõtte enda igapäevased);
- kliendi tagasiside või soovitusindeks;
- töötajate kvalifikatsioon ja selle vastavus soovitule;
- töötaja rahulolu ning organisatsiooni tervis.

Suurimaks takistuseks keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise teemadega tegelemisel on kahtlemata teadlikkuse puudumine nendes. Seda nii ettevõtete endi seisukohast kui ka lõpptarbijate poolt vaadates. Ettevõtete juhid küll teadvustavad täna ESG strateegiate väljatöötamise olulisust, kuid teema uudsuse tõttu ei osata juba täna tehtavate tegevuste olulisust endale teadvustada. Puudub selgem arusaam, mida keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete järgmiseks ette tuleks võtta, mida mõõta, millega võrrelda ja kuidas raporteerida. Antud takistust saab eelkõige ületada just keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete parimate praktikate jagamisega ja läbi selle valdkonnasisese teadlikkuse tõstmisega. Kinnisvaraarendajad peavad tegelema enese harimisega, mitte ainult keskkonnaalaste takistuste ületamiseks, vaid ka selleks, et iga haritum ja teadlikum kinnisvaraarendaja tõstab kogu ühiskonna keskmist teadlikkust ning saab oma tegevuse läbi harida ka lõpptarbijat, kes omakorda oskab siis juba küsida ja nõuda paremaid lahendusi. Ajalise ja ka rahalise ressursi leidmiseks tuleb aga keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise teemadega tegelemist käsitleda ettevõtte strateegilise juhtimise osana. Seega järeldab autor, et igas ettevõttes peaks juhtimistasandil olema keegi määratud vastutama keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise strateegiate väljatöötamise ja juhtimisstrateegia osaks integreerimise eest.

Vestlustest kinnisvaraarenduse sektori juhtidega jõudis autor järeldusele, et hea kliendisuhetus on kõigile väga oluline. Kuna teadlikkus ESG teemadest on vähene ka lõpptarbijate ehk klientide hulgas, siis aitaks töötajatele ettevõtte keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise strateegiliste põhimõtete sõnumi pidev jagamine omakorda tõsta ka tarbijate teadlikkust. Uudsete keskkonnasäästlikumate kütte- ning veelahenduste väljatöötamise ja rakendamise üheks tõukeandjaks oleks kindlasti teadlikum tarbija, kes oskaks seda tahta ning oleks valmis nn rohelisema lahenduse eest ka rohkem maksta. Seega tuleks ettevõtetel tutvustada oma keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise eesmäärke ja strateegiaid süsteemselt ka oma töötajatele.

Kokkuvõtvalt võib märkida, et kui ESG kolmest valdkonnast kahes – keskkonnavalas ja sotsiaalses – on mitmeid tegevusi ning põhimõtteid, mida juba teadlikult ja vähem teadlikult rakendatakse, siis kolmanda, äriühingute valitsemisega seotud põhimõtetega, tegeletakse pigem vähem. Ärireeetika ning juhtimise head tavad on tegelikult kinnisvaraarenduses päris hästi kaetud ja esindatud, kuid teadvustatud ja teadliku osana ESG põhimõtetest seda ei nähta. Samuti tuleks leida võimalus võtta tähelepanu alla ka võrdse kohtlemise ja mitmekesisuse põhimõtted ning järgida neid nii sotsiaalsete kui äriühingute valitsemise kriteeriumite osana ettevõtte juhtimises.

Magistritöö analüüsi tulemusena selgitas autor välja ka parimad praktikad keskkonnavalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise strateegiate rakendamisel. Kindlasti tuleb jätkata energiatõhusate ja veelgi säästlikumate tehniliste lahenduste otsimist. Sama on leidnud oma uuringutes ka Cloutier (2020) Osad arendajatest taotlevad valmivatele hoonetele rahvusvaheliselt tunnustatud sertifikaate nagu LEED ja BREEAM. Praktikana on tegemist kahtlemata kvaliteedi märgiga ning ärikinnisvaras on see juba täna olulise tähtsusega. Enne ESG näitajate mõõdistama asumist tuleks määrata valdkondlikud indikaatorid ja nende soovitud sihttasemed, mille tulemuslikkus ettevõttele enim kasu tooks. „Mida mõõdad, seda saad“ (Intervjuu nr 3), märkis üks intervjuueeritavatest. Kliendi tagasiside mõõdistamine on kahtlemata oluline. Sama oluline võiks olla ka töötaja rahulolu uuring ja nn organisatsiooni tervise mõõdistamine läbi selle. Siin peitub ehk üks tööriist äriühingute valitsemise valdkonna läbipaistvuse põhimõtte edendamiseks.

Autor soovib välja tuua ka käesoleva uuringuga seotud piirangud. Antud uurimistöö käigus viidi läbi kvalitatiivne uuring suhteliselt väikse valimi hulgas ning kuna kinnisvaraarenduses ei olnud autorile teadaolevalt varem ESG temaatikat uuritud, oli autori esmaseks eesmärgiks saada ülevaade hetkeolukorrast. Tulenevalt materjalist said analüüs ja järeldused ehk filosoofilisemat laadi ning sobivad pigem esmaseks sissevaateks keskkonnavalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete temaatikasse kinnisvaraarenduses. Seega on antud magistritöö heaks platvormiks kinnisvaraarenduse ettevõtetele, mis soovivad alustada ESG põhimõtete strateegilise sõnastamisega juhtkonna tasandil. Antud uuring annab võimaluse keskkonnavalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete strateegilise rakendamise temaatika edasiarendamisele järgnevatel uuringutes, kus autor soovib kaasata juba suurema valimi, keskenduda rohkem valdkondlike indikaatorite väljatöötamisele ning uurida erinevaid võimalikke tulemuste raporteerimise viise. Viimase kohta intervjuudes küll küsiti, kuid kõigil uuritud ettevõtetel oli see alles väljatöötamise faasis.

Positiivse poole pealt võib välja tuua, et kõik intervjueritavad oskasid ESG temadel arutleda, kuigi paljud tunnistasid, et vajavad veel rohkem teadmisi ja eneseharimist. Samuti jõudis autor järeldusele, et teadvustamata kujul keskkonnaalaseid, sotsiaalseid ja äriühingute valitsemise strateegiaid kinnisvaraarenduses juba rakendatakse.

KOKKUVÕTE

Jätkusuutlik areng ja ettevõtte sotsiaalne vastutus on olnud juba mõnda aega teemadena ühiskonnas aktuaalsed. Viimastel aastatel on jätkusuutlikkuse ja sotsiaalse vastutuse kõrvale tõusnud ka ESG mõiste (*environmental, social and governance*), mis hõlmab ettevõttega seotud keskkonnavaluste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemisega seotud kriteeriumite järgimist majandustegevuses. Keskkonnavaluste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise standardite kogum kerkis laiemalt esile 2015. aastal, kui Ühinenud Rahvaste Organisatsioon võttis vastu jätkusuutlikkuse raamistiku, millega kirjeldati säästva arengu eesmärgid ning elluviimisstrateegiad. 2019. aastal lõpus tuli ka Euroopa Komisjon välja „Euroopa rohelise kokkuleppega“ (*Green Deal*), mis on suunatud CO2 emissiooni vähendamisele aastaks 2030 ning mille eesmärgiks on jõuda majanduseni, mis toimib looduse piirides, tagab jõukuse ja heaolu ning vähendab saastet.

Hoolimata ESG temaatika aktuaalsusest maailmas on Eestis antud teemat seni vähe uuritud. Samuti pole ka maailmas ühtset arusaama, kuidas keskkonnavaluste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete strateegiline rakendamine ettevõtte väärtust mõjutab ning mismoodi hinnata selle tulemuslikkust. Kuna sellekohast empiirilist tõendusmaterjali on veel vähe ja see pole laialdaselt levinud, tunnistavad keskkonnavaluste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete sisulist majanduslikku väärtust veel vaid üksikud juhid.

Euroopa Komisjoni poolt möödunud aastal tutvustatud Euroopa kestliku rahastamise paketi üheks osaks on äriühingute kestlikkuse aruandluse direktiivi CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) eelnõu, mille kohaselt peavad ettevõtted hakkama esitama põhjalikumalt infot jätkusuutlikkuse kohta ja seda majandusaastaaruande tegevusaruande osana. Seega muutub keskkonnavaluste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete valdkondlike indikaatorite väljatöötamine oluliseks ka kinnisvaraarenduses, kus keskkonnasäästlik mõtteviis on juba täna oluline kasvõi seetõttu, et seadusandlus on kohustanud arendajaid mõõtma hoonete energiatarbimist, kehtestades selleks energiatõhususe miinimumnõuded.

Antud töö uurimisprobleem oli keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete teadliku elluviimise ja oskuste jagamise puudumine kinnisvaraarenduse valdkonnas, mis omakorda takistab nende põhimõtete strateegilist rakendamist. Tulenevalt Euroopa Komisjoni direktiivi ettepanekust tekiks äriühingutele inimõiguste- ja keskkonnaalane hoolsuskohustus, mis sunnib kinnisvaraarendajaid teemaga tõsiselt tegelema. Autori eesmärgiks oli kaardistada ESG elluviimise strateegilised lähenemised kinnisvaraarenduses ning välja töötada soovitud keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete rakendamiseks antud valdkonnas.

Uurimistöö käigus läbi viidud kvalitatiivse analüüsi tulemusena tuvastas autor, et keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete teadlikku elluviimist esineb tõesti veel väga vähesel määral. Küll aga jõudis autor järeldusele, et enamik kinnisvaraarendajaid siiski juba rakendavad väga paljusid ESG põhimõtteid neid strateegiliselt enesele teadvustamata. Autor leidis, et eelkõige saab kinnisvaraarenduses vaadelda ESG strateegiat kui vaatenurka. Juhtide mõttemaailm ja maailmavaade on ehk just kinnisvaravaldkonnas strateegiliseks vahendiks.

Kuigi enamikele kinnisvaraarendajatest seostub jätkusuutlikkus ikkagi valdavalt keskkonna teemadega nagu hoone elukaar, energiatõhusus ja hea linnaruum, olid kõigi intervjuueeritud juhtide jaoks olulised ka sotsiaalse valdkonna teemad. Kõigi ettevõtete keskmes oli töötaja, temast hoolimine, temaga arvestamine ja tema tervisesse ning arengusse panustamine. Autor järeldas, et ehk on siin tegemist valdkonnaspetsiifilise eripäraga. Kinnisvara kui põlvkondade ülene püsiv väärtus ning sotsiaalne vastutus ja hoolivus on omavahel maailmavaateliselt seotud. Kvalitatiivse analüüsi käigus tuvastas autor, et üheks kõige suuremaks võimaluseks on täna konkurentsieelis, mille ESG kolme valdkonna põhimõtete rakendamine kinnisvaraarendajale annab. Eelkõige võib seda konkurentsieelist täna tuvastada ärikinnisvara valdkonnas, elukondliku kinnisvara puhul piirab tänase konkurentsieelise rakendamist veel tarbija vähene teadlikkus. Selget mõõdetavat ärilist kasu täna veel välja tuua ei saa, kuna pole ka teadlikku tulemuste mõõdistamist.

Suurimaks takistuseks keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise teemadega tegelemisel on kahtlemata teadlikkuse puudumine antud valdkonnas. Seda nii ettevõtete endi seisukohast kui ka lõpptarbivate vaatest. Ettevõtete juhid teadvustavad täna küll ESG strateegiate väljatöötamise olulisust, kuid teema uudsusel tõttu ei osata tuvastada tänaseid keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete strateegilisi rakendusi. Puudub selgem arusaam,

mida ette tuleks võtta, mida mõõta, millega võrrelda ja kuidas raporteerida. ESG sõnumit tuleks süsteemselt, regulaarselt ja läbimõeldult viia oma ettevõtte töötajateni. Teadlikumad töötajad viivad teadmisi omakorda edasi klientide ehk tarbijateni.

Uuringu tulemustest selgus, et kuigi keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise kriteeriumite valdkondlike indikaatorite mõõdistamist veel teadvustatud kujul kinnisvaraarenduses valdavalt ei tehta, mõõdistab enamik ettevõtteid tegelikult päris mitmeid olulisi näitajaid. Enamik selliseid indikaatoreid on seotud keskkonnaalaste põhimõtete järgimisega nagu energiatõhusus või hoonete sertifitseerimise käigus tehtavad mõõdistused, kuid mõõdistatakse ka sotsiaalse valdkonna näitajaid nagu näiteks klientide tagasiside ja soovitusindeks.

Tulemuste analüüsist ja järeldustest nähtub, et magistritöö eesmärk sai täidetud – autor kaardistas ESG kolme valdkonna põhimõtete elluviimise strateegilised lähenemised kinnisvaraarenduses ja tuvastas ka valdkonna parimad praktikad. Sellest tulenevalt saab välja tuua järgnevad soovitusel keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete rakendamiseks kinnisvaraarenduse valdkonnas:

1. määrata ettevõttes juhtimistasandil vastutaja keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise strateegiate väljatöötamise ja juhtimisstrateegia osaks integreerimise eest;
2. viia ESG sõnumit süsteemselt, regulaarselt ja läbimõeldult oma ettevõtte töötajateni;
3. jätkata arendustegevuses energiatõhusate ja veelgi säästlikumate tehniliste lahenduste otsimist;
4. enne ESG näitajate mõõdistama asumist tuleks määrata olulised valdkondlikud indikaatorid, mille tulemuslikkus ettevõttele enim kasu tooks. Autor pakkus välja järgmised: hoonete energiatarbimine (energiamärgis), CO2 jalajälg, kommunaalkulud (nii olemasolevad kui ka prognoositavad), kliendi tagasiside, töötajate kvalifikatsioon ja selle vastavus soovitule, töötaja rahulolu ja organisatsiooni tervis.

Antud magistritöö puuduseks oli tulenevalt teema uudsusest suhteliselt väike valim ja sellest tulenevalt olid uurimistöö analüüs ja järeldused ehk filosoofilisemat laadi ning sobivad pigem platvormiks kinnisvaraarenduse ettevõtetele, mis soovivad alustada ESG põhimõtete strateegilise sõnastamisega juhtkonna tasandil. Teema edasiarendamiseks soovitab autor järgnevates uuringutes kaasata suurema valimi ning keskenduda detailsemalt valdkondlike indikaatorite väljatöötamisele ning tulemuste raporteerimise viisidele.

SUMMARY

STRATEGICAL IMPLEMENTATION OF ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE PRINCIPLES IN REAL ESTATE DEVELOPMENT

Iris Öpik

Sustainable development and corporate social responsibility have been current topics in the society for some time. In recent years, the term ESG (environmental, social and governance) has become increasingly known, specifically in connection with the establishment of the United Nations Sustainable Development Goals in 2015. To the Author's knowledge, his topic has not yet been researched much in Estonia. There is also a general lack of common understanding on how the strategic implementation of the ESG principles add value to the organization and how their effectiveness can be measured. In accordance with the European Commission's corporate sustainability reporting directive proposal from 2021, the companies should start to include the information concerning the sustainability in the financial reporting. This makes applying the ESG principles more relevant also in the real estate area, requiring development of performance indicators.

Research problem of this paper was to investigate the lack of planned implementation of the ESG principles and knowledge sharing in the real estate development field. The goal of the research was to map the ESG implementation strategic approaches in real estate and to develop recommendations for applying the ESG principles. The research questions were the following: 1) Which areas or activities should be considered in applying the sustainable development and socially responsible principles in the real estate development? 2) Which ESG strategies are used in the real estate development? 3) What are the biggest obstacles in the implementation of the ESG principles? 4) What are the performance indicators to measure the effectiveness of ESG implementation in different areas? 5) How to improve the implementation of the ESG principles in the real estate development in Estonia? In discussing the ESG strategies, the Author focuses on the principles that are approved at the managerial level.

The paper is divided into two parts. The theoretical part gives an overview of the strategic management approaches, explains the philosophy of the sustainable and responsible entrepreneurship and describes the nature and the implementation of ESG. The theory of the strategic management discusses Minzberg 5P model (1987) and Frederic Laloux (2014) organizational development and Teal organization model. Sustainable and responsible entrepreneurship and the nature plus the implementation of the ESG is explained based on the sources published in recent years. The empirical part of the paper uses a qualitative research method to investigate the ESG strategy implementation methods in real estate development based on interviews with several real estate company leaders in Estonia.

The results of the qualitative analysis showed that there is currently very little planned implementation of the ESG principles. However, the author concluded that most real estate developers are already unknowingly applying ESG without including it in the strategic planning. ESG strategy in real estate can be considered as perspective – the leader's world view is a strategic tool.

In addition to the importance of the environment, the social responsibility was considered equally important. The interviewed leaders focus on the wellbeing and the development of the employees. The author noted that this could be specific to the real estate field, where social responsibility and caring are related to the value. The qualitative analysis results suggested that the biggest opportunity that applying ESG principles would give is a competitive advantage, as currently it is still difficult to demonstrate a clearly measurable financial profit for the organization.

The biggest obstacle of the ESG implementation is lack of awareness, both from the organization's and client's side. The leaders are becoming aware of the importance of having ESG strategies, however the topic is still quite novel and therefore there is a lack of knowledge regarding how to incorporate it in the strategic planning and communicate it to the employees.

As a conclusion, the research objective has been met. The author has mapped the strategic approaches for the ESG principles implementation and consequently has provided recommendations in the context of the real estate field: 1) designate a focal point at the managerial level who is responsible for the ESG strategy development and incorporating it in the strategic plan; 2) communicate a well-defined ESG message to the employees in a systemic and regular

manner; 3) continued search for the energy efficient and economic technological solutions; 4) before measuring the ESG related performance, develop key performance indicators in each area which would add the most value. The author proposes the following indicators: energy efficiency of the buildings, CO2 footprint, cost of utilities, client feedback, employee qualification vs employer's expectations, employee satisfaction and the organizational well-being. The author recommends that continued research of ESG topic could focus on the areas of specific key performance indicators and developing the evaluation and reporting methods.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Azevedo, V., Carvalho, M., Fernandes-Costa, F., Mesquita, S., Soares, J., Teixeira, F., Maia, A. (2017) Interview transcription: conceptual issues, practical guidelines, and challenges. *Revista de Enfermagem Referência, Serie IV n 14* september 2017
- Bazeley, P. (2013) *Qualitative Data Analysis. Practical Strategies*. London, England. Sage Publications
- Boffo, R., Patalano, R. (2020) ESG Investing: Practices, Progress and Challenges. OECD Paris. Kättesaadav: <https://www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-Challenges.pdf>, 02.05.2022
- Cini, A. C., Ricci, C. (2018) CSR as a Driver where ESG Performance will Ultimately Matter. *Symphony. Emerging Issues in Management, n 1*. 2018
- Cloutier, D. (2020) The New Norm: ESG as a Material Risk and Opportunity for Real Estate. *Real Estate Issues. Volume 44, Number 16*
- Ehituse pikk vaade 2035. 7 suurt sammu. Versioon 1.6 Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, aprill 2021. Kättesaadav: https://eehitus.ee/wp-content/uploads/2021/04/Ehituse-pikk-vaade-2035-v1_6.pdf
- Ehitusseadustik (EhS) RT I, 05.03.2015, 1
- Environmental, Social, and Governance (ESG) Criteria*. Investopedia. Kättesaadav: <https://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp>, 04. märts 2022
- Esmaeli, N. (2015) Strategic management and its application in modern organizations. *International Journal of Organizational Leadership 4*. 2015
- Euroopa Komisjoni algatus võib väikeettevõtetele tuua kaasa suure halduskoormuse*. Eesti Kaubandus-Tööstuskoda. (2022) Kättesaadav: <https://www.koda.ee/et/uudised/euroopa-komisjoni-algatus-voib-vaikeettevotetele-tuua-kaasa-suure-halduskoormuse>, 06. mai 2022
- Euroopa roheline kokkulepe*. Euroopa Komisjon. Kättesaadav: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_et, 08. mai 2022
- Fatemi, A., Glaum, M., Kaiser, S. (2018) ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal 38*. 2018

- Jofre, S. (2011) Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations. *DTU Management*. DTU Management 2011 No. 1
- Jäme, A., Krustok, I. (2020) Euroopa roheline kokkulepe – lepe või kurss? *Õiguskeel*, 2/2030
- Jätksuutlik. *Eesti keele seletav sõnaraamat*. (2009) Kättesaadav: <http://eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=j%C3%A4tkusuutlikkus&F=M>, 04. märts 2022
- Kempeneer, S., Peeters, M., Compennolle, T. (2021) Bringing the User Back in the Building: An Analysis of ESG in Real Estate and a Behavioral Framework to Guide Future Research. *Sustainability* 2021, 13, 3239
- Ketokivi, M., Choi, T. (2014) Renaissance of case research as a scientific method. *Journal of Operations Management* 32 (5) 2014
- Kodud ja hooned rohelisemale tulevikule sobivaks*. Euroopa Komisjon, juuli 2021
- Laloux, F. (2014) *REINVENTING ORGANIZATIONS: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. s.l. Nelson Parker
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1)
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. The Free Press, USA
- Paquet, G. (2015) Frederic Laloux' exploration in governance. *Optimum Online*, detsember 2015
- Patton, M. Q. (2002) Two Decades of Developments in Qualitative Inquiry. A Personal, Experiential Perspective. *Qualitative Social Work*, Vol. 1 (3)
- Porter, M. E., Kramer, M. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, detsember 2006
- Porter, M. E., Serafeim, G., Kramer, M. (2019) Where ESG Fails. *Institutional Investor*, 21.11.2019
- Rutkowska, M., Kaminska, A. M. (2020) Turquoise Management Model - Teal Organizations. *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges*. Seville, Spain, 1.–2. aprill 2020. International Business Information Management Association (IBIMA): King of Prussia
- Schuler, D., Rasche, A., Etzion, D., Newton, L. (2017) Corporate Sustainability Management and Environmental Ethics. *Business Ethics Quarterly* 27:2, aprill 2017
- Soosalu, A., Kannistu, S. (2022) *Alanud on ESG ja kestlikkuse aruandluse uus ajastu. Kas oled CSRD direktiiviks valmis?* Kättesaadav: <https://www.rmp.ee/raamatupidamine/raamatupidamine-yldiselt/alanud-on-esg-ja-kestlikkuse-arauandluse-uus-ajastu-kas-oled-csrd-direktiiviks-valmis>, 04. märts 2022

- The growing importance of ESG in business (interview)*. PwC. (2021). Kättesaadav: <https://www.pwc.pl/en/media/2021/2021-06-30-tomasz-kassel-pwc-esg-interview.html> 29. märts 2022
- Turner, D. W., III (2010) *Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators*. *The Qualitative Report Volume 15 Number 3*, mai 2010
- van Duuren, E., Plantinga, A., Scholtens, B. (2016) *ESG Integration and the Investment Management Process: Fundamental Investing Reinvented*. *J Bus Ethics* 2016
- Williams, C. (2007) *Research Methods*. *Journal of Business & Economic Research*. Volume 5, Number 3. märts 2007
- Ülemaailmsed säästva arengu eesmärgid*. Riigikantselei. Kättesaadav: <https://www.riigikantselei.ee/valitsuse-too-planeerimine-ja-korraldamine/valitsuse-too-toetamine/saastev-areng> 02. aprill 2022

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kava

1. Kirjeldage oma ettevõtte organisatsioonivormi ja juhtimismudelit.
2. Mis seostub teil mõistetega jätkusuutlik areng ja sotsiaalselt vastutustundlik valitsemine?
3. Mida jätkusuutlikkus ja sotsiaalne vastutus kinnisvaraarenduses teie jaoks tähendab?
4. Kuidas olete jätkusuutliku ja sotsiaalselt vastutustundliku valitsemise põhimõtteid oma ettevõttes seni rakendanud?
5. Kuidas olete tegelenud keskkonnavalaste, sotsiaalsete ja valitsemise teemadega (ESG) oma ettevõtte juhtimises?
6. Millist praktilist/ärilist kasu on ESG küsimustega tegelemine teie ettevõttele toonud?
7. Millisele või millistele ESG põhimõtetele teie ettevõttes enim tähelepanu pööratakse?
8. Millised on teie ettevõttes valdkondlikud indikaatorid ESG tulemuslikkuse mõõdistamisel ja milliseid indikaatoreid plaanite tulevikus jälgima hakata?
9. Millised parameetrid olete oma indikaatoritele kehtestanud ja milliseid plaanite tulevikus kehtestada?
10. Mida teete selleks, et leida ESG poolt pakutavaid uusi äri võimalusi ja maandada ESG poolt tekitatavaid riske?
11. Kuidas tegelete keskkonna teemadega nagu energiatõhusus, taaskasutus, jäätmekäitlus (ka ehitusjätmed)?
12. Kuidas ja millistel alustel valite koostööpartnereid? Milliseid väärtusi peaksid nad kandma?
13. Kuidas kannate hoolt töötajate tervise ja turvalisuse eest?
14. Milline on teie ESG „lugu“ või „sõnum“?
15. Kuidas viite oma ettevõtte ESG põhimõtted ja sõnumi erinevate huvigruppideni (kliendid, tarnijad, investorid/finantseerijad, kohalikud omavalitsused)?
16. Mil määral on teie ettevõtte töötajad teadlikud ESG-ga seotud teemadest teie ettevõttes? Kas neid on töötajatele tutvustatud?
17. Millised ametikohad osalevad ettevõtte juhtimises lisaks juhatuse/nõukogu liikmetele?

18. Kuidas saavad erinevad huvigrupid ettevõtte tähtsamates otsustes kaasa rääkida?
19. Kuidas olete sõnastanud ESG kriteeriumid valitsemises?
20. Mil määral olete tegelenud teemadega nagu mitmekesisus ja eetika ettevõtte juhtimises?
21. Mismoodi olete ESG teematikat kajastanud majandusaruannetes?
22. Kuidas on need seotud ettevõtte juhtide, töötajate ja teiste tulemuse mõjutajate motivatsioonipakettidega?
23. Milliseid raporteerimisviise kasutate?
24. Millised on takistused ESG valdkondades? Kuidas nendega toime tulete?
25. Mida kinnisvaraarendajad saaksid ja peaksid tegema, et luua paremat keskkonda?
26. Milliseid ESG põhimõtteid saaksid ja peaksid kinnisvaraarendajad Eestis just eelkõige tähelepanu alla võtma?
27. Kas soovite veel midagi lisada, millest seni juttu pole olnud?

Lisa 2. Intervjuude transkriptsioonid

Saadaval siin: https://drive.google.com/drive/folders/1sNX_1lwYtMOeuyn4lYDJd6DaOp-8TR7?usp=sharing

Lisa 3. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Iris Öpik,

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Keskonnaalaste, sotsiaalsete ja äriühingute valitsemise põhimõtete strateegiline rakendamine kinnisvaraarenduses,

mille juhendaja on Merle Ojasoo, PhD

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

10.05.2022

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.