

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Rene-Evert Randveer

**KESTLIKU ARENGU EESMÄRKIDE ELLUVIIMINE EESTI
RIIGI OSALUSEGA ÄRIÜHINGUTE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava TATM, peeriala äriprotsesside juhtimine digitaalühiskonnas

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 11217 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Rene-Evert Randveer, 10.05.2022

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 203931TATM

Üliõpilase e-posti aadress: rene.randveer@hotmail.com

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Merle Ojasoo

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

SISUKORD	3
LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. KESTLIKU ARENGU EESMÄRKIDE TEOREETILINE KÄSITLUS.....	7
1.1 Kestliku arengu eesmärgid.....	7
1.1.1 Kestliku arengu eesmärkide rakendamise raamistik	8
1.1.2 Kestliku arengu eesmärkide praktikad ja tulemuste mõõtmine.....	10
1.2 Jätkusuutlik ettevõtlus ja kestliku arengu eesmärgid.....	11
1.3 Ettevõtte sotsiaalne vastutus ja kestliku arengu eesmärgid	16
2. EMPIIRILINE UURING.....	20
2.1 Uuringu valim ja meetodika	20
2.2 Intervjuude läbiviimine ja analüüs	21
3. UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS	23
3.1 Ajendid kestliku arengu eesmärkide rakendamiseks.....	23
3.2 Kestliku arengu eesmärkide rakendamine ettevõtete ärimudelisse	24
3.3 Levinud kestliku arengu eesmärkide praktikad	30
3.4 Kestliku arengu eesmärkide indikaatorid	34
3.5 Kasu vastutustundlikust äritegevusest	36
4. ARUTELU JA ETTEPANEKUD	38
KOKKUVÕTE.....	45
SUMMARY	49
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	53
LISAD	59
Lisa 1. Kestliku arengu eesmärgid (SDG).....	59
Lisa 2. Intervjuu küsimustik	60
Lisa 3. Kestliku arengu eesmärkide praktikad	63
Lisa 4. Cross-case tabel	65
Lisa 5. Lihtlitsents	72

LÜHIKOKKUVÕTE

Antud magistritöö eesmärk on välja selgitada Eesti riigi osalusega äriühingute läbiviidavad protsessid kestliku arengu eesmärkide saavutamisel. Töö eesmärgi täitmisel tugineb autor neljale uurimisküsimusele, mis hõlmavad endas ajendeid rakendamisel ja alameesmärkide valikul, rakendamise protsessi, kasutatavaid praktikaid ning kestliku arengu eesmärkide rakendamisest tulenevaid potentsiaalseid kasusid. Uuringu läbiviimisel kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit. Uuringu valim koosneb viiest Eesti riigi osalusega äriühingust, kellega viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuud. Saadud tulemused kantakse *cross-case* tabelisse, mis võimaldab tulemusi analüüsides leida intervjueeritavate ühisosad ja kõrvalekaldeid. Tulemustest selgub, et enim on ettevõtteid suunanud kestliku arengu eesmärkide rakendamisele ühiskondlikud ootused, seadusandlusest tulenevad nõuded ja kestliku rahastuse taksonoomia. Alameesmärkide valikul lähtuvad ettevõtted enim eesmärkidest, mis on seotud nende opereeritava valdkonnaga ning ettevõtte siseste prioriteetidega. Rakendamise protsessi puhul täiendati *SDG Compassi* poolt loodud raamistiku valimis olnud ettevõtete poolt reaalset rakendatud meetmetega ning selle tulemusel on koostatud täiendatud raamistik. Kasutatavate praktikate loetelu on toodud välja töö lisan, mille eesmärgiks on anda ülevaade, milliseid tegevusi rakendavad ettevõtted kestliku arengu tagamiseks. Lisaks selgub läbiviidud uuringust, et kestliku arengu eesmärkide puhul on tegemist jätkusuutlikuse võimalusega, mis omab positiivset mõju nii keskkondlikult, sotsiaalselt, kui majanduslikult. Kestliku arengu eesmärkide rakendamine võimaldab süstemaatilisemalt läheneda keskkonnale, parandada ettevõtte mainet sidusgruppide seas ning saavutada majanduskasvu läbi innovatiivsete tehnoloogiate kasutuselevõtu, konkurentsieelise loomise ning soodustuste, mis tulenevad ettevõtte panusest kestlikku arengusse.

Võtmesõnad: jätkusuutlik ettevõtlus, ettevõtte sotsiaalne vastutus, kestliku arengu eesmärgid, SDG, SDG raamistik, 2030 eesmärgid

SISSEJUHATUS

Kestliku arengu eesmärgid (edaspidi SDG) on ÜRO peaassamblee poolt 2015. aastal aastaks 2030 kokku lepitud 17 eesmärki, mis jagunevad omakorda 169 alameesmärgiks. Antud eesmärgid panevad paika tänasel päeval kõige aktuaalsema säästliku arengu tegevuskava, mis näeb ette, et riigid peavad koos panustama jätkusuutliku arengu poole. Eesmärgiks on saavutada kõigile osapooltele kasulik koostöö, et tagada praegustele ja tulevastele põlvkondadele jätkusuutlikud keskkondlikud, majanduslikud ning sotsiaalsed väljavaated. (Transforming our ... 2015) SDG-de saavutamist võib pidada eelduseks pikaajaliste ülemaailmsete katastroofiliste ja eksistentsiaalsete riskide vähendamiseks (Cernev, Fenner, 2020) läbi sotsiaalsete, majanduslike ja keskkonnavalaste väljakutsete lahendamise (Apostolopoulos *et al.* 2018; Transforming our ... 2015; Howard-Grenville *et al.* 2017).

Iga riik omab esmast vastutust omaenda majandusliku ja sotsiaalse arengu eest ning riigisiseseid, ettevõtlusest tulenevaid, rahavood on aluseks teenuste ja avalike hüvede pakkumisel. See tähendab, et SDG-de elluviimisel omab olulist mõju riiklik ettevõtluskeskkond alates mikroettevõtetest kuni riiklike ja rahvusvaheliste ettevõteteneni. (Transforming our ... 2015) Käesolevas töös on töö autor probleemi lahendamisel keskendunud Eesti riigi osalusega äriühingutele, eeldades, et riigiosalusega äriühingud on üldiseks eeskujuks riigis olevale ettevõtluskeskkonnale ning omavad suurimat rolli riigi strateegiliste eesmärkide täitmisel.

Käesoleva töö uurimisprobleemiks on vähene informatsioon kestliku arengu eesmärkide elluviimise protsesside kohta Eesti riigi osalusega äriühingutes. Antud töö probleemi aktuaalsus tuleneb asjaolust, et kuigi eestikeelses kirjanduses on leida erinevaid SDG teemalisi artikleid ja statistikaid täitmise kohta ning lisaks on valitsus koostanud pikaajalise arengustrateegia “Eesti 2035” (Strateegia ... 2021), mis sarnaneb ÜRO peaassamblee poolt koostatud eesmärkidele, on puudu uuringutest, mis käsitleksid nende elluviimise protsesse. Antud probleemi aktuaalsust kinnitab Howard-Grenville *et al.* (2017) uuring, kus on välja toodud, et rahvusvaheliselt on vähe uuringuid, mis pakuvad informatsiooni ettevõtete poolt realselt rakendatavate SDG elluviimise protsesside ning kasutatavate praktikate kohta. Vähene informatsioon ja kogemus võivad olla

üheks asjaoluks, mis takistab ettevõtetel keskkondlikult, sotsiaalselt ja majanduslikult jätkusuutlike tegevuste rakendamist. Täiendav teave reaalsete tegevuste kohta SDG-de rakendamisel ja praktikate läbiviimisel võimaldab ettevõtetel rakendusprotsessi ja praktikate kujundamisel ning alameesmärkide valikul tugineda teiste ettevõtete kogemusele.

Tuginedes eelnevale on töö eesmärgiks välja selgitada kestliku arengu eesmärkide saavutamisel läbi viidavad protsessid Eesti riigi osalusega äriühingutes. Eesmärgi täitmisel keskendub töö autor neljale uurimisküsimusele:

- 1) Mis on olnud ajendiks SDG-de rakendamisel ja alameesmärkide valikul?
- 2) Kuidas on SDG-d rakendatud ettevõtte ärimudelisse?
- 3) Millised on kasutatavad praktikad SDG-de täitmisel?
- 4) Millised on SDG rakendamisest tingitud potentsiaalsed kasud ettevõttele?

Uuringu läbiviimisel kasutab töö autor informatsiooni kogumiseks kvalitatiivset uurimismeetodit, kuna tegemist on kindla tegevuse sisuanalüüsiga. Küsimustele vastuste leidmiseks on läbi viidud viis poolstruktureeritud intervjuud riigi osalusega äriühingute kommunikatsioonijuhhi positsioonil töötavate inimestega, kes omavad ülevaadet ettevõtte jätkusuutlikuse tulemustest ning SDG-de läbiviimise korrast. Valimi koostamisel on eeldatud, et riigi osalusega äriühingud on rakendanud enda ärimudelitesse SDG-de täitmise põhimõtteid. Saadavad andmed analüüsitakse ja grupeeritakse vastavalt, et leida vastused uurimisküsimustele.

Töö on jagatud kolmeks peatükiks, millest esimene peatükk käsitleb teoreetilist tagapõhja. Teoreetilise käsitluse peatükk on jagatud kolmeks alampeatükiks. Teoreetilise käsitluse esimene alampeatükk on otseselt seotud kestliku arengu eesmärkidega. Järgnevad kaks alampeatükki käsitlevad jätkusuutliku ettevõtluse ja ettevõtte sotsiaalse vastutuse olemust ning nende seotust kestliku arengu eesmärkidega. Töö teine peatükk sisaldab endas valimi kirjeldust ning uuringu läbiviimise meetodikat. Kolmandas peatükis on kajastatud uuringu tulemusi, analüüsi ning autori järeldusi ja ettepanekuid.

Töö autor soovib tänada juhendajat magistritöö valmimisele kaasa aitamast läbi juhendamise, suunamise ning kiire tagasiside kogu protsessi vältel. Lisaks soovib töö autor tänada intervjuus osalejaid oma panuse andmisest läbiviidud uuringusse ning kõiki isikuid, kes aitasid kaasa töö valmimisele.

1. KESTLIKU ARENGU EESMÄRKIDE TEOREETILINE KÄSITLUS

Käesolevas töös on teoreetiline ülevaade jagatud kolmeks erinevaks alampeatükiks. Esimeses alampeatükis on kirjeldatud kestliku arengu eesmärkide teoreetilist lähenemist, rakendamist ettevõtete ärimudelitesse ning kuidas on võimalik antud eesmärke täita ja mõõta. Teises alampeatükis kirjeldab töö autor jätkusuutlikku ettevõtlust, kui võimalust kestlikuks arenguks (Hummels, Aikaterini 2021), selle teoreetilist käsitlust ning seost kestliku arengu eesmärkidega. Kolmas alampeatükk kirjeldab ettevõtte sotsiaalse vastutuse teoreetilist tagapõhja, strateegilist väärtust ning võimalusi lähtuvalt kestliku arengu eesmärkidest.

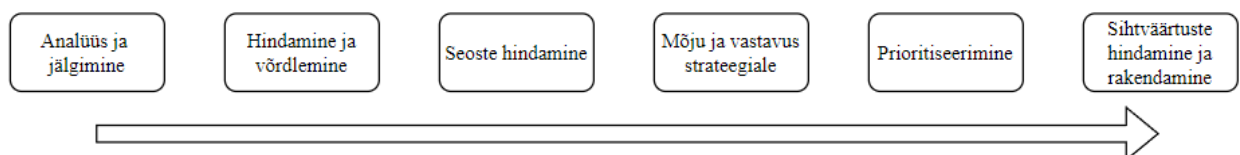
1.1 Kestliku arengu eesmärgid

Kestliku arengu eesmärgid (SDG) on järg Aastatuhande arengueesmärkidele (Millennium Development Goals), mis andsid kestlikuks arenguks olulise raamistiku ja tagasid edu mitmes valdkonnas. Aastatuhande arengueesmärgid olid suunatud aastaks 2015, mille lõppedes võttis ÜRO peaassamblee aastal vastu uue, 17 SDG-d (vt Lisa 1) sisaldava tegevuskava, aastani 2030. (Transforming our ... 2015) Peamine erinevus Aastatuhande arengueesmärkide ja SDG-de vahel on see, et Aastatuhande arengueesmärgid keskendusid eranditult valitsuse juhtide tegevustele, aga SDG-d eeldavad kõigilt ühtset jõupingutust (Report of ... 2014). Kokkulepe näeb ette riikide vahelist koostööd jätkusuutliku arengu poole, et tagada praegustele ja tulevastele põlvkondadele jätkusuutlikud keskkondlikud, majanduslikud ja sotsiaalsed väljavaated (Transforming our ... 2015; Apostolopoulos *et al.* 2018) ning edendada avalikus- ja erasektoris meetmeid, mis võivad uuenduslike viiside kaudu soodustada majanduskasvu (Apostolopoulos *et al.* 2018). SDG-dega on seotud 169 alameesmärki ja 231 näitajat eesmärkide edusammude jälgimise kohta (SDG Indicators ... 2017). Võrreldes teiste jätkusuutlikuse algatustega erineb 2030. aasta tegevuskava teistest oma universaalsuse ja rakendatavuse poolest. Universaalsuse all mõistetakse seda, et kava kehtib kõikidele riikidele üle maailma olenemata sissetulekust ja jätkusuutlikuse väljakutsetest. Rakendatavus näeb ette, et seda integreeritakse ettevõtete ärimudelitesse, mitte ei käsitlemist teoreetilise teadmisenä. (Bennich *et al.* 2020) Ettevõtlusel on SDG-de täitmisel 2030. aasta

tegevuskava kontekstis kriitiline roll luues töökohti, edendades majanduskasvu ja innovatsiooni, parandades sotsiaalseid tingimusi ning tegeledes majanduslike, sotsiaalsete ja keskkonnaalaste väljakutsetega (Resolution ... 2020). Ettevõtlus võimaldab lahendada keskkonnaprobleeme läbi kliimamuutuste leevendamise, uute tehnoloogiate kasutuselevõtu, säästlike tavade ja tarbimisharjumuste edendamise kaudu ning suurendada sotsiaalset ühtekuuluvust ja vähendada ühiskondlikku ebavõrdsust (*Ibid*).

1.1.1 Kestliku arengu eesmärkide rakendamise raamistik

SDG-de rakendamine saab alguse riigi tasandilt. Iga valitsus seab riiklikud eesmärgid, võttes arvesse riiklike olusid, jätkusuutlikuse puudujääke ning globaalset ambitsioonitaset. Valitsuse eesmärk on otsustada kuidas antud globaalsed eesmärgid kaasatakse riiklikesse planeerimisprotsessidesse, poliitikatesse ja strateegiatesse. (Transforming our ... 2015) Selleks, et riigid saaksid alustada SDG-de elluviimist, on oluline, et oleks loodud kindel alus arenguliste tegevuste rakendamiseks. See vähendab võimalust, et ühe eesmärgi täitmine võib mõjutada teiste eesmärkide täitmist. (*Ibid*) Allen *et al.* (2019) on läbi viinud uuringu 22-s Araabia riigis ning loonud SDG-de riigitasemeliseks integreerimiseks raamistiku (vt Joonis 1), mis võtab aluseks eesmärkide hindamise ning tähtsuse järjekorda seadmise. Kuigi antud raamistik põhineb Araabia riikidel, on see rakendatav ka mujal. Loodud raamistik on kuueetapiline, algab regiooni SDG prioriteetide analüüsimisega ja jälgimisega ning indikaatorite seadmisega. Seejärel hinnatakse SDG näitajate prioriteetsust, nende andmelisi muutuseid ning võrreldakse neid teiste riikide SDG-dega. Järgmises etapis määratakse kindlaks eesmärgid, millel on suurem süsteemne mõju kogu hinnatud eesmärkide kogumile ning seejärel hinnatakse nende vastavust olemasolevatele riiklikele strateegiatele. Viimastes etappides toimub SDG-de hindamine mitme kriteeriumi vastu, et need prioritseerida ning seejärel kohandatakse SDG-d piirkondlike ja riiklike oludega, tuuakse välja nende sihtväärtused ning töödatakse välja rakendusraamistik. (*Ibid*)

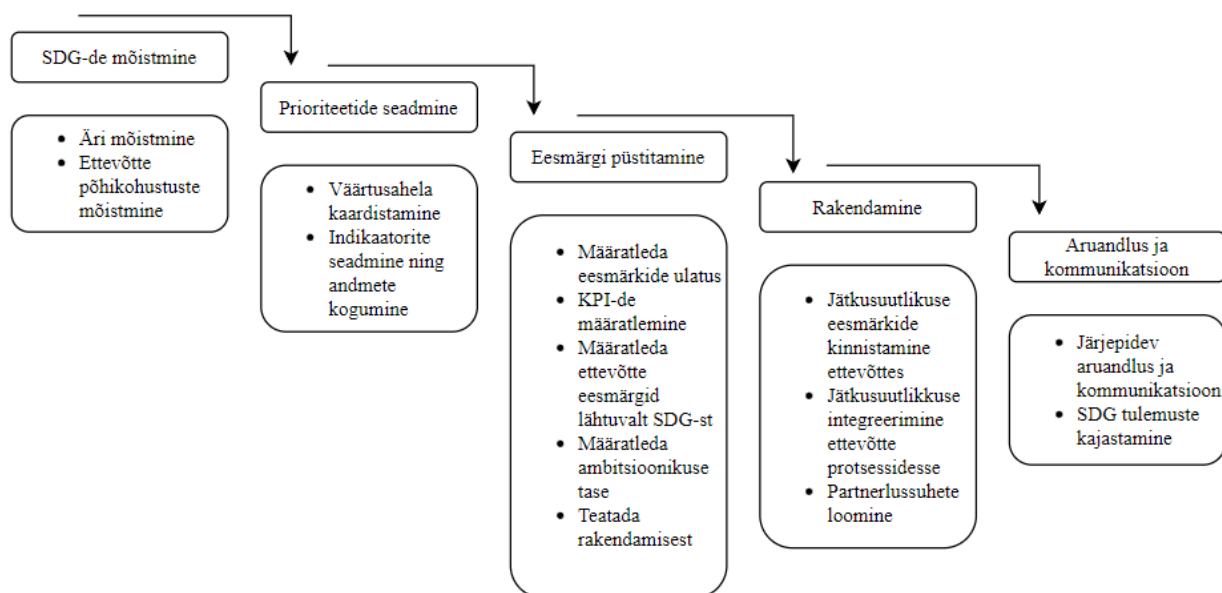


Joonis 1. SDG rakendamise raamistik riigitasandil

Allikas: Autori tõlgitud (Allen *et al.* 2019)

SDG-de ettevõtetele rakendamise informatiivse raamistiku on välja töötanud *SDG Compass*. *SDG Compass* on loodud Globaalse aruandlusalgatus organisatsiooni (GRI – *Global Reporting Initiative*), ÜRO (UNGC – *United Nations Global Compact*) ja Maailma säästva arengu ärinõukogu

(WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*) koostööl ning selle eesmärk on juhendada ettevõtteid SDG-dele strateegiliselt lähenema ja suurendama põhitegevuse kaudu oma panust ühiskondlikku kestlikku arengusse. (SDG Compass ... 2015) Alloleval joonisel (vt Joonis 2) on kujutatud *SDG Compassi* poolt välja töötatud rakendamise raamistikku.



Joonis 2. Raamistik SDG-de rakendamiseks ettevõtetes
Allikas: Autori tõlgitud (The guide for ... 2015)

SDG-de mõistmine loob ettevõttele võimaluse kasutada seda teavet enda äritegevuses ning põhikohustuste täitmisel, pakkudes võimalust kasutada SDG-sid üldise raamistikuna oma strateegiate, eesmärkide ja tegevuste kujundamiseks ning juhtimiseks ja kommunikatsiooniks. Jätkusuutlikusele keskendumine enda tegevustes aitab luua väärust, edendada müügitegevusi, arendada uusi kaubamärke ja turusegmente ning panustada valdkonna innovatsiooni. (SDG Compass ... 2015) SDG-de täitmisel tuleb ettevõtetel valida eesmärgid, mida nad enda valdkonnas suudavad täita. (*Ibid*) Keskendudes kõikidele 17-le eesmärgile ei pruugi ettevõtted saavutada täitmisel piisavat efektiivsust ja halvemal juhul võivad ühe eesmärgi positiivsed tulemused mõjutada teisi eesmärgi negatiivselt (Transforming our ... 2015). Eesmärkide kaardistamiseks tuleks alustada esmalt ettevõtte väärtusahela kõrgema taseme kaardistamisega, et selgitada välja valdkonnad, millel on SDG-dega seoses positiivsed või negatiivsed mõjud. Seejärel tuleb luua kõrgeimate näitajate ja fookuses olevate mõjude jälgimiseks indikaatorid. (SDG Compass ... 2015) Prioriteetsed mõjud on aluseks ettevõtte eesmärkidele nendele rakenduvate SDG-de suunas, võttes arvesse keskkondlikke, sotsiaalseid ja majanduslikke aspekte. Antud mõjude jälgimine eeldab, et ettevõtted on loonud vastavad võtmemõõdikud (KPI – *Key Performance Indicator*),

SDG-dega seotud tuleviku eesmärgid ning ambitsioonitasemed. (*Ibid*) SDG-de seireprotsess on juhtimisprotsessi oluline element, omades eesmärkide täitmisele olulist mõju. Lisaks töötatakse seireprotsessi käigus välja sisearuanded juhtidele ja omanikele, mis sisaldavad suuniseid kestliku arengu kohta ning võimaldavad ettevõtte tulemuslikkuse võrdlemist eesmärkide täituvusega (*Ibid*). Juhid saavad kasutada antud aruandeid tegevuste hindamiseks, otsuste tegemiseks ja vastuvõetud strateegia või poliitika rakendamise jälgimiseks. (Grabara *et al.* 2015) Ettevõtte SDG tulemuste avalikustamine võimaldab kajastada selle panust kestliku arengu suunas ja luua alus positiivseks kontaktiks sidusrühmadega (The guide for ... 2015). SDG-de rakendamisel tuleb need kinnistada ettevõtte visiooni ja protsessidesse. Mitmed ettevõtted on loonud spetsiaalselt SDG-dega seotud tegevusteks eraldi ametikohad, juhatused või nõukogud. (*Ibid*) Kommunikatsiooni SDG-de ja nende täitmise kohta võib pidada viisiks, millega pidevalt monitoorida sidusrühmade ootuseid ja leida võimalusi neid täita. (*Ibid*)

1.1.2 Kestliku arengu eesmärkide praktikad ja tulemuste mõõtmine

Ettevõtluses läbiviidavad protsessid omavad olulist rolli kestliku arengu edendamisel (Resolution ... 2020). Hák *et al.* (2016) uuring kinnitab, et ettevõtete roll kestliku arengu suunas on riiklike ja rahvusvaheliste organisatsioonide poolt koostatud makrotrendide analüüsimine ning nende kohandamine mikrotasandil. Kestliku arengu hindamiseks ning eesmärkide ja sihtide elluviimiseks peavad ettevõtetes läbiviidavad protsessid olema eesmärgistatud ja kooskõlas rahvusvaheliste lepingute ja kokkulepetega. SDG-de läbiviimise puhul tuleb jälgida, et ei tekiks vastusolu nende alameesmärkidega. (Review of the ... 2015) Kuigi SDG-de äriliste praktikate kohta on vähe informatsiooni ning käimasolevad uuringud on alles hakanud neid käsitlema, on teada, et nende rakendamine ettevõtete äristrateegiasse pakub vastupidiselt traditsioonilistele äripraktikatele suuri väljakutseid (Howard-Grenville *et al.* 2017). SDG-dega seotud äripraktikate teostamisel peavad ettevõtted oma tegevuses arvestama oluliselt laiaulatuslikumat mõju. (*Ibid*) Centobelli *et al.* (2020) on oma uuringus keskendunud tarneahela keskkonna alaste SDG-de täitmisele, mille käigus on leidnud, et SDG-de täitmine ja äripraktikates rakendamine eeldab jätkusuutlikusele pühendunud juhtimisstiili, roheline lähenemisele suunatud organisatsiooni perspektiivi ja uuenduslike tehnoloogiate kasutusele võttu.

Lisaks läbiviidavatele praktikatele on olulise tähtsusega protsesside tulemuslikkuse mõõtmine. SDG-de tulemuslikkuse jälgimiseks on ÜRO koostanud kokku 231 unikaalset indikaatorit, mis rakenduvad 17-le kokku lepitud eesmärgile (SDG Indicators ... 2017). Kvaliteetsed ja usaldusväärsed andmed on edusammude mõõtmisel võtmetähtsusega ning aitavad tagada, et keegi

ei jääks arengust maha (Resolution ... 2020). Diaz-Sarachaga *et al.* (2018) toovad oma uuringus välja, et kuigi indekseid ja integreeritud raamistike koostamise aluseks on laialdaste kättesaadavate andmetega indikaatorid, siis lisaks tuleks erinevates geograafilistes piirkondades kohandada indikaatoreid ja SDG indekseid vastavalt, et tõhustada antud piirkonnas tulemuslikkuse hindamist. SDG indekseid eesmärk on hinnata, milline on iga riigi positsioon kestliku arengu saavutamisel (About ... 2022).

SDG-de indikaatorite valikul on olulised järgmised aspektid (Discussion ... 2015):

- 1) Indikaatori relevantsus. Kasutatav indikaator peab olema vastavuses mõõdetava alameesmärgiga, vastama SDG poliitikale ja andma piisavalt informatsiooni antud poliitika kujundamisel. Globaalse taseme seire puhul indikaator olema asjakohane kõikide riikide jaoks ja vastama riiklikele prioriteetidele.
- 2) Metodoloogiline korrektsus. Indikaator peab olema dokumenteeritud, kättesaadav, teaduslikult usaldusväärne ning võimalikult suurel määral põhinema rahvusvaheliselt kokkulepitud määratlustel, standarditel ja klassifikatsioonidel.
- 3) Mõõdetavus. Indikaatori mõõdetavus peaks olema minimaalsete kuludega ja täpne, tuginema avalikel ja eraandmete allikatel. Indikaatoreid peab olema võimalik liigendada geograafilise piirkonna, soo, sissetulekute ja elanikkonna rühmade kaupa ning õigeaegse ja vastavuses oleva aruandluse ja analüüsi eest peab vastutama üks või mitu asutust.
- 4) Kommuniqueeritavus ja ligipääsetavus. Indikaator peab olema keeleliselt sidusrühmadele üheselt mõistetav ning lihtsalt ja avalikult juurdepääsetav.
- 5) Arvuline piiritletavus ja suunatus globaalsele tasemele. Lihtsustamise mõttes tuleb keskenduda piiratud arvule näitajatele, mis peavad olema suunatud tulemuslikkusele.

Kokkuvõtvalt tähendab see, et ettevõtted peavad looma korrektsed indikaatorid, mis võimaldavad täpselt tulemusi mõõta ja analüüsida ning on ühtlasi arusaadavad kõikidele sidusgruppidele. Eelistatult peaksid olema indikaatorid arvulised, et nendest tulenevat teavet oleks võimalik kasutada rahvusvahelisel tasandil.

1.2 Jätkusuutlik ettevõtlus ja kestliku arengu eesmärgid

Alates 1970. aastast on jätkusuutlik areng aina enam muutunud ühiskondlikuks eesmärgiks, mis keskendub inimeste heaolu kasvatamisele ning ökoloogilise kahju vähendamisele. Seoses kestliku

arengu aktuaalsusega on poliitikud, teadlased ja ettevõtjad hakanud pöörama tähelepanu ettevõtluse rollile jätkusuutlike eesmärkide saavutamisel. (Parrish 2010) Sellest tingituna on hakatud ettevõtlust käsitlema kui sotsiaalse ebavõrdsuse ja keskkonnaseisundi parendamise võimalust (Muñoz, Cohen, 2018).

Jätkusuutlikusele pühendunud ettevõtjad näevad ettevõtetes ökoloogiliste ressursside säilitamise võimalust, mille aluseks on loodusressursside kasutamine viisil, mis tõstab ja säilitab nende kasutamise kvaliteeti ajas (Parrish 2010). Lisaks aitab jätkusuutlik ettevõtlus säilitada ökosüsteeme, võidelda kliimamuutustega ning säilitada bioloogilist mitmekesisust (Cohen, Winn 2007). Erinevalt tavapäraest ettevõtluse eesmärkidest laienevad jätkusuutlikusele keskenduvate ettevõtete vaated lisaks säästlikule tarbimisele ka mitmetele muudele keskkonnaaspektidele (Shepherd, Patzelt 2011). Selline ressursside kasutamine annab ettevõtetele lisaks kasumi teenimisele eesmärgi ka jätkusuutlikuse edendamise näol (Parrish 2010).

Viimasel kümnendil on rahvusvahelised institutsioonid, ülikoolid (Schaltegger *et al.* 2018), valitsused ning avalik tähelepanu hakanud mõjutama suurettevõtete lähenemist keskkonnale (Cohen, Winn 2007). Sellest tulenevalt on loodud ettevõtetele jätkusuutlikuse teemalisi juhtimisprogramme ning kirjandust, mis uurib kasutatavaid keskkonnastrateegiaid, ettevõttesisesid protsesse ning majanduslikke ja ökoloogilisi tagajärgi. Kuigi keskkonnaga seotud muutused on olnud edukad, siis reaalne saadav kasu realiseerub uuenduslike ärimetodite kasutuselevõtuga. (*Ibid*) Arvestades, et uuenduslikke meetodeid seostatakse üldiselt iduettevõtetega, siis lisaks on keskkonda säästvaid ja sotsiaalselt kasulikke tooteid ning teenuseid hakanud pakkuma erineva suuruse ja vanusega ettevõtted (Shepherd, Patzelt 2011).

Suurenenud informatsiooni kättesaadavus on viinud jätkusuutlikud ettevõtlussüsteemid ülemaailmses majanduskeskkonnas kasvavasse trendi (Cohen 2006). Lisaks on Cohen (2006) neid määratlenud kui „...Kohaliku geograafilise kogukonna vastastikku seotud osalejate rühma, kes on pühendunud säästvate arengule uute jätkusuutlike ettevõtmiste toetamise ja hõlbustamise kaudu“. Antud ettevõtete eesmärgiks on massiturule suunatud jätkusuutlike uuenduslike lahenduste kasutamine ühiskondliku heaolu tõstmiseks, ökoloogilise jalajälje vähendamiseks (Schaltegger, Wagner 2011) ning tulevaste põlvkondade heaolu tagamiseks (Anderson 1998). Antud innovaatilisi lahendusi realiseerides ja oma äristrateegiat jätkusuutlikuse ümber kujundades on ettevõtjatel võimalus saavutada konkurentsieelis (Schaltegger, Wagner 2011; Urbaniec, 2018) ja rahuldada sidusgruppide keskkondlikke, sotsiaalseid ning majanduslikke huvisid (Mitchell *et al.*

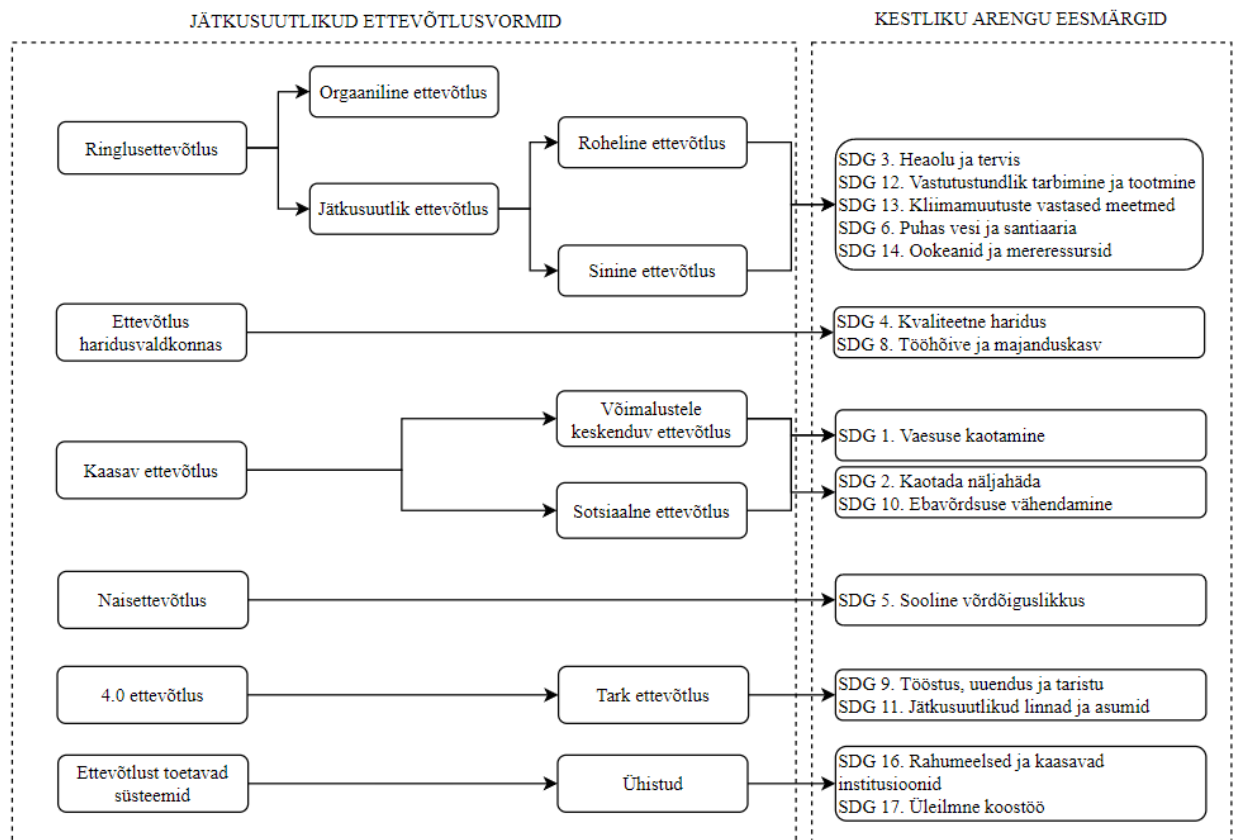
2010). Sidusgruppideks võivad olla kõik isikud ja organisatsioonid, kes puutuvad kokku ettevõtte poolt pakutavate toodete ja teenustega.

Shepherd, Patzelt (2011) on oma uuringus kajastanud jätkusuutlikku ettevõtlust kui ettevõtlustegevust, mis keskendub looduse säilitamisele, elusüsteemide toetusele ja kogukondadele. Säärased ettevõtlusmudelid püüavad leida võimalusi tulevastest toodetest, protsessidest ja teenustest kasu saamiseks, eesmärgiga luua majanduslikku ja mittemajanduslikku kasu indiviididele, majanduskeskkonnale ja ühiskonnale (*Ibid*). Võimalusel tuleb tekitatud kahju taastada ning saavutada tasakaal looduse, ühiskonna ning majandustegevuse vahel (Parrish 2010). Urbaniec (2018) uuringust selgub, et jätkusuutlik ettevõtlus ei keskendu ainult potentsiaalsete turuvõimaluste ära kasutamisele, vaid lisaks analüüsib teadlikumalt enda äritegevuse tegelikku mõju majandus-, sotsiaal- ja keskkonnasfääridele, mida ettevõtted oma haldusalas avaldavad.

Shepherd, Patzelt (2011) uuringule tuginedes on järgnevalt lahti kirjutatud, mida hõlmab endas looduse säilitamine, elusüsteemide toetus ning kogukondadele pühendumine. Looduse säilitamine viitab füüsilisele looduskapitalile, mis hõlmab endas maad, bioloogilist mitmekesisust ning ökosüsteeme (Parris, Kates 2003). Antud varade füüsilist olekut on võimalik inimestel muuta ja nende taastumist tõhustada, kuid ei saa neid juurde luua. Looduskapitali varad jaotatakse kolme klassi, milleks on taastumatud varad, piiratud taastumisega varad ning süsteemid, millel on võime neutraliseerida inimtegevusest tulevaid heitmeid ja saasteaineid ilma kõrvalmõjudeta, kuid mille kahjustumine toob kaasa probleeme järgnevatele põlvkondadele. Taastumatuteks varadeks loetakse maavarasid ja piiratud taastumisega varadeks toidu- ja veevarasid. (Roseland 2000) Elusüsteemide toetus kirjeldab looduskeskkonda kui inimestele vajalikke teenuste ja toodete ressursside allikat (Costanza *et al.* 1997). Antud keskkonnas tasakaalu saavutamiseks tuleb keskenduda elukeskkonna, loodusressursside ja ökosüsteemide säästmisele, et tagada eluks vajalike teenuste ja loodusvarade säilimine. Näiteks takistab ettevõtlusest tulenev saaste mõndades piirkondades inimestel ligipääsu puhtale joogiveele, mis võib põhjustada seal piirkonnas eksistentsiaalseid riske. (Montgomery, Elimelech 2007) Kogukonnaks nimetatakse inimeste grupe, kes jagavad omavahel sarnaseid norme, väärtuseid, ajalugu ja identiteeti (Etzioni 1996). Kogukondade aluseks on kultuurilised väärtused, inimeste grupid ja elukohad. Kui antud tegurid kaotavad tingituna ettevõtlustegevusele tasakaalu, võib see olla oht kogukonna säilimisele. (Margalit, Halbertal 1994)

Jätkusuutliku ettevõtlusega on seotud ka kestlik areng. Nende vahe seisneb selles, et kestlikku arengut võib vaadelda kui arengut, mis vastab oleviku vajadustele ning järgib planeedi ressurside piire ega ohusta tulevaste põlvkondade võimet rahuldada ühiskondlike vajadusi ilma samu piire ületamata. (Hummels, Aikaterini 2021) Jätkusuutliku ettevõtluse väärtus seisneb uute lahenduste juurutamises ja loodusressursside efektiivses kasutamises, et täita kestliku arengu eesmäärke ning vähendada maakera kahjustavaid ning selle ressursse vähendavate kaupade ja teenuste tootmist ning levitamist (*Ibid*). Ettevõtlust nähakse kui “...kestliku arengu mootorit...”, eeldades, et seal loodav innovatsioon “...toob kaasa järgmise tööstusrevolutsiooni ja jätkusuutlikuma tuleviku” (Pacheco *et al.* 2010).

Jätkusuutliku ettevõtluse aktuaalsus on viimasel ajal enim kerkinud esile SDG-de määramisega (Moya-Clemente *et al.* 2020; Crecente *et al.* 2021). Crecente *et al.* (2021) uuringust selgub, et SDG-d on soodustanud Euroopa majanduskeskkonda liikumaks ühiskonna, institutsioonide ja nende äristruktuuride vastutustundlikuma käitumise suunas, tuues esile uued väljavaated jätkusuutliku ettevõtluse valdkonnas. Joonisel (vt Joonis 3) on välja toodud jätkusuutliku ettevõtluse vormid ning nende seosed SDG-dega (*Ibid*). Joonise vasakus tulbas on välja toodud jätkusuutlikusega levinud uuenduslikud ettevõtlusvormid ning paremas tulbas SDG-d, millele nad enim mõju omavad. SDG-d on täpsemalt lahti seletatud peatükis 1.1.



Joonis 3. Jätkusuutlike ettevõtlusvormide seos SDG-dega
Allikas: Autori tõlgitud (Crecente *et al.* 2021)

Ringlusettevõtlus on ettevõtlusvorm, mille eesmärk on luua seos majandusarengu, keskkonnakaitse ja ressursside säästmise vahel ning mis põhineb vähendamise ja taaskasutamise loogikal (Geng *et al.* 2012). Ringlusettevõtlus jaguneb orgaaniliseks ja jätkusuutlikuks ettevõtluseks, kus roheline ettevõtlus viitab maaga seotud varadele ning sinine ettevõtlus merega seotud varadele (Crecente *et al.* 2021). Ettevõtlus haridusvaldkonnas võimaldab hariduse omandajatel saada uusi teadmisi ja oskuseid, mis aitavad kaasa kõrgemate haridustasemete omandamisel või tööturul konkureerimisel. (*Ibid*) Lisaks võib kvaliteetne tööjõud edendada riigi majandust ning seega soosida majanduskasvu. Kaasava ettevõtlusvormi puhul loovad ettevõtjad opereeritavas ühiskonnas võimalusi ja väärtusi. Läbi kogukondade kaasamise aitavad nad vähendada vaesust, näljahäda ja soolist ebavõrdsust. (Kannampuzha, Hockerts 2019) Naisettevõtluse käsitleb ettevõtlust kui võrdõiguslikkuse ja võrdsete võimaluste tagamise alust (Apostolopoulos *et al.* 2018) ning seda nähakse kui ettevõtluse ja kestliku arengu olulist edendajat (Resolution ... 2020). Ettevõtlus 4.0 on seotud terminiga tööstus 4.0, viidates tööstuskeskkonnale, mis kasutab kaasaegseid tehnoloogiaid, kus seadmed suudavad läbi võrguühenduse omavahel suhelda ning minimaalse inimtegevusega langetada vajalikke otsuseid. Tootmis- ja äriprotsesside digitaliseerimine ning nutikate seadmete kasutamine võimaldab muuta tootmist efektiivsemaks,

ressursitõhusamaks ning vähendada tegevusest tulenevaid jääke. (Ghobakhloo 2020) See omakorda mõjub otseselt SDG-de täitmisele ning edendab jätkusuutlikku tootmist. Tarkades linnades on rõhk ettevõtlusmudelitel, mis aitavad luua uuenduslikke tehnoloogiaid linnade efektiivsemaks tegutsemiseks, planeerimiseks ning juhtimiseks. Lisaks võimaldavad innovatiivsed tehnoloogiad suurte andmekogumite analüüsimist ning sellest lähtuvalt uuenduslike ärimudelite genereerimist. (Kummitha 2019)

Jätkusuutlikuse alane areng ettevõtluses on toonud kasutusele veel mitmeid teisi ettevõtluse vorme, nagu näiteks roheline ettevõtlus, keskkonnaetevõtlus, sotsiaalne ettevõtlus ning lisaks ettevõtte sotsiaalse vastutuse (CSR – *Corporate Social Responsibility*) alased teemad. (Kraus *et al.* 2017) Kui jätkusuutliku ettevõtluse põhilisteks eesmärkideks on äritegevusest tulenevate majanduslike-, sotsiaalsete ja keskkonnaalaste kahjude vähendamine, siis ettevõtte sotsiaalset vastutust võib pidada viisiks, kuidas ettevõtted kajastavad ühiskonnale enda jätkusuutlikust puudutavaid strateegilisi plaane (Greco, Jong 2017), määratlevad enda rollid ühiskonnas ning kohandavad oma äritegevuse sotsiaalseid ja eetika standardeid (Lichtenstein *et al.* 2004). Hansen, Schaltegger (2013) on oma uuringus kajastanud jätkusuutlikku ettevõtlust kui ettevõtlusvormi, mis viitab jätkusuutlike põhimõtete rakendamisele kui ettevõtte väärtuse loome lahutamatu osale ning ettevõtte sotsiaalsele vastutusele kui tegevustele, mis mõjuvad ettevõtte maine kasvatamisele või parandamisele ilma jätkusuutlikke tavasid ettevõtte põhitegevusse kaasamast.

1.3 Ettevõtte sotsiaalne vastutus ja kestliku arengu eesmärgid

Pärast Friedman (1970) uuringu avaldamist hakkasid juhtimisteadlased arendama teoreetilist kontseptsiooni ettevõtte sotsiaalsete kohtustuste ning vastutuste üle. 1970. aastate lõpus pakkus Carroll (1979) välja ühe esimesi ja siiani laialt aktsepteeritud CSR kontseptsiooni (Matten, Crane 2005). Kontseptsiooni järgi jagunesid ettevõtte vastutused järgmiselt (Carroll 1979):

- 1) majanduslik vastutus teenida kasumit,
- 2) juriidiline vastutus järgida kohalikke ja rahvusvahelisi seaduseid,
- 3) eetiline vastutus sotsiaalsete ootuste täitmise ees, mis pole kirjas riiklike seadustena (sotsiaalse kahju vältimine, üksikisikute õiguste tagamine, äritegevuse teostamine sotsiaalsete normide järgi),
- 4) vabatahtlik vastutus ühiskonnas soositavate käitumisnormide ja tegevuste ees (heategevuslikud algatused).

Kuigi ettevõtte sotsiaalne vastutus teooriana on kasutuses olnud alates 1970. aastatest (Friedman 1970), on seda hakatud reaalselt rohkem kasutama viimasel kümnendil, kus ettevõtelt on lisaks teenuste pakkumisele hakatud nõudma nendepoolset panustamist ühiskondlikesse tegevustesse ning üldiste eetiliste standardite kaasamist oma äritegevustesse (Lichtenstein *et al.* 2004). Montiel (2008) kirjeldab ettevõtte sotsiaalset vastutust kui lähenemist, mis püüab samaaegselt täita keskkonnaalaseid, majanduslikke ja sotsiaalseid standardeid. Mitmed autorid on oma uuringutes käsitlenud ettevõtete sotsiaalse vastutuse tegevusi, kui kaasaegsete eetiliste personalijuhtimise meetmete kasutusele võttu, sotsiaalsete küsimuste kaasamist toodete disaini- ja tootmisprotsesside kujundamisse, ühiskondlike arengueesmärkide täitmist ning keskkonnakaitse paremate standardite tagamist (Lu *et al.* 2019).

Ettevõtte sotsiaalne vastutus viitab ettevõtte kohtustutele ühiskonna ees, täpsemalt sidusrühmade ees, keda ettevõtte tavad ja poliitika mõjutab (Smith 2003). See tähendab, et ettevõtted peavad looma väärtust mitte ainult oma aktsionäridele, vaid ka teistele sidusrühmadele, nagu kliendid, töötajad, investorid ja tarnijad, säilitades nendega positiivseid suhteid (Freeman, Mcvea 2001). Peamiselt on sotsiaalse vastutuse kujundamine seotud sidusrühmade kaasamisega ning nende nõudmise rahuldamisega (*Ibid*). Nende kaasamine hõlmab endas kontakti loomise, arendamise ja suhete hoidmise protsessi, mille käigus toimub pidevalt uute sidusrühmade tuvastamine, konsulteerimine ning teabevahetus (O' Riordan, Fairbrass 2014). Pidev konsulteerimine ja teabevahetus sidusrühmadega muudab nad ettevõtte jaoks tähtsaks informatsiooni allikaks (Smith 2003), võimaldab suurendada usaldusväarsust (Greenwood 2007) ning võtta juhtkonnal vastu teadlikumaid juhtimisotsuseid (Greenwood 2007; Smith 2003).

Sotsiaalse vastutuse kommunikeerimiseks on ettevõttel vaja selleks kindlat välja töötatud strateegiat. Strateegia kujundamisel tuleb arvesse võtta ettevõtte strateegilisi väljavaateid, turu positsiooni ja potentsiaali, olemasolevaid ressursse (Galbreath 2008), ettevõtte missiooni, sidusrühmade ootusi ning tegevusvaldkonda ja hetkelist konkurentsipositsiooni (Galbreath 2008; Burke, Logsdon 1996). Eduka strateegia kujundamiseks tuleb vaadelda pikemat ajahorisonti, et oleks võimalik analüüsida strateegiast tulenevaid tulemuslikkuse näitajaid (Epstein, Roy 2001).

Ettevõtte sotsiaalsele vastutusele põhineva strateegia kujundamine nõuab ettevõttelt sotsiaalse tulemuslikkuse mõistmist mis viitab sellele, kui tõhusalt organisatsioon saavutab oma püstitatud sotsiaalsed eesmärgid ja loob väärtust kogukonnale, kelleni ta soovib jõuda (Smith 2003).

Sotsiaalse tulemuslikkuse, keskkonna tegevuse hindamiseks ning eesmärkide seadmiseks on oluline, et ettevõtte oleks välja töötanud relevantset võtmemõõdikud. (*Ibid*) Antud võtmemõõdikute eesmärk on anda ettevõttele informatsiooni strateegia tulemuslikkusest ning luua analüütiline alus otsuste tegemiseks (Peng Xu *et al.* 2012). Võtmemõõdikute väljatöötamisel peaksid ettevõtted konsulteerima sidusrühmadega, et saavutada mõõdikute usaldusväärsus ning soovitud tulemused (Smith 2003).

Peale võtmemõõdikute välja töötamist, luuakse ettevõtte sotsiaalsele vastutusele põhinev strateegia ning määratakse kindlaks läbiviidavad programmid. Strateegia kujundamisel sõnastatakse potentsiaalsed visioonid korrektseteks strateegiateks. (*Ibid*) Mitmed uuringud on näidanud, et ettevõtte sotsiaalse vastutuse programmidel on oluline mõju klientidega seotud tulemustele (Bhattacharya *et al.* 1995). Nendest selgub, et ettevõtte sotsiaalne vastutus mõjutab otseselt või kaudselt tarbija reaktsioone ettevõtte poolt pakutavatele kaupadele (Brown 1998), tarbija brändi tundlikkust (Sen, Bhattacharya 2001) ning hoiakuid ettevõtte toodetele või teenustele (Berens *et al.* 2005). Lisaks on McWilliams, Siegel (2001) oma uuringus välja toonud, et tarbijad, kes väärtustavad ettevõtte sotsiaalset vastutust, on nõus täiendava sotsiaalse omadusega toote eest maksma kõrgemat hinda, kui identse toote eest, millel antud omadus puudub. Ettevõtte sotsiaalse vastutuse programmide rakendamine aitab saavutada suuremat klientide toetust ja parandada ettevõtte mainet, mis võimaldab saavutada konkurentsieelist ning tõsta ettevõtte turuväärtust (Fombrun *et al.* 2000) läbi suurenenud nõudluse ettevõtte väärtpaberite vastu (Luo, Bhattacharya 2006). Investorid hindavad ettevõtete sotsiaalse vastutuse pingitusi aktsiaostu suurendamise näol (*Ibid*).

Kuigi Hansen, Schaltegger (2013) on kajastanud ettevõtte sotsiaalset vastutust kui tegevust, mis ei vaja ettevõtte põhitegevuses jätkusuutlike meetmete rakendamist, on Schönherr *et al.* (2017) leidnud, et riikidevahelisi ettevõtteid võrreldakse üha enam selle järgi, mil määral on ettevõtte sotsiaalne vastutus integreeritud ärimudelitesse ning milline on nende ettevõtete mõju kestvale arengule. Ettevõtte sotsiaalne vastutus on muutunud vabatahtlikust heategevusest regulatiivseks ja laiemaks jätkusuutlikusele keskenduvaks kontseptsiooniks, mis hõlmab endas ettevõtte sotsiaalseid, keskkonnavalaseid ja majanduslikke aspekte pikas perspektiivis (Christensen *et al.* 2021; Kamasak *et al.* 2019; Schönherr *et al.* 2017). SDG-de rakendamine võib pakkuda ettevõttele raamistikku, mille alusel kujundada oma sotsiaalse vastutuse alaseid strateegiaid ning kaardistada tegevusest tulenevad positiivsed mõjud või leida võimalused negatiivsete mõjude leevendamiseks. SDG-d sisaldavad kokkulepitud ja kindlalt piiritletud jätkusuutlikuse murekohti, mis on jagatud

alameesmärkideks, millest mitmed on äriliselt lahendatavad. (Schönherr *et al.* 2017) See tähendab, et on kindlalt määratletud teematikad, mida on võimalik ettevõtetel enda sotsiaalse vastutuse alastes strateegiates kasutada. Lisaks võivad SDG-d kokku tuua samade väljavaadetega sidusgrupe ja ettevõtteid ning luua alus uutele partnerlussuhetele. (*Ibid*)

2. EMPIIRILINE UURING

Töö teine peatükk käsitleb uuringu läbiviimise protsessi. Esimene alampeatükk käsitleb uuringu eesmärki. Teises alampeatükis kirjeldab töö autor uuringu valimit ja metoodikat uuringu läbiviimiseks, viimases alampeatükis kirjeldatakse intervjuude läbiviimise ning analüüsi protsessi.

2.1 Uuringu valim ja metoodika

Uuring on läbiviidud viie riigi osalusega äriühingu seas, kes on enda tegevustes keskendunud SDG-de täitmisele. Uuringu teostamiseks viidi läbi intervjuud riigiosalusega äriühingutes töötavate inimestega, kes on kursis ettevõtte SDG-de täitmisega ning nende planeerimisega. Valimi koostamisel arvestati, et SDG-de täitmisel omab vastutust iga riik (Transforming our ... 2015) ning riiklike eesmärkide ja strateegiate läbiviimisel on oluline roll riigi osalusega äriühingutel. Valimi koostamisel koguti informatsiooni Arengukoostöö Ümarlaua MTÜ-st ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeriumist, eesmärgiga saada informatsiooni ettevõtete kohta, kes on SDG-sid enda ärimudelitesse rakendanud. Vastutustundliku ettevõtluse põhimõtete kokkuleppes (Riigi osalusega ... 2019) selgus, millised ettevõtted rakendavad enda tegevustes vastutustundliku ettevõtluse printsiipe ning on juhtivad jätkusuutlikuse alal. Kõigile 14-le kokkuleppe allkirjastanud ettevõttele edastati email põhjaliku pöördumisega, töö kirjeldusega, töö probleemiga ja eesmärgiga ning, ettevõttes SDG-de käsitlemise korral, sooviga intervjuus osalemiseks. Kontaktisikuteks olid ettevõtete kommunikatsioonijuhid või nende puudumisel lähimad isikud või üldkontaktid. Kontakteeritud ettevõtetest viis olid seotud SDG-dega ning andsid nõusoleku osalemiseks intervjuus. Seejärel lepiti kokku intervjuu läbiviimise meetod, milleks kasutati intervjuueeritavale enim sobivat meetodit. Peale intervjuude kokkuleppimist edastati intervjuueeritavatele küsimustik eelnevalt tutvumiseks.

Uuringu läbiviimiseks on kasutatud kvalitatiivset analüüsimeetodit. Andmete kogumiseks on töö autor kasutanud poolstruktureeritud intervjuud, kuna tegemist on kindla tegevuse mõistmisega (Õunapuu 2014) ning antud meetod võimaldab autoril paremini selgitada intervjuus osaleja lähenemist uuritavale teemale (McGrath *et al.* 2019). Lisaks võimaldab poolstruktureeritud

intervjuu avatumat arutelu, kus intervjuueerijal on võimalus täpsemalt uurida intervjuu raames saadud teavet täiendavate küsimustega ning seega suurendada saadava informatsiooni hulka, mis võib aidata kaasa kindla tegevuse mõistmisele (Adeoye-Olatunde, Olenik 2020). Antud lähenemine on käesoleva töö puhul vajalik, kuna ettevõtted, nende tegevusvaldkonnad ning lähenemised on erinevad. Saadavad andmed analüüsitakse ja grupeeritakse vastavalt, et tuua välja ajendid rakendamiseks ja alameesmärkide valikuks, rakendusprotsessil läbitavad etapid, potentsiaalsed kasud ning kasutatavad SDG praktikad, mida on võimalik ettevõtetel arvestada enda ärimudelite muutmisel.

Tulenevalt püstitatud eesmärgist lähtus töö autor intervjuude koostamisel kestliku arenguga seotud teoreetilistest alustest. Intervjuuplaani koostamisel tugineti töö eesmärgile, püstitatud uurimisküsimustele ning *SDG Compassi* raamistikule. Uuringu eesmärk ja probleem olid aluseks ajendite, SDG praktikate ja kasude tuvastamiseks vajalike küsimuste koostamisel. *SDG Compassi* raamistiku kasutamine rakendamise teemaplokis võimaldas töö autoril süstemaatilisemalt läheneda protsessile ja koguda andmeid, mida on võimalik kuvada raamistiku täpsustamisel.

2.2 Intervjuude läbiviimine ja analüüs

Intervjuud algasid autori poolt enese, tööprobleemi ning eesmärgi tutvustusega. Eesmärgi tutvustuse ajal kinnitas töö autor intervjuueeritavatele anonüümsuse tagamist. Anonüümsuse tagamiseks ei kajastata töös intervjuueeritava ega ettevõtte nime ning praktikaid, mis võiksid selgelt vihjata ettevõttele. Järgnevalt tutvustas töö autor intervjuueeritavatele küsimuste teemaplokke. Intervjuu teemaplokid olid koostatud vastavalt uurimisküsimustele. Esimeses teemaplokis käsitles autor sissejuhatavaid teemasid, eesmärgiga selgitada välja ettevõtete sisendid SDG-de rakendamiseks. Antud teemaplokis uuris töö autor lisaks, millised on SDG-d, mille täitmisele ettevõtted on keskendunud. Teise teemana uuris töö autor ettevõtetelt nende poolt loodud alameesmärkide kohta. Kolmandas teemaplokis käsitleti ettevõtete protsesse SDG-de rakendamiseks ärimudelitesse. Antud teema küsimused olid koostatud vastavalt *SDG Compassi* (vt ptk. 1.3.1) raamistikule. Kui intervjuueeritavad ei olnud kasutanud kindlat mudelit, tutvustati eelmainitud raamistikku ja liiguti edasi küsimustega lähtuvalt raamistikust. Neljandas teemaplokis uuriti ettevõtete poolt kasutatavaid praktikaid, nende mõju ärilistele eesmärkidele ning praktikatega seonduvaid väljakutseid. Viienda teemana käsitleti indikaatoreid, sisendeid nende valikul, kooskõlastamist ning sisearuandlusega seonduvaid küsimusi. Viimase teemana soovis töö

autor informatsiooni SDG-de rakendamisest tulenevate positiivsete mõjude kohta. Intervjuude lõppedes tänas töö autor intervjuueeritavaid osalemast uuringus.

Intervjuud viidi läbi 17. märts 2022 kuni 4. aprill 2022 ning üldine kestvusaeg oli 30 kuni 60 minutit. Kõik intervjuud toimusid läbi Microsoft Teams ärisuhtluse platvormi. Intervjuude transkribeerimisel kasutati veebipõhist kõnetuvastus tarkvara, mis kasutab TTÜ Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia laboris väljatöötatud tehnoloogiat ja mudeleid (Alumäe *et al.* 2018). Peale transkribeerimist korrigeeriti koostatud tekstifailid käsitsi vastavalt helisalvestustele. Intervjuude analüüsiks kasutati sisuanalüüsi ning sellest lähtuvalt loodi kodeeritud tulemuste põhjal *cross-case* tabel (vt Lisa 4), mis võimaldas leida intervjuudest tulenevad kattuvused ning kõrvalkalded. Lisaks intervjuudele koguti praktikate ning alameesmärkide kohta informatsiooni ettevõtete aastaaruannetest.

3. UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS

Antud peatükis kirjeldab töö autor läbiviidud intervjuudest saadud tulemusi. Alampeatükid on kirjeldatud vastavalt intervjuu teemaplokkidele.

3.1 Ajendid kestliku arengu eesmärkide rakendamiseks

Läbiviidud intervjuudes soovis töö autor esmalt uurida, mis on olnud ajendiks, et hakata keskenduma SDG-de elluviimisele. Selleni on viinud mitmed erinevad põhjused. Mitmetest intervjuudest võis järeldada, et üldine suund ettevõtluses on muutumas jätkusuutlikumate tavade poole ning kaks intervjuueeritavat kinnitasid seda.

„(...) Meil on väga tugevasti olnud fookuses just keskkonna osa ja keskkonnamõju. (...) siis me olemegi otsustanud juurde tuua selle sotsiaalse mõõtmega ja ka majandusliku mõõtmega (...) on nende kestlikele eesmärkidele pühendunud siis lihtsalt, et kaasas käia ja püsida konkurentsivõimeliselt meie jaoks ka, oluline teema defineerida.“ (Ettevõtte 1)

Kahe ettevõtte puhul märgiti, et SDG-dele keskendumine enda tegevuses on seotud ka börsiettevõtte olemusega ning investorite ootuste rahuldamisega. Lisaks kinnitasid mitu ettevõtet finantseeringutega seotud tegureid, kus lääne ja Skandinaavia riikide pangad võtavad arvesse ettevõtete panust kestlikku arengusse laenuitingimuste arvutamisel. Antud ettevõtted viitasid, et kestliku rahastuse taksonoomia on tulevane trend finantseeringu taotlemisel.

„Aga noh, kestliku rahastuse taksonoomia. See on ka üks asi, mis just laenuandjaid kohustab hindama ettevõtteid sellest lähtuvalt. Noh, et siis ongi, et lihtsalt laenu ei saa, kui sa ei panusta. Või sind hinnatakse sinu selle tegevuse põhjal, et see on nagu see tulevikuteema jah.“ (Ettevõtte 5)

Kokkuvõtvalt võib välja tuua, et ajendeid SDG-de rakendamiseks oli erinevaid. Kuigi kõikide uuringus osalenud ettevõtete puhul oli ettevõtetes soov vähendada enda mõju ühiskonnale ning olla vastutustundlik ettevõtte, kinnitati, et ka välised faktorid võivad hakata ettevõtteid suunama

kestliku arengu poole. Välise mõjufaktoritena toodi välja investorite ootuste rahuldamine ning laenuandjate soov näha ettevõtteid tegutsemas jätkusuutlikult. Tuginedes teoreetilisele alusele, siis investorid hindavad ettevõtete sotsiaalset panust läbi aktsia ostude (Luo , Bhattacharya 2006). Lisaks toodi välja, et laenuandjad hindavad ettevõtete panust kestliku arengusse ning see omab olulist mõju laenuga kaasnevatele intressi kuludele.

3.2 Kestliku arengu eesmärkide rakendamine ettevõtete ärimudelisse

SDG-de rakendamise teemaploki intervjuuküsimuste koostamisel kasutas töö autor aluseks *SDG Compassi* poolt koostatud rakendamise raamistikku, mida on kirjeldatud peatükis 1.3.1. Raamistik näeb ette rakendamisel viite erinevat faasi, milleks on SDG-de mõistmine, SDG-de prioritseerimine, eesmärgi püstitamine, SDG-de rakendamine ja aruandlus.

Esmalt soovis töö autor uurida, kas ettevõtted on kasutanud mingit kindlat mudelit antud eesmärkide integreerimiseks ettevõtte protsessidesse. Ükski intervjueeritud ettevõtte ei olnud kasutanud kindlat mudelit rakendamiseks, küll aga on lähenetud läbi ettevõttesiseste jätkusuutlikuse tegevuskavade.

„Ei ole. Meil hetkel ei ole kindlaid SDG-de rakendamise mudeleid. (...) oleme viimastel aastatel koostanud eraldi (...) jätkusuutlike tegevuste tegevusplaani, mida meil varasemalt ei olnud (...) Et just need tegevused aitavad siis kaasa SDG-de saavutamisele ka.“ (Ettevõtte 3)

Ühe ettevõtte puhul on välja toodud ka konsultatsioonifirma teenuse kasutamine, mis võimaldas strateegilisemalt läheneda SDG-de integreerimisse. „(...) me kasutasime muidugi konsultatsioonifirmat (...) tegime esimesena, tegime sellise aju nagu rünnaku, istusime kõik terve päev koos, kus me palusime esmalt tutvustada, mis need SDG-d üldse on (...) , ja pärast me võtsimegi pulkadeks lahti, millised on meie eesmärgid ja milliste SDG-ga, ta on seotud. Ja siis lõpuks sellise sellise mudelini me jõudsimegi. (...)“ (Ettevõtte 5)

Tuginedes 1.3.1 peatükis välja toodud *SDG Compassi* rakendamise mudelis esimese sammuna kajastatavale SDG-de mõistmisele, uuris töö autor järgnevalt, kuidas viidi SDG-dega seotud temaatikaga kurssi ettevõtte personal. SDG-de kommunikeerimisel ettevõttesiseselt on kasutusel erinevaid meetodeid. Ühe meetodina hoitakse töötajaid kestliku arengu teemadega kursis läbi neile

suunatud ettevõttesiseste infokirjade. Lisaks kommu­ni­keeritakse töötajatele kestliku arengu teemasid läbi väiksemate grupiarutelude, koolituste ja strateegiapäevade ning on loodud ka ettevõttesisesed töö­rüh­mad, kes hoiavad töötajaid kursis aktuaalsete teemadega kestliku arengu suunal.

„(...) sise niisugune nagu info infokirjaga ütleme (...) kõik sellised nagu lihtsalt nagu infor­ma­tiivsed, nagu artiklid.“ (Ettevõte 2)

„(...) olemegi teinud nendel mitmel eelneval aastal, kus me jätkusuutlikkuse tegevusplaani koostama hakkasime, siis regulaarselt koolitusi töötajatele, (...) et vähemalt kord aastas on siis seminar kõikidele töötajatele (...) lisaks on meil olemas siis eraldi töögrupp (...). Kümneliikmeline töögrupp, töötajatest ja juhtidest (...)“ (Ettevõte 3)

Lisaks kinnitati, et oluline on juhtkonna initsiatiiv. Kui initsiatiiv muutuseks tuleb altpoolt, siis on vähe tõenäoline, et antud muudatus realiseerub. „(...) Et on olnud erinevaid aegu, kus nagu ei tule juhtkonnalt, vaid pigem altpoolt noh, tahetakse seda edasi viia, siis see mudel väga ei tööta. Kui juhtkond nagu kaasa ei lähe, siis sa võid seal midagi teha, aga sa ei saa suurelt muuta. (...)“ (Ettevõte 5)

Järgnevalt soovis töö autor teada, kuidas viidi SDG-dele pühendumine vastavusse ettevõtte üldstrateegia ja eesmärkidega. Läbivaks praktikaks on SDG-de otsene sissekirjutamine ettevõtte üldstrateegiasse ja poliitikatesse. Seni on SDG-de strateegiate puhul lähtunud ettevõtte üldisest strateegiast ning kestliku arengu strateegiad on koostatud tulenevalt ettevõtte üldstrateegiast. Küll aga tõi üks ettevõtte välja, et järgmise pikaajalisema äristrateegia kujundamisel tuleks kogu protsessis lähtuda vastupidiselt ning äristrateegia kujundamisel lähtuda ettevõtte sotsiaalse vastutuse (CSR) strateegiast.

„(...) ta on integreeritud (...) Meil ei ole lihtsalt äristrateegia, vaid meil on äristrateegia, sealhulgas ka kestliku arengu strateegia sees. Nii et ta on ühe dokumendina kinnitatud. (...)“ (Ettevõte 5)

„(...) järgmine samm oleks siis vaadata, (...) et okei, meil on selline CSR strateegia, aga nüüd on meil vaja luua järgmiseks viieks aastaks ettevõtte kogu äristrateegiat.“ (Ettevõte 4)

Valimis osalenud ettevõtete puhul ei rakendatud kindlat mudelit SDG-de integreerimiseks, küll aga lähtuti antud eesmärkide lisamisest ettevõtete jätkusuutlikuse tegevusplaanidesse ning kahe ettevõtte puhul kasutati ka konsultatsiooniteenust. Konsultatsiooniteenuse kasutamine võimaldab strateegilisemalt läheneda integreerimise protsessile. Personali informeerimisel on kasutatud erinevaid lahendusi, näiteks passiivsemaid variante nagu regulaarsed ettevõtte sisesed info- ja uudiskirjad, kui ka aktiivsemad variandid nagu SDG teemalised arutelud ja strateegiapäevad. SDG-de rakendamisel on oluline, et soovitud eesmärgid oleksid vastavuses ettevõtte strateegiaga. Selle saavutamiseks on neid kirjutatud sisse ettevõtte üldisesse strateegiasse ja tegevusplaanidesse ning juhtimise poliitikadokumentidesse. Toodi lisaks välja, et tuleviku vaates tuleks äristrateegia kujundamisel lähtuda koostatud CSR strateegiast.

SDG-de prioritseerimiseks tõid ettevõtted välja mitmeid erinevaid variante. Mitmed ettevõtted peavad prioriteetsemaks antud valdkonna SDG-sid, milles nad oma igapäevases töös opereerivad ning mis ühtib nende strateegiliste eesmärkidega. „(...) need SDG-d, nende täitmine meil prioriseeritud strateegiast tulenevate eesmärkide järgi.“ (Ettevõtte 3)

Prioritseerimisele on lähenetud ka läbi huvigruppide ja töötajate vaate, kus on välja selgitatud nende jaoks olulisemad aspektid ja sellest lähtutud. „(...) me oleme uurinud turul, et mis nende huvigruppide jaoks on olulisemad asjad, (...) mis on meie töötajate vaates on kõige need olulisemad teemad ja sealtkaudu tuligi välja.“ (Ettevõtte 4)

Lisaks valdkonna spetsiifikale ja sidusgruppidega konsulteerimisele toodi ühe prioritseerimise meetodina välja ka tuginemine teiste Euroopas olevate sama valdkonna ettevõtete kogemustele. „(...) Ja palju oleme kasutanud ka ikkagi teiste Euroopa (...) kogemust.“ (Ettevõtte 5)

SDG-de prioritseerimisel on lähenetud nelja erineva meetodiga. Esimese meetodi puhul peavad ettevõtted prioriteetsemaks vastava valdkonna eesmärgid, milles nad opereerivad ning mille täitmine on neil võimalik vastavalt üldstrateegiale. Lisaks on peetud prioriteetsemaks eesmärgid, millega on nad kõige kauem tegelenud ehk kui ettevõtte keskendus enne SDG-de rakendamist enda tegevusest tuleneva keskkonnasaaste vähendamisele, siis peavad nad neid SDG-sid prioriteetsemaks. Kolmanda meetodina on toodud välja sama liiki ettevõtete eelnevale kogemusele baseerumise ning neljanda meetodina on lähenetud prioritseerimisele läbi huvigruppide ning töötajate arvamuste.

SDG Compassi järgi on eesmärgi püstitamise esimene etapp mõõdikute ja KPI-de seadmine. Mõõdikutest ja KPI-dest on kirjutatud peatükis 3.4 Kestliku arengu eesmärkide indikaatorid. Järgnevalt uuris töö autor intervjueeritavalt SDG-de täitmise ambitsioonikuse taseme kohta, ehk millisel määral on ettevõtted nõus kasutama inim- ja rahalisi ressursse SDG-de täitmisesse ettevõtte põhitegevuse kõrvalt. Inimressursside kohapealt puuduvad üldises plaanis kindlad piirangud ning üldjuhul on kaasatud SDG-de täitmisesse terve ettevõtte personal. Ettevõtted on ka kinnitanud, et lähtuvalt SDG-dest on vajadusel ameteid juurde loodud, kui see aitab kaasa nende täitmisele.

„(...) niivõrd täpselt ei ole paika pandud. See sama asi, et me arutasime töötubades, et millised need tegevused on adekvaatsed. Juhatus on neid nagu kinnitanud, see tähendab, et annab nii-öelda oma nõusoleku ja ta nagu kinnitab, et me võime nendele tegevustele kaasata seda vajalikku ressursi.“ (Ettevõtte 4)

„Erinevaid ametipositsioone me oleme juurde loonud kindlasti (...) see kõik aitab neid tegevusi paremini ellu viia.“ (Ettevõtte 1)

Kuigi strateegiate täitmisele on keskendunud terve personal, kasutatakse ka kindlaid juhtgrupe, kes on vastutavad ettevõtetes SDG-dega seotud tegevuste läbiviimises ning töötajate informeerimises. „(...) lisaks on meil olemas siis eraldi töögrupp (...) Kümneliikmeline töögrupp, töötajatest ja juhtidest (...)“ (Ettevõtte 3)

Rahaliste ressurside kasutamise kohta selgus, et üldiselt kõik SDG-dega seotud investeeringud tehakse vastavalt vajadustele ning võimaluste piires. Üldiselt kui mõni investeering aitab kaasa SDG-de täitmisele, siis seda ka tehakse. Kui esimese loogika puhul tehakse investeeringud vastavalt vajadusele, siis kahe ettevõtte puhul on rahalised investeeringud kindlalt määratletud eelarves.

„(...) spetsialistid ise hindavad, mis rahaliselt väljaminekud seoses nende eesmärkidega on (...) aga pigem meil neid rahalisi vahendeid eraldatakse küll (...) kui on investeering ja see seostub mingigi SDG-ga, siis on väga suur tõenäosus, et selle investeeringu saab teha.“ (Ettevõtte 1)

„Ta on määratud investeerimisplaanis ja eelarves, et kui on need projektid, mis ei ole väga tulutoovad, samas meil on neid näiteid, ja need lihtsalt kinnitatakse eelarvega ja siin on näha, et milline see, milline see panus on. Et eelarve käigus määratakse.“ (Ettevõtte 5)

Kokkuvõtvalt on eesmärkide elluviimisele kaasatud kogu personal. Olgu öeldud, et läbiviidavad praktikad ei ole personalile põhiülesanneteks, aga neid on arvestatud igal läbiviidaval tegevusel. Valimis osalenud ettevõtete puhul ei olnud piiritletud personali ressurss ning lisaks on ühe ettevõtte puhul personali juurde värvatud, kui see aitab kaasa SDG-de täitmisele. Lisaks on loodud juhtgrupe, kes vastutavad personali informeerimise ja eesmärkide täitmise eest. Rahaliste ressursside kohapealt kasutatakse hindamise ning eelarvestamise loogikat. Esimese puhul ei ole eelarves märgitud kindlat summat, vaid otsused tehakse vastavalt vajadusele ning hinnangule. Teise loogika puhul arvestatakse SDG-dega seotud investeeringud ärielarvetesse. Üldiselt on ettevõtte nõus võtma vastu investeeringuid, kui see vähendab nende keskkondlikku jalajälge või omab positiivset mõju sotsiaalses vaates.

Järgnevalt uuris töö autor SDG-de juurutamise kohta ettevõtte protsessidesse ning sealt tulenevate väljakutsete kohta. SDG-de protsessidesse juurutamise kohta andis vastuse viiest intervjuueritavast kolm. Ühe ettevõtte puhul hetkel toimub põhjalikum SDG-de hindamine ja protsessidesse integreerimine ning teise ettevõtte puhul oli tegemist töötajaga, kelle tööstaaž ei ulatu ajani, mil ettevõtte hakkas rakendama SDG-sid. Lähenemisi juurutamise protsessile oli erinevaid. Üheks lähenemiseks toodi välja töötajate regulaarne koolitamine. „(...) me olemegi teinud nendel mitmel eelneval aastal, kus me jätkusuutlikuse tegevusplaani koostama hakkasime, siis regulaarselt koolitusi töötajatele...“ (Ettevõtte 3)

Lisaks toodi välja, et SDG-de täitmine ei tohiks olla kõrvaltegevus, vaid peaks olema juurutatud põhiprotsessidesse ning otsused ettevõttes peaksid tuginema kestliku arengu kokkulepetele. „(...) pigem nagu sellist juurutamist protsessidesse ei ole. (...) see ei tohi olla kõrvaltegevus nii-öelda, see peakski olema juurutatud nendesse põhiprotsessidesse. (Ettevõtte 4)

Ühe ettevõtte puhul läheneti juurutamise protsessile meetodikaga, milles iga valdkonna juhi ülesandeks oli leida võimalikult palju tegevusi oma opereeritavas valdkonnas kindlate SDG-de toetamiseks ning koostada nende realiseerimiseks tegevusplaan.

„(...) seadsime need SDG-d ja siis iga valdkonna juht pidi siis sõnastama, millised on need tegevused selleks, et panustada sellesse eesmärki. Ja need võisid olla täiesti no, nii väikesed kui võimalikud (...) kuni peensusteni välja, kõik tegevused panime kirja ja vastutajad ja tähtaeg ja siis jälle, et miks, missugune SDG, milline prioriteet ja nii peeneks kui võimalik. (...)“ (Ettevõtte 5)

Järgnevalt uuris töö autor intervjueritavatel milliste meetoditena toimub SDG-de juhtimine. Intervjuu käigus pakkus suunamiseks töö autor välja strateegiliste dokumentide ning juhtrüma variandid. Mitmetest intervjuudest tuli välja, et SDG-de juhtimisele on eelkõige keskendunud ettevõttesisene juhtrühm või jätkusuutlikuse töögrupp.

„Keskonna mõistes on meil keskkonnajuhtrühm, kes sellega tegeleb ja meil on konkreetne keskkonnategevuskava 2030 aastani, (...) see ongi meie eesmärk nüüd, et luua selline üldine juhtrühm, kes tegeleb kõikide sotsiaalse, kui majandusliku vaatega ja siis seda aina enam meie tegevuskavadesse integreerida.“ (Ettevõtte 1)

Lisaks juhtgruppidele on loomisel ja kasutuses ka erinevad ettevõtte poliitikadokumendid ning aruanded, millega on sätestatud ettevõtete jätkusuutlikuse ning kestliku arengu poliitika. Olulise tegevusena on välja toodud regulaarne raporteerimine, mis on oluline osa efektiivsest juhtimisest. See võimaldab õigel ajal võtta vastu vajalikke otsuseid ning vajadusel viia sisse muudatusi. „Me vaatame kvartaalselt neid tegevusi üle ja siis lõpuks on aastaaruanne, kus on meil väga selgelt välja toodud (...) niisugune pidev jälgimine, aga regulaarne raporteerimine.“ (Ettevõtte 5)

SDG-de juurutamisel puudub kindel ühtne meetod ning seda tehakse vastavalt ettevõttes välja kujunenud metoodikatele. Antud uuringus toodi juurutamise metoodikateks välja jätkusuutlikuse tegevusplaanid ning valdkonna juhtide kasutamine. SDG-de juhtimise kohapealt on levinud metoodikaks juhtrühmade kasutamine, kes vastutavad läbiviidud toimingute eest. Lisaks toodi välja regulaarse raporteerimise olulisus.

SDG Compass'i raamistik näeb ette peale SDG-de rakendamist ka teavitamist antud eesmärkide rakendamisest ettevõtte mudelisse. Töö autor uuris, kas uuringus osalevad ettevõtted on teavitanud oma otsusest hakata panustama kestlikku arengusse ning kui on, siis kuidas seda tehakse. Tulemustest selgub, et oma panusest kestlikku arengusse kajastatakse üldjuhul informatsiooni läbi ettevõtte aruannete. „Et aga nagu otseselt jah, nagu me ei ole läinud kellelegi ütlemale (...) et aga pigem meil on ta avalikud aruanded kus nagu kõigil nagu ligipääs.“ (Ettevõtte 2)

Lisaks aruannetele ja sidusgruppide teavitamisele on üks ettevõtte alustanud koostööd Rohetiigritega. Enim on mainitud Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumit, kellele ankeete täidetakse ja kes jagab jätkusuutlikusele panustavatele ettevõtetele tasemeid.

„Ma ei ole kindel, meil on praegust, me oleme alustanud koostööd Rohetiigritega ja nemad on kindlasti teadlikud meie eesmärkidest ja sealt see jätkusuutlikuse, kestliku arengu teema käib päris palju läbi. (...) No see VEF on ju (...) Nemad ilmselt on kõige rohkem teadlikud, et seal me täidame neid iga-aastaseid ankeete ka“ (Ettevõtte 1)

Ühe ettevõtte puhul teavitati SDG-de rakendamisest oma sidusgruppe. „Me teavitasime oma kliente, teavitasime oma sidusgruppe, kes siin on kohalikud omavalitsused.(...) (Ettevõtte 5)

Lisaks uuris töö autor ka regulaarsete raporteerimiste kohta. Intervjuudest selgus, et enamjaolt otsene väljaspoolne raporteerimine puudub või tehakse seda läbi Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumi ankeedi. Ühe intervjuus osalenud ettevõtte puhul raporteeritakse lisaks Nasdaq Balti-le, kuna tegemist on börsiettevõttega. Sama ettevõtte puhul toimub raporteerimine lisaks ka Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumile.

„Me anname jah sellest aru nii Nasdaqile, kui börsiettevõtteks, ja kasutame siis nende seda meetodikat hindamisel, kui ka omanikule Majandus ja Kommunikatsiooniministeeriumile ja kõikidele investoritele.“ (Ettevõtte 5)

Kuigi SDG-de rakendamisest ei ole ettevõtted ühelegi organisatsioonile teavitanud, siis on teavitanud oma kliente ja sidusgruppe. Lisaks on enamus ettevõtted seotud Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumi konkursiga, täites nende poolseid ankeete enda panuse kohta. Üldiselt raporteeritakse tulemusi avalikkusele läbi enda aastaaruannete ja börsiettevõtete puhul ka otse Nasdaqile Balti-le.

3.3 Levinud kestliku arengu eesmärkide praktikad

Intervjuu käigus uuris töö autor millised on SDG-de puhul ettevõtte alameesmärgid ning millised on praktikad, mida ettevõtted läbi viivad, et saavutada antud eesmärgid. Antud töös ei ole eraldi

välja toodud ettevõtete alameesmärke, küll aga on koondtabelina (vt Lisa 3) esitletud praktikad, mida ettevõtted kasutavad. Praktikate ja alameesmärkide kohta on informatsiooni kogutud intervjuudest ja ettevõtete aastaaruannetest. Ettevõtete alameesmärgid ühtivad läbiviidavate praktikatega. Üks ettevõtte tõi välja, et nende alameesmärgid ühtivad välja pakututega, kuid on sõnastatud erinevalt.

„(...) me sõnastasime need sellisesse oma keelde või noh, et me püüdleme alameesmärkide, mis nad on, et üle saja, aga me sõnastasime nad iseendale. (...) See on kindlasti mingisuguse alameesmärgina sõnastatud, aga me läksime hästi konkreetselt oma eesmärkidega edasi (...)“ (Ettevõtte 5)

Praktikate teemaplokis uuris autor intervjuueeritavatelt, mis on olnud aluseks alameesmärkide valikul, kuidas on praktikad mõjunud ettevõtte äriliste eesmärkide täitmisele ning millised on olnud suurimad väljakutsed praktikate läbiviimisel.

Alameesmärkide valikul on kolmel ettevõttel olnud aluseks valdkonna spetsiifika ja ettevõtte keskkondlikud ning sotsiaalsed prioriteedid. See tähendab, et on valitud eesmärgid, mis lähevad kokku ettevõtte tegevusvaldkonnaga ja tema prioriteetidega. Lisaks on hinnatud, millisel määral on ettevõtted üldse võimelised antud eesmarke täitma. „Siin me oleme need valinud läbi selle, et me oleme vaadanud, mis, mis kõige paremini meiega suhestub.“ (Ettevõtte 1)

Ühe ettevõtte puhul on olnud oluliseks lisaks valdkonnalisele sobivusele ka toetus ettevõtte enda arengule. „(...) mis need kõige paremini toetaksid nagu ettevõtte enda nagu arengut ka ja kus me nagu reaalselt saame midagi panustada (...)“ (Ettevõtte 2)

Lisaks on kasutatud konsultatsiooniteenust, kellega koos viidi läbi töötubasid ning uuringuid nii töötajate, kui ka sidusrühmade seas, et leida oluliseimad teemad nende ettevõtte puhul.

"(...) ta tegi meiega päris palju selliseid töörühmasid, töötubasid. Et alguses nagu aru saada, mis on meie vaade. Siis ta pärast organiseeris meie ettevõtte sees ühe küsitluse, ankeedid, mida täidavad töötajad. (...) sarnase uuringu ta viis läbi ka meie kõikide muude turul tegutsevate nende sihtgruppide seas. (...) kuidas need huvigrupid ja kuidas meie juhid hindavad nende teemade olulisust. Seega siitkaudu me tuvastasime neid peamisi teemasid (...) sealt tulenevalt me juba sidusime neid SDG-dega." (Ettevõtte 4)

Järgnevalt uuris autor intervjueeritavatelt SDG-de rakendamise mõjust ettevõtte äriliste eesmärkide saavutamisel. Ühe valimis osalenud ettevõtte puhul ei ole mõju veel teada, kuna uut äristrateegiat pole koostatud, küll aga on antud ettevõtte on lõpule viimas SDG-de rakendamise protsessi. Mõju kohapealt kinnitasid ettevõtted, et SDG-d omavad nende äriliste eesmärkidele pigem positiivset kui negatiivset mõju. Esimene ettevõtte väitis, et SDG-d aitavad neil viia ellu ettevõtte suuremaid eesmärke ning innovaatiliste tehnoloogiate kasutamine ning protsesside parendamised võimaldavad neil saavutada majanduskasvu eesmärke.

„Kindlasti nad on aidanud neid ellu või selles suhtes, et meie suuremaid eesmärke süsinikuneutraalsus ja seda nad toetavad igatepidi, kõik need keskkonna SDG-d toetavad seda igatepidi. Ja noh, majanduskasv on meil alati eesmärgiks ja läbi erinevate arenduste, parenduste me seda ka järjest enam saavutame.“ (Ettevõtte 1)

Teine ettevõtte tõi lisaks välja, et SDG-de rakendamine aitab neil vähendada toote kadu ning seega mõjub positiivselt äriliste tulemuste saavutamisele. Samuti on antud eesmärgid võimaldanud viia tööõnnetuste arvu minimaalsele tasemele.

„(...) noh, ütleme meie see nagu põhi põhiteema on ikkagi see keskkond ja keskkonnaga seotud, et noh võib-olla näide, et näiteks lekete arv (...) positiivne ja kui me vaatame seal eesmärkides on ka niisugune nagu nii-öelda töötajate, siis üldse nagu töötervishoiuteema, et see ju samuti, et et meil on nagu hästi ranged need tööohutuse reeglid“ (Ettevõtte 2)

Lisaks toodi välja, et SDG-de rakendamine ning kajastamine on oluline osa ettevõtte äriedul ning võimaldab saavutada konkurentsieelist pikemas perspektiivis. „Ma väidan, et kestlik areng on osa äriedul, et midagi saamata ei ole jäänud, pigem vastupidi, et oleme saavutanud rohkemat ja konkurentsisis pigem olnud võib-olla edukamad ja eriti veel pikas perspektiivis.“ (Ettevõtte 5)

Äriliste eesmärkidega seonduvalt soovis töö autor intervjueeritavatelt informatsiooni ka SDG-de praktikate läbiviimisega seonduvate väljakutsete kohta. Neli intervjueeritavat tõi välja, et suurimad väljakutsed olid seonduvalt personali kaasamisega ning nende seas muudatuste juhtimisega. Ühest intervjuust selgus ka, et aina enam hakkab seadlusandlus ettevõtteid ka suunama kestliku arengu poole.

„(...) väljakutsed on erinevaid, et keskkonna mõistes on alati see, et kuidas inimesi kaasa saada, kuidas oma töötajaid kaasa saada, kuidas partnerid kaasa saada, see tahab alati rohkem investeringuid saada. (...) nüüd ka seadusandlus järjest rohkem hakkab suunama seda (...)“ (Ettevõtte 1)

Üks ettevõtte, kes tegutseb rahvusvahelisel tasandil, tõi väljakutsena välja ka töötajate kultuurilise erinevuse ning sellega seonduvalt suhtumise kestliku arengu temaatikasse. „(...) kõige suuremad sellised väljakutsed üldse selle protsessi käigus oli see, et (...) toimib väga sellise vene kultuuri sees. (...) töötajate vanus ettevõttes on umbes 43, 45 ja nad on sellised nagu väga administratiivse taustaga inimesed. (...) Et inimestel ongi selline millega me tegeleme, miks me peame mingitel korrupsioonikoolitustel käima?“ (Ettevõtte 4)

Lisaks personaliga seonduvatele väljakutsetele peeti keeruliseks ka indikaatorite valikut, kus kindlatele tegevustele ei sobi laialt levinud indikaatorid ning tuleb luua ettevõtte sisesed, mis arvestavad kindlaid tegureid.

„(...) aga ma arvan, et niisugune muutuste juhtimine oli tegelikult suurimad väljakutsed. Et ega see kõik, mis me räägime, ei tundunud kõikidele nii elementaarne ja iseenesest mõistetav. (...) kui rääkida, mis oli keeruline, vot see indikaatorite valik (...)“ (Ettevõtte 5)

Ühe ettevõtte puhul toodi välja ka standardse tehnoloogia puudumine tegevusvaldkonnast tuleneva saaste vähenemiseks. „(...) kõige suurem väljakutse nii-öelda süsiniku jalajälje vähendamine ehk siis kliimamuutuste plokk (...) siin ei ole ainult küsimuse see, et nagu finantsiliselt, et kas me tahame rahaliselt panustada, et reaalselt ei ole ka mingit karbitoodet nagu ostad mingi teenuse (...)“ (Ettevõtte 2)

Kokkuvõtteks on alameesmärkide valikul põhiliseks aluseks ettevõtete poolt läbiviidavad praktikad, mis on seotud ettevõtete valdkonna spetsiifikaga ehk mida nad oma valdkonnas täita suudavad. Eesmärkide valikul on välja toodud tegurina ka eesmärgi enda toetus ettevõtte arengule. On märgitud, et täidetavad alameesmärgid küll võivad kattuda ÜRO poolt väljapakututega, küll aga on konkreetselt kirjas vastavalt ettevõtte enda eesmärkidele. Lisaks on alameesmärkide valikul lähenetud strateegiliselt, kasutades konsultatsiooniteenust, läbi mille on selgitatud välja enim mõju omavad tegurid. SDG-dega seonduvate äriliste mõjude kohapealt väitsid valimis osalenud, et pigem on domineerivad positiivsed mõjud. Positiivsete mõjudena on välja toodud oma eesmärkide

täitmine, innovatsioonist ja arendustest tingitud majanduskasv ja pakutava toote vähenenud raiskamisest tulenev äriiline kasu. Lisaks toodi välja, et SDG-de täitmine toob ettevõttele maine kasu ning tagab pikemas perspektiivis konkurentsieelise. Suurimate väljakutsetena märgiti personalist tulenevad väljakutsed ning ühe ettevõtte puhul ka indikaatorite valikuga seotud väljakutse.

3.4 Kestliku arengu eesmärkide indikaatorid

Indikaatorite teemaplokis soovis töö autor valimis olnud ettevõtelt informatsiooni alustest, millele tugineb indikaatorite valik. Lisaks kas ettevõtte on ise indikaatorid välja töötanud või on kasutatud mõningaid ÜRO poolt välja pakutud mõõdikuid ja kas koostatakse sisearuandlust ning mis on selle eesmärk. Indikaatorite valikul on ettevõtted toonud välja põhilisteks kriteeriumiteks endale seatud eesmärgid, alameesmärgid ja prioriteedid.

„Eesmärgid, alameesmärgid, mis meil seatud olid, et kuna meil keskkonna mõistes on väga lihtne, siis seal on konkreetselt hinnatud keskkonnaaspektid, nende kriitilisus ja seal me lihtsalt peame jälgima (...) majandusliku poole pealt, eks ärilised mõõdikud ikka kasumit me jälgime (...) personali poole pealt seda tööhõivet ja neid andmeid jälgitakse ka“ (Ettevõtte 1)

Üks ettevõtte tõi üheks kriteeriumiks indikaatori toetamise ettevõtte enda efektiivsusele. See tähendab, et on oluline, et indikaator mitte ainult ei näita kindlat tulemuslikkust, vaid mõjuks positiivselt ka ettevõtte efektiivsusele. „(...) efektiivsus, mis nagu toetaks ettevõtet ennast ka nagu.“ (Ettevõtte 2)

Lisaks on lähenetud indikaatorite loomisele läbi ettevõtte missiooni. „(...) mis puudutab strateegias toodud eesmärkide indikaatoreid siis alus, no ma arvan, et alus on ikkagi missioon (...)“ (Ettevõtte 3)

Ühe ettevõtte puhul lähtuti indikaatorite loomisel meetodist, kus läbi ajurünnaku selgitati välja esmane kogus indikaatoreid ning seejärel valiti sealt kõige olulisemad. „Ma arvan, et ikkagist meil olid sellised väiksed grupid. (...) iga grupi sees oli kolm-neli-viis inimest, kes nagu igapäevaselt sellega nagu kokku puutub. See oli selline „brainstorming“, et meil oli alguses siin umbes kümme

KPI-d (...) tooge nendest kolm kõige olulisemad. (...) töötoad kindlasti ja strateegiapäev. Selline inimeste kaasamõtlemine ja koostöö, et sealt tulid välja need kõige olulisemad.“ (Ettevõtte 4)

Kõik intervjuus osalenud ettevõtted kasutasid ise loodud indikaatoreid, mis tulenes ettevõtte valdkonna spetsiifilisusest ning endale sõnastatud alameesmärkidest. „See on ikka ettevõttesisene jah.“ (Ettevõtte 5)

Kuigi enamus ettevõtteid kinnitas, et indikaatoreid ei ole kooskõlastatud kindlate organisatsioonidega, arvas üks ettevõtte, et need ikkagi kooskõlastatakse Vastutustundiku Ettevõtluse Foorumiga. Seda seoses sellega, et antud ankeedis on väga täpselt määratletud, mida antud ettevõttelt tahetakse teada.

„Ma arvan, et seoses sellega (...) Sest seal ankeedis väga konkreetselt tahetakse teada eesmärgi, kuidas me mõõdame ja mis meil, mis need tegevused on. Ma arvan, et need on ikkagi kooskõlastatud.“ (Ettevõtte 1)

Kolm ettevõtet koostasid oma panusest SDG-desse sisearuandlust, mille eesmärk on jälgida, kas antud ettevõtted üldse on võimelised endale seatud eesmärgi täitma ning anda ülevaade lisandunud tegevuste kohta järgmiseks aastaks.

„Aastaruanne ja siis noh, selline mõõdikute portaal on meil ka (...) kus meil nagu kompassiga on võimalik seda jälgida ja seal on jah, nende valdkondade lõikes töötajatele võimalik välja võtta.“ (Ettevõtte 5)

Kokkuvõtteks võeti indikaatorite loomisel aluseks tegevuskavadest tulenevaid prioriteete ja eesmärgi ning ettevõtte missiooni. Lisaks toodi ka välja, et indikaatorite puhul on oluline, et see toetaks paralleelselt ka ettevõtet ennast. Indikaatoritest tulenevat teavet kajastatakse läbi sisearuandluse, et jälgida, kas ettevõtted on üldse võimelised endale seatud eesmärgi täitma. Lisaks indikaatoritest tulenevale teabele kasutatakse sisearuandlust, et kajastada tulevaid tegevusi.

3.5 Kasu vastutustundlikust äritegevusest

Tingituna teema uudsusest ning vähestest uuringutest pidas töö autor vajalikuks uurida, millist kasu on ettevõtetele toonud SDG-de rakendamine. Vastutustundlikust äritegevusest tuleneva kasu kohta andis vastuse viiest ettevõttest neli. Ühe ettevõtte puhul ei ole veel SDG tegevusplaani rakendatud ning seega on positiivsed mõjud teadmata.

Tulenevaid positiivseid mõjusid on täheldatud nii keskkondlikus, sotsiaalses kui majanduslikus vaates. Keskkondliku kasu on välja toodud läbi süsteemsema lähenemise keskkonnale kui ka läbi kindlate indikaatorite loomise, mis võimaldavad saada täpsemalt ülevaadet enda mõjust. Sotsiaalne mõju avaldub sidusrühmade või töötajate hinnagus ettevõtte kohta.

„(...) keskkonna mõistes me kindlasti oleme keskkonnasõbralikumaks muutunud läbi selle, süsteemsemalt oma keskkonnajuhtimisele lähenenud. Sotsiaalses mõõtmes, eks me oleme rohkem teatud probleemi endale teadvustanud (...) varem tundus iseenesest mõistetav, siis läbi selle, et me oleme neid SDG-sid analüüsinud siis me nagu teadlikult teame, mida me teeme (...)“ (Ettevõtte 1)

Üks ettevõtte tõi välja, et nende puhul on keskkondlik ning majanduslik mõju omavahel seotud. Vähendades loodusressursside kasutamist omavad nad mõju keskkonnale, aga samal ajal tähendab see nende puhul majanduslikku säästmist ning seega positiivset mõju.

„(...) kuna me oleme nagu niisugune ettevõtte, kes hästi palju kasutab nagu loodusressursse (...) loodusressursi eest me peame maksma nagu, et see on nagu üks põhiasi. Aga teine on noh, mida me ka uuringutes näeme, et pigem nagu nii-öelda kliendid ka hindavad, et nagu (...) on selline nagu pigem niisugune nagu keskkonnasõbralik.“ (Ettevõtte 2)

Sotsiaalset ehk maine kasu on täheldatud ettevõtete poolt ka kui sisendina positiivsesse majanduslikku mõjusse. On kinnitatud, et kestlikule arengule pühendumine ning selle kajastamine on toonud uusi koostöö võimalusi. Lisaks üks ettevõtte mainis SDG-de ärilise mõju all (vt ptk. 3.3), et kestlikule arengule pühendumine võimaldab saavutada pikaajalist konkurentsieelist.

„Ma arvan, et see on kindlasti toonud sellist koostöö ja mainekasu ühelt poolt, et me oleme teinud koostööd ka nüüd VEFiga, veel jätkusuutliku ettevõtlust toetavate ettevõtetega (...) see on toonud

ka meile ettevõttes sees sellist töötajate hulgas sellist kaasamist, kaasamist ja rahulolu tõusu kindlasti (...)“ (Ettevõte 3)

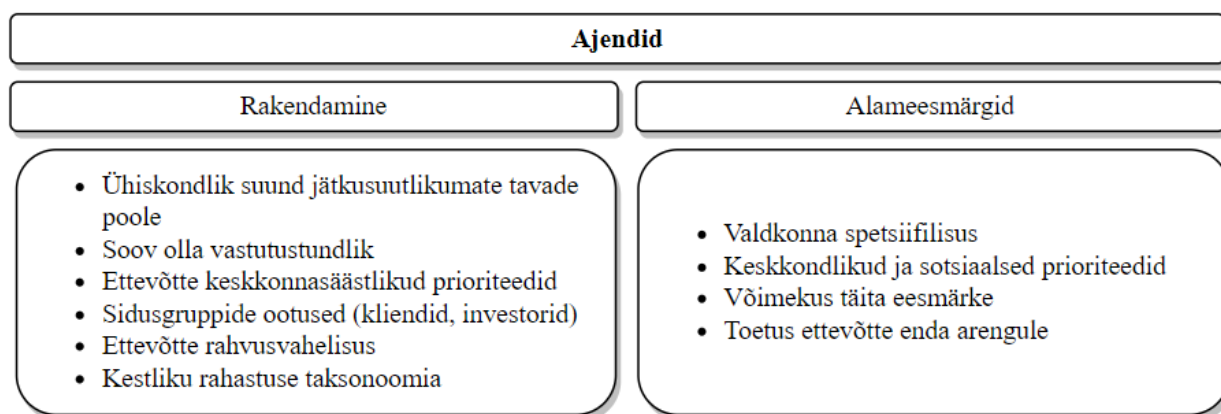
SDG-de rakendamine omab positiivset mõju nii ettevõttele endale, kui ka ühiskonnale tema ümber. Intervjueeritavad kinnitavad, et läbi panustamise kestlikku arengusse on nende keskkondlik ning sotsiaalne vaade muutunud organiseeritumaks ning on täheldatud probleeme, mida varem ei märganud. Majanduslikest kasudest on välja toodud raiskamise vähendamine, konkurentsieelise saavutamise ning 3.1 peatükis mainitud soodsamad intressi tingimused. Lisaks on välja toodud suurenenud mainekasu ning töötajate rahulolu kasv läbi kaasamise.

4. ARUTELU JA ETTEPANEKUD

Uuringut läbiviies oli töö autori eesmärgiks koguda piisavalt informatsiooni, et saada ülevaade SDG-de rakendamise kohta praktilisel tasandil. Sellest tingituna koostati uurimisküsimused, millele vastuste leidmine pakub informatsiooni kogu protsessi vältel, alates rakendamise ajenditest kuni potentsiaalsete kasudeni. Esimese uurimisküsimusega proovis töö autor saada informatsiooni ajendite kohta SDG rakendamiseks ning alameesmärkide valikuks. Teise uurimisküsimusega kogus töö autor informatsiooni rakendamise protsessi kohta. Kolmanda uurimisküsimuse fookuseks olid kasutatavad praktikad ning neljanda uurimisküsimuse eesmärgiks oli saada informatsiooni SDG-dest tulenevate positiivsete mõjude kohta. Erinevatest valdkonnapõhistest spetsiifilistest teguritest tulenevalt ei ole eeldatud, et järgnev informatsioon võiks olla otseselt rakendatav kõikidel ärimudelitel. Eesmärk on pakkuda informatsiooni, kuidas erinevates ettevõtetes neid protsesse läbi viiakse ning laiendada kättesaadava teabe hulka.

Uuringust selgub, et SDG-de rakendamiseks suunavaid tegureid on mitmeid. Kuigi kõikide viie intervjuus osalenud ettevõtte sisemise ajendina on olnud soov olla vastutustundlik ettevõtte, siis aina rohkem on hakanud antud temaatika puhul rolli mängima ettevõttevälised tegurid. Välise teguritena on alloleval joonisel välja toodud ühiskondlik suund, sidusgruppide ootused, ettevõtte rahvusvahelisus ning kestliku rahastuse taksonoomia. Mitmed antud ajenditest on otseselt seotud ettevõtetega majanduslikul tasemel. Sidusgruppide puhul on olulise tegurina välja toodud klientide ja investorite ootuste rahuldamine. Seda toetab ka teoreeriline raamistik, kus selgub, et klientide ootuste rahuldamine võimaldab saavutada suuremat nendepoolset toetust ja seega luua konkurentsieelist (McWilliams, Siegel 2001) ning investorid hindavad ettevõtte sotsiaalset panust läbi aktsiaostude (Luo, Bhattacharya 2006). Mõlemal juhul on tegemist võimalustega, mis omavad positiivset mõju ettevõtte turuväärtuse kasvule. Otseselt on majanduslikult seotud ka ettevõtte rahvusvahelisus ja kestliku rahastuse taksonoomia. Kus mõlemal juhul on tegemist lääne pankade kestlikule arengule suunatud regulatsioonidega, milles ettevõtte panus kestlikku arengusse mõjutab laenu intressi. Ajenditest saadud teabe puhul saab väita, et SDG-de rakendamise puhul ei ole tegemist ainult turundusliku võimalusega, vaid sellel on positiivne mõju ka ettevõttele sotsiaalses ja majanduslikus aspektis.

Alameesmärkide valikul on ettevõtted keskendunud enim eesmärkidele, mis on seotud nende opereeritavas valdkonnas. Ka ÜRO peaassamblee resolutsioonis on välja toodud, et keskendudes kõikidele 17-le eesmärgile võib omada negatiivset mõju SDG täitmise efektiivsusele (Transforming our ... 2015), mistõttu on antud teguviis õige lahendus. Küll aga ei tähenda see, et ettevõtted ei panustaks vähem prioriteetsete eesmärkide täitmisesse. Mitmed ettevõtted on keskendunud ka muude eesmärkide täitmisele, küll väiksemal määral, mis on väljaspool tegevusvaldkonda. Lisaks valdkonnapõhiste eesmärkidele on alameesmärkide ajendiks ka ettevõtte keskkondlikud ja sotsiaalsed prioriteedid, mis tähendab, et ettevõtted peavad prioriteetsemaks eesmärgi, millele on keskendutud eelnevatel jätkusuutlikuse tegevuskavadel. Välja on toodud ka ettevõtte võimekus eesmärgi täita ning püstitatud alameesmärgist tulenev võimalus ettevõtte enda arengu toetusele. Lisaks intervjuueeritavatele kinnitab ka SDG Compass ... (2015) võimekuse tegurit SDG-de täitmisel. Viimase tegurina on välja toodud ettevõtte enda arengu toetamine, mis tähendab, et alameesmärkide valikul tuleks analüüsida SDG-dest tulenevat kasu ettevõtte tegevusele nii innovatiivse tehnoloogia rakendamisest, protsesside efektiivistamisest, kui ka majanduslikus mõistes. Eelnevaid tegureid analüüsimisel arvestades on võimalik selgitada välja alameesmärgid, millele keskenduda. Allolev joonis (vt Joonis 4) sisaldab endas valimis olnud ettevõtete poolt välja toodud ajendeid SDG-de rakendamiseks ja alameesmärkide valikul.



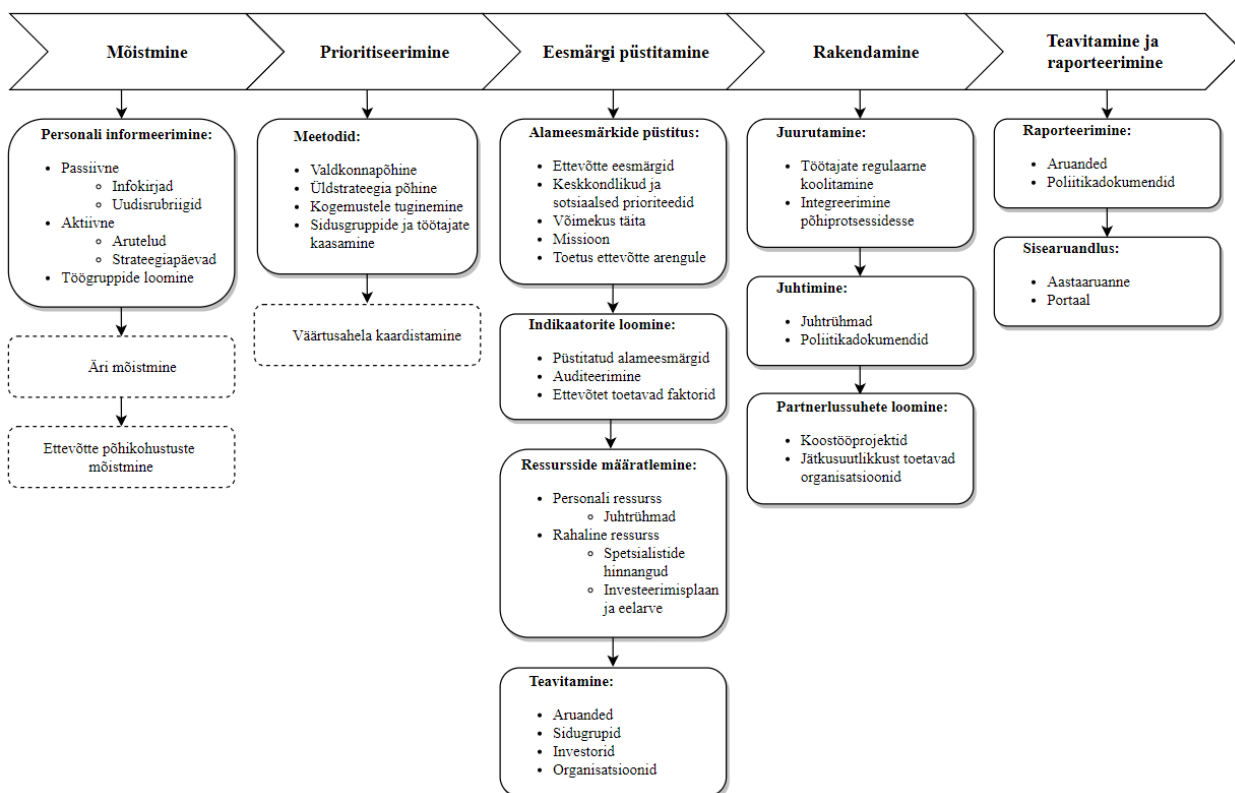
Joonis 4. Ajendid SDG rakendamiseks ja alameesmärkide valikul

Allikas: Autori koostatud

SDG-de rakendamise protsessi kohta informatsiooni kogumisel võttis töö autor aluseks SDG Compassi (vt ptk. 1.3.1) poolt välja töötatud raamistiku. Eesmärk oli erinevate protsessi etappide kohta informatsiooni kogumine. Esimese protsessi etapina on toodud SDG mõistmine, mis sisaldab endas personali informeerimist kestliku arenguga seotud teemadega. Kogutud

informatsioon on jagatud passiivseteks ja aktiivseteks informeerimise meetoditeks, kus passiivse all on mõeldud infokirjasid ja uudisrubriikide edastamist töötajatele läbi digitaalsete sidekanalite. Aktiivsed meetodid on arutelud ja strateegiapäevad, kus personal on füüsiliselt kohal. Informeerimise meetodina on kasutusel ka töögrupid, mis edastavad informatsiooni otse personalile. Lisaks on *SDG Compass* toonud välja mõistmise etapi all eraldi äri mõistmise ning ettevõtte põhikohustuste mõistmise, kuid antud tegurite kohta töö autor informatsiooni ei kogunud, eeldades, et säärane informeerimine on läbitud varem. Mõistmise all toodi olulise faktorina välja juhatuse initsiatiiv, sama on kinnitanud ka oma uuringus Centobelli *et al.* (2020). Selle puudumisel on muudatuste elluviimine vähe tõenäoline. Teise protsessi sammuna on teoreerilises raamistikus välja toodud prioritseerimine. Antud juhul kasutatakse põhilisteks alameesmärkide prioritseerimiseks valdkonnaga ja üldstrateegiaga seonduvaid meetodeid. Lisaks on välja toodud sidusgruppide ja töötajate kaasamine ning teiste ettevõtete kogemusele tuginemine. Võib eeldada, et parima tulemuse tagamiseks tuleks erinevaid meetodeid kombineerida, et rahuldada kõikide osapoolte ootused. Eesmärgi püstitamise etapp koosneb alameesmärkide püstitusest, indikaatorite loomisest, ressursside määratlemisest ning rakendamisest teavitamisest. Indikaatorite loomisel on aluseks võetud püstitatud alameesmärgid, auditeerimise tulemused ning ettevõtet toetavad faktorid. Kombineerides antud meetodeid on võimalik luua indikaatorid, mis vastavad relevantsuse, metodoloogilise korrektsuse, mõõdetavuse, kommuniqueeritavuse ja arvulise piiratluse nõuetele (Discussion ... 2015). Personali ressursside puhul puudub kindel arvuline määratlus, küll aga on oluline juhtgruppide olemasolu. Juhtgruppi kuuluvad kindlad isikud, kes vastutavad erinevate SDG-dega seotud toimingute eest. Näiteks investeringute vajaduste teadvustamine ning nende kommuniqueerimine juhtkonnale. Rahaliste ressursside määratlemisel lähtutakse kahest loogikast, kus esimese loogika puhul kasutatakse spetsialistide hinnanguid ja investeringud tehakse vastavalt vajadusele ning hinnangutele. Teise loogika puhul koostatakse hinnangud ja positiivse tulemi puhul arvestatakse seda järgmise aasta investeerimisplaani ja eelarve koostamisel. Rakendamise etapp koosneb SDG-de juurutamisest, juhtimisest ning partnerlussuhete loomisest. Tulenevalt kestliku arengu olulisusest on juurutamise faasis tähtis jätkata töötajate regulaarse koolitamisega, et personal mõistaks üheselt ettevõtte sihte ning jätkusuutlikuse alaseid tegureid. Integreerimise puhul on kinnitatud, et kestlik areng ei saa olla ettevõtte kõrvaltegevus, vaid peab olema integreeritud ettevõtte põhiprotsessidesse. SDG-de juhtimine tugineb juhtgruppidele ja ettevõttesisestele strateegiatele ning poliitikadokumentidele. Juhtgruppide puhul on tegemist samade isikutega, keda on mainitud personali ressursside määratlemise all. Partnerlussuhete loomisel on ettevõtted alustanud teiste jätkusuutlikkusele keskenduvate ettevõtetega erinevaid koostööprojekte ning loonud sidemeid jätkusuutlikust

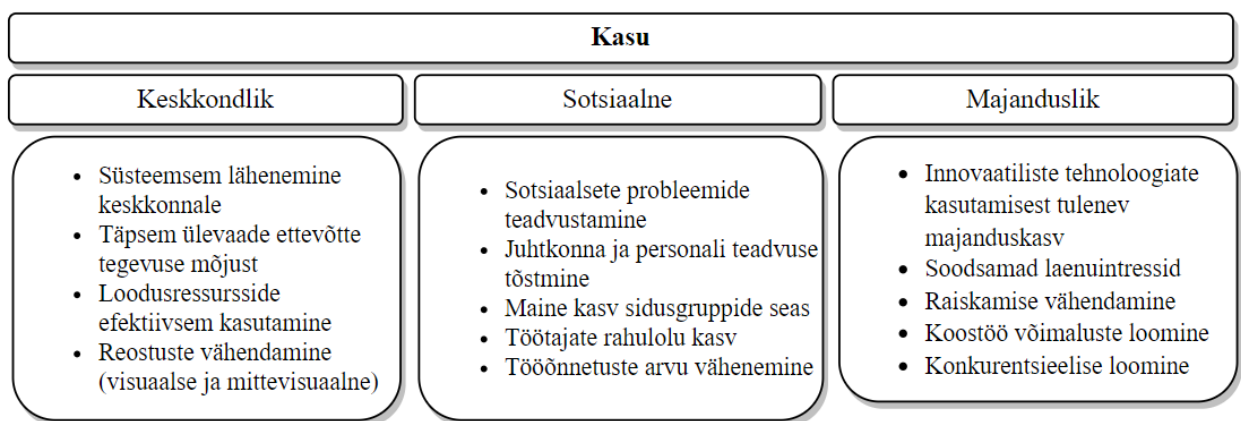
toetavate organisatsioonidega. Oma uuringus on ka Schönherr *et al.* (2017) väitnud, et SDG-d on üheks viisiks luua alus sarnaste väärtustega ettevõtete partnerlussuheteks. Viimase etapina on *SDG Compass* välja toonud teatamise ja raporteerimise, mis jaguneb väliseks raporteerimiseks ning ettevõttesiseseks sisearuandluseks. Välisel raporteerimisel kasutatakse ettevõtte aruandeid ja poliitikadokumente, mis kajastavad informatsiooni ettevõtte sidusgruppidele. Sisearuandlusest tulenevalt kasutatakse raporteerimiseks ettevõtte aastaaruannet ning ühe valimis olnud ettevõtte puhul SDG-de täitmisele suunatud portaali. Antud portaali eelis on kuvada andmeid reaajas. Sisearuandlusest tulenevat regulaarset raporteerimist peetakse valimis olnud ettevõtete puhul oluliseks teguriks SDG-de edukaks rakendamiseks ja mõjude analüüsimiseks. Alloleval joonisel (vt Joonis 5) on teoreetilisse raamistikku lisatud valimis osalenud ettevõtete poolt realselt kasutatavad meetmed.



Joonis 5. SDG rakendamise protsess
Allikas: Autori koostatud

Valimis olnud ettevõtete poolt kasutatavad praktikad on lisatud koondtabelina töö lisadesse (vt lisa 3). Iga SDG kõrvale on toodud praktikad, mida ettevõtted rakendavad. Praktikate koondtabeli eesmärk on anda rakendamise algusfaasis olevatele huvipooltele ülevaade, milliseid tegevusi tehakse kestliku arengu raames.

SDG-de rakendamine omab positiivset mõju ettevõttele keskkondlikus, sotsiaalses, ja majanduslikus võtmes. Süsteemsem lähenemine keskkonnale ning täpsem ülevaade ettevõtte tegevuse mõjust võimaldab ettevõtetel hinnata, milline on nende tegevuse väljund keskkonnale ning vajadusel vastavaid meetmeid vastu võtta. Süsteemsemat lähenemist võib määratleda kui alust loodusressursside efektiivsemale kasutamisele, millel on otsene seos majanduslike ning keskkondlike mõjudega. Ühest küljest võimaldab see säästlikumalt tarbida loodusressursse, teisest küljest vähendab raiskamist ning suurendab sellega majanduslikku kasu. Sotsiaalse kasuna leidis enim kinnitust ettevõtte maine kasv nii sidusgruppide, kui oma töötajate seas läbi rahulolu kasvu. Töötajate rahulolu on võimalik tõsta läbi pideva kaasamise rakendusprotsessidesse ning sotsiaalsete probleemide teadvustamise, millele aluseks on regulaarne andmete ja tagasiside kogumine. Ettevõtte maine kasvu puhul on kaudseks väljundiks konkurentsieelise saavutamise ja positsiooni tugevdamine turul. Majanduslike kasudena võimaldavad SDG-d saavutada eelnevalt mainitud soodsamaid laenuintresse, vähendada raiskamist, luua alus koostöö võimalustele ning saavutada konkurentsieelis. Lisaks on välja toodud innovatiivsete tehnoloogiate kasutamisest tulenev majanduskasv, mis tuleneb võimalusest protsesse efektiivsemalt ja süstemaatilisemalt läbi viia ning vähendada pikemas perspektiivis ettevõtte kulusid. Oma uuringus on kinnitanud ka Apostolopoulos *et al.* (2018), et uuenduslike meetmete kasutamine võib luua ettevõttele soodsa aluse majanduskasvuks. Alloleval joonisel (vt Joonis 6) on kujutatud SDG-de rakendamisega seonduvaid potentsiaalseid kasusid.



Joonis 6. SDG-dest tulenevad kasud
Allikas: Autori koostatud

Kokkuvõtvalt tähendab SDG-de rakendamine ettevõtte jaoks olulist arengut jätkusuutlikuse suunas, mis omab positiivset mõju nii välisele ühiskonnale, kui ettevõttele endale. Kestliku arengu strateegiate rakendamine võimaldab süstemaatilisemalt läheneda keskkondlikele ja sotsiaalsetele

faktoritele, mida analüüsid ja millest tulenevaid murekohti lahendades on võimalik saavutada rahulolu töötajate ning sidusgruppide seas. Teoreerilisest raamistikust ning valimis osalenud ettevõtete praktilisest kogemusest tulenevalt loob antud tegur soodsad tingimused konkurentsieeliseks ja majanduskasvuks.

Lähtuvalt läbiviidud uuringust on töö autori ettepanekud SDG-de rakendamisel järgmised:

1. Juhtkonna initsiatiivi saavutamine. Initsiatiivi saavutamine ettevõtte kõrgeimal tasandil on tähtsaimaks eelduseks SDG-de rakendusprotsessi läbiviimisel. Juhatusel poolne soov vähendab ebaõnnestumisega seonduvat riski ning välistab võimaluse, kus kõrgeim juhtkond võib pidada antud muudatust ebavajalikuks. Lisaks võib eeldada, et kui soov tuleb juhatuselt, siis kaasatud töötajad peavad antud muudatust olulisemaks ning seega on nende poolne panus ning tööproduktiivsus muudatuse elluviimisel on suurem.
2. Süsteemne muudatuste juhtimise protsess. Süsteemne muudatuse juhtimine organisatsioonis vähendab personaliga seonduvaid väljakutseid muudatuse läbiviimisel ja aitab personalil ühtselt mõista ettevõtte strateegilist suunda. SDG-de efektiivseks rakendamiseks on oluline, et kogu personal saaks ühtselt aru antud temaatikast ning selle mõjudest ühiskondliku jätkusuutlikuse tagamiseks.
3. Prioritiseerimisel strateegiad kombineerida. Tuginedes välja toodud prioritiseerimise strateegiatele leiab töö autor, et prioritiseerimisel on oluline mitte tugineda ühele strateegiale, vaid neid kombineerida. See tähendab, et prioritiseerimise etapis tuleks leida ettevõtte üldstrateegiaga ning valdkonnaga enim sobivad eesmärgid ning seejärel konsulteerida samas valdkonnas opereeritavate ettevõtetega ning arvestada nende kogemust eesmärkide seadmisel. Viimase etapina tuleks nende olulisus kooskõlastada sidusgruppidega. Antud lähenemine võimaldab kaasata sidusgrupe ettevõtte strateegilistesse otsustesse, saavutades sellega potentsiaalse maine kasu sidusgruppide seas, ning rahuldada nende ootuseid.
4. Ettevõtte tegevuste põhjalik auditeerimine. Põhjalik auditeerimine võimaldab hinnata ettevõtte tegevusest tulenevad reaalsed keskkondlikud, sotsiaalsed ning majanduslikud mõjud ning võtta vastu asjakohased otsused negatiivsete mõju vähendamiseks.
5. Juhtgruppide loomine. Juhtgrupe võib pidada kui üheks tähtsaks osaks efektiivsest muudatuse juhtimise protsessist. Juhtgrupid võimaldavad liigutada informatsiooni ettevõtte erinevate tasandite vahel ning seega aidata juhtkonnal selgitada välja realselt vajalikud materiaalsed või mittemateriaalsed vajadused SDG-de täitmiseks. Lisaks

võimaldab juhtgruppide kasutamine juhtida SDG-de täitmist ning nendega seonduvaid ressursse, et saavutada parimad võimalikud tulemused.

6. Pidev sidusrühmadega konsulteerimine. Sidusrühmadega konsulteerimine võimaldab rahuldada nende ootuseid ettevõtte jätkusuutlikuse aspektist ja kaasata neid antud protsessi.
7. Investeeringute hindamisel arvestada pikaajalist mõju. Vajalike investeeringute teostamisel personali või innovatsiooni tuleks arvestada, et tegemist on tulevikku ulatuva investeeringuga. Aina enam on ühiskond liikumas jätkusuutlikumate teguviiside poole ning hetkel kuluna nähtavad investeeringud võivad tulevikus osutada ettevõttele kasu toovateks.
8. Regulaarne raporteerimine. Regulaarne raporeerimine on aluseks mõjude õigeaegsele hindamisele ning otsuste vastu võtmisele. Lisaks võimaldab regulaarne raporteerimine ettevõtte siseselt ja väliselt kajastada informatsiooni ettevõtte tulemustest antud valdkonnas.

Eelnevalt toodud ettepanekud on koostatud töö autori poolt tuginedes läbi viidud uuringu tulemustele ja teoreetilistele seisukohtadele. Antud ettepanekute rakendamine võimaldab efektiivsemalt läheneda SDG-de rakendusprotsessile, saavutada potentsiaalsed kasud ning vähendada võimalust valimi poolt välja toodud väljakutsete tekkeks.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli välja selgitada Eesti riigi osalusega äriühingute poolt SDG-de rakendamisel reaalselt läbiviidavad protsessid ning kasutatavad praktikad. Tuginedes uurimisprobleemile, annab töö eesmärgi täitmine ning uurimisküsimustele vastuste leidmine panuse SDG-dega seonduva informatsiooni kättesaadavusse ning julgustab ettevõtteid arvestama kestliku arenguga seonduvaid praktikaid ettevõtte protsesside korraldamisel, eeldades, et vähene informatsioon ja kogemus võivad olla üheks takistuseks jätkusuutlike tegevuste rakendamisel. Antud tööst tulenev teave võimaldab ettevõtetel viia läbi SDG-de rakendamise protsessi läbi valimis olnud ettevõtete kogemuste põhjal täiendatud raamistiku ning koostada kestliku arenguga seonduvaid jätkusuutlikuse strateegiaid lähtudes uuringus osalenud ettevõtete praktikatest. Töö eesmärgi täitmisel tugines töö autor neljale uurimisküsimusele, mis sisaldasid endas ajendeid SDG rakendamisel ja alameesmärkide valikul, integreerimise protsessi, läbiviidavaid praktikaid ning rakendamisest tulenevaid potentsiaalseid kasusid ettevõttele.

Töö on ülesehitatud neljale peatükile, kus esimeses peatükis on kirjeldatud kestliku arengu teoreetilist käsitlust. Teises peatükis kirjeldab töö autor uuringu läbiviimise meetodikat ja valimit. Kolmandas peatükis kirjeldab töö autor uuringust tulenevaid tulemusi ja neljandas peatükis leitakse vastused uurimisküsimustele ning tuuakse välja autori ettepanekud SDG-de rakendamisel. Teoreetilise käsitluse esimeses alampeatükis kirjeldatakse kestliku arengu eesmärkide olemust ning tuuakse välja *SDG Compassi* poolt loodud teoreetiline integreerimise raamistik. Antud raamistik on aluseks integreerimisprotsessi kaardistamiseks. Teoreetilise käsitluse teises peatükis kirjeldab töö autor kestliku arengu seost jätkusuutliku ettevõtlusega, kus jätkusuutlikku ettevõtlust käsitletakse kui sisendit kestliku arengu tagamiseks. Kolmandas alampeatükis kirjeldatakse kestliku arengu eesmärkide seost ettevõtte sotsiaalse vastutusega, kus kestliku arenguga seotud tulemused võivad olla sisendiks ettevõtte sotsiaalse vastutuse alaste strateegiade kujundamisel.

Uuringu läbiviimiseks kasutati kvalitatiivse uurimismeetodina poolstruktureeritud intervjuud, kus intervjuud viidi läbi viie erineva Eesti riigi osalusega äriühingu kommunikatsioonijuhtidega. Poolstruktureeritud intervjuu võimaldab töö autoril uurida intervjuueeritavalt täiendavate

küsimustega rohkem informatsiooni, et saavutada suurem asjakohase teabe hulk. Intervjuude analüüsiks koostati *cross-case* tabel, milles leiti vastuste ühisosad ning kõrvalekalded. Tulemuste põhjal koostati ajenditest tabel, mis sisaldas erinevaid ajendeid SDG rakendamiseks ning alameesmärkide valikuks. Integreerimise protsessi täiendamisel lisati kogutud teave *SDG Compassi* integreerimise protsessi raamistiku joonisele saavutades sellega kogu protsessi hõlmav joonis, mis sisaldab endas realselt kasutatavaid meetodeid. Kasutusel olevate praktikate kohta koostati töö lisasse praktikate loetelu. SDG-de rakendamisest tulenevate potentsiaalsete kasude kohta koostati keskkondlikke, sotsiaalseid ja majanduslikke kasusid sisaldav tabel. Antud tabel kinnitab, et jätkusuutlikuse printsiipide rakendamise omab ettevõttele olulist mõju ka sotsiaalsel ning majanduslikul tasemel.

Analüüsist selgus, et kuigi kõikide valimis olnud ettevõtete sisemiseks ajendiks oli soov olla vastutustundlik ettevõtte, siis aina enam on ettevõteteid hakanud mõjutama välised faktorid nagu ühiskondlik suund, sidusgruppide ootused ja kestliku rahastuse taksonoomia. Ühiskondlik suund tähendab, et kaudselt on hakanud seadusandlus ettevõteteid sinna suunama. Huvitavaks teguriks on kestliku rahastuse taksonoomia, mis tähendab, et lääne kultuuriruumis olevad pangad hindavad ettevõtete panust kestliku arengusse laenu intresside pakkumisel. Antud ajendid näitavad, et SDG-de rakendamise puhul ei ole tegemist ainult turundusliku võimalusega, vaid sellel on mõju ettevõttele ka majanduslikus aspektis. Alameesmärkide valikul täheldasid ettevõtted, et enim prioriteetsemad on alameesmärgid, mis on seotud nende poolt opereeritavate valdkondadega ning ettevõtte üldiste keskkondlike ja sotsiaalsete prioriteetidega. Lisaks on täheldatud olulise tegurina, et ettevõttel oleks olemas võimekus valitud eesmärgi täita. Võimekust võib pidada kui aluseks SDG-de efektiivseks täitmiseks.

Rakendusprotsess koosneb viiest etapist ning igat etappi täiendati uuringus osalenud ettevõtete poolt reaalset rakendatavate meetodikatega. Protsessis toodi välja, millised on võimalused personali informeerimisel, milliste meetodikatega on võimalik leida ettevõttele prioriteetsemad eesmärgid ja seejuures rahuldada sidusgruppide ootused. Eesmärkide seadmisel toodi välja oluliste nüanssidena tegevuste põhjalik auditeerimine, et saavutada täpne ülevaade ettevõtte tegevusest tulenevate mõjude üle ning ressursside määratlemisel juhtgruppide kasutamine. Rakendamise etapis toodi välja regulaarne töötajate koolitamine, mis vähendab personaliga seonduvate väljakutsete riski. Personaliga seonduvaid väljakutseid pidasid kõik valimis olnud ettevõtted rakendamise protsessi suurimaks väljakutseks. Lisaks on rakendamise protsessis oluline, et

ettevõtted arvestaksid protsessi läbiviimisel oma tegevusvaldkonnast tulenevate eripäradega ning kohandaksid protsessi vastavalt.

Praktikate loetelu toodi välja töö lisas. Praktikate kohapealt tuleb arvestada, et erinevad ettevõtted peavad prioriteetsemaks erinevaid SDG-sid ning sellest tulenevalt on mõningad praktikad üsna spetsiifilised ning keeruline edukalt täita mõnes teises ettevõttes. Lisaks ei toodud välja praktikaid, mis võiksid mõne ettevõtte anonüümsust kahjustada.

SDG-de rakendamine pakub ettevõttele positiivset väljundit keskkondlikus, sotsiaalses ja majanduslikus vaates. Rakendamisest tulenevad keskkondlikud kasud põhinevad süsteemsele lähenemisele keskkonnale, mis võimaldab ettevõttel süstemaatiliselt jälgida enda jalajälge ning võtta vastu otsuseid vastavalt sellele, muutes efektiivsemaks loodusressursside kasutamist ja vähendades ettevõtte poolt tulenevat reostust ökosüsteemidele. Sotsiaalses vaates on SDG-del positiivne mõju ettevõtte maine kasvatamisele, mille aluseks on sidusgruppide ootuste rahuldamine ning nende kaasamine ettevõtte jätkusuutlikusega seonduvate strateegiate loomisel. Lisaks on sellel positiivne väljund ettevõtte personalile läbi töötajate kaasamise muudatuse juhtimise protsessi. Majanduslikult võimaldab SDG-de rakendamine ettevõttel saavutada pikaajaliselt konkurentsieelist ning luua soodsamad tingimused laenuintressidele läbi kestliku rahastuse taksonoomia.

Tuginedes läbiviidud uuringule nõustub töö autor, et SDG-de rakendamine võib olla üheks viisiks jätkusuutlike väljavaadete tagamiseks, kuid see eeldab suurema hulga ettevõtete poolt selle rakendamist. SDG-de rakendamisest tulenev süstemaatiline jälgimine ning kogutavate andmete põhjal otsuste tegemine võimaldab parandada töötingimusi ettevõtte siseselt ning mõjuda ühiskonnale positiivselt. Laiema rakendamise üheks eelduseks on rohkemate uuringute läbiviimine ning kättesaadava informatsiooni hulga suurendamine. Antud töö annab oma panuse teabe kogumisse ning pakub sisendit ettevõtetele, kes on kaalumas SDG-de rakendamist, kuid ei oma piisavalt informatsiooni muudatuse läbiviimiseks.

Käesolevat uuringut piiravateks teguriteks on antud teema uudsus ning lähtumine riigi osalusega äriühingutest. Uudsusest tulenevalt on vähe ettevõtteid SDG-sid süstemaatiliselt enda tegevusse rakendatud ja seega tugineb eelnev uuring viie ettevõtte põhjal. Sellest lähtuvalt ei saa antud uuringut üldistada. Lisaks tuleks viia sarnane uuring läbi ka erasektori ettevõtete seas, et suurendada teabe hulka ning tuvastada erasektorist tulenevad nüansid ajendite, praktikate,

rakendusprotsessi ning saadavate kasude näol. Tulenevalt tehnoloogia arengust ning informatsiooni levikust tuleks täpsemate tulemuste saavutamiseks sarnane uuring läbi viia ka tulevikus.

Lähtuvalt läbiviidud uuringust soovitab töö autor edaspidise uurimistööna viia läbi täpsem uuring indikaatorite loomeprotsessis. Antud uuringu aluseks on käesoleva töö valimis olnud ettevõtete poolt mainitud väljakutsed relevantsete indikaatorite loomisel. Lisaks tuleks täpsema informatsiooni saamiseks viia sarnane uuring läbi ka erasektori ettevõtete puhul, et leida erinevused lähenemistes.

SUMMARY

IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN STATE-OWNED COMPANIES

Rene-Evert Randveer

The objective of this master's thesis was to determine the actual processes conducted and practices used in applying SDGs by Estonian state-owned companies. The topicality of this research is relevant, because although various articles and statistics on SDG can be found in the literature and the development strategy "Estonia 2035" has been compiled, which is similar to the goals prepared by the United Nations General Assembly, there is a lack of research on SDG implementation processes both internationally and in Estonia.

In order to accomplish the objective of this research, the author of this work has asked the following research questions:

- 1) What has been the motivation for the implementation of SDGs and the choice of sub-goals?
- 2) How has SDGs been implemented in the company's business model?
- 3) What are the applicable practices used to accomplish in SDGs?
- 4) What are the potential benefits for the company from the implementation of SDGs?

Based on the research question, meeting the objective of the thesis and finding answers to the research questions contributes to the availability of information related to SDGs and encourages companies to consider practices related to sustainable development in organising corporate processes, assuming that lack of information and experience may be a hindrance in applying sustainable activities.

The survey was conducted using the qualitative research method of a semi-structured interview, wherein interviews were carried out with the communications managers of five different Estonian state-owned companies. Semi-structured interview allows the author of the research to ask for

more information from the interviewees with additional questions in order to obtain more relevant information. A cross-case table was drawn up to analyse the interviews, where the common areas and deviations of responses were determined. Based on the results, the incentives were arranged in a table, containing various incentives for application of SDG and selection of sub-goals. In supplementing the integration process, the information collected was added to the graph of the integration process framework of SDG Compass, thereby achieving a graph covering the entire process, containing methods which are used in actuality. A list of practices was added to the appendix to the paper on practices used. A table containing environmental, social and economic benefits was drawn up on the potential benefits of SDG application. This table confirms that the application of principles of sustainability also has a significant impact on a company on social and economic levels.

The analysis revealed that even though the internal incentive of all companies in the sample was the desire to be a responsible company, they are also increasingly influenced by external factors such as societal trends, expectations of stakeholders, and the taxonomy of sustainable development. Societal trends mean that legislation has begun to indirectly guide companies in this direction. One interesting factor is the taxonomy of sustainable development, meaning that banks in Western culture assess the contribution of companies in sustainable development when offering interest rates for loans. These incentives indicate that the application of SDGs is not only a marketing opportunity, but also has an impact on the company from the economic aspect. In selecting sub-goals, companies observed that the highest priority belongs to these sub-goals which are related to the fields that they operate in and the overall environmental and social priorities of the company. In addition, one important factor noted was the company having the capacity to execute the selected goals. Capacity can be considered the basis for effective performance of SDGs.

The application process consists of five stages and each stage was supplemented with actual methods applied by the companies who took part in the survey. It was specified in the process what the options are in informing the staff, which methods allow for finding higher-priority goals for the company while also satisfying the expectations of stakeholders. In setting goals, important nuances mentioned were thorough auditing of activities in order to achieve a precise overview of impacts of the company's actions, and use of steering groups in defining resources. Regular training of employees was specified in the application stage, decreasing the risk of challenges related to the staff. All companies in the sample considered staff challenges to be the largest

challenge of the application process. In addition, it is important for the application process for the companies to consider the specificities of their area of activity in carrying out the process and to adjust the process accordingly.

The list of practices was specified in an annex to the paper. With practices, it needs to be considered that different companies prioritise different SDGs and as a result, some practices are quite specific and difficult to successfully exercise in a different company. In addition, practices that may damage the anonymity of some companies were not listed.

Application of SDGs provides a company with a positive output in the environmental, social and economic view. Environmental benefits of application are based on a systemic approach to the environment, allowing a company to systematically monitor its footprint and adopt decisions accordingly, making the use of resources more efficient and decreasing the pollution of ecosystems caused by the company. From the social perspective, SDGs have a positive effect on improved reputation of the company, based on satisfying the expectations of stakeholders and involving them in creating strategies related to the sustainability of the company. In addition, it has a positive impact on the company's staff via involving employees in change management processes. Economically speaking, the application of SDGs allows the company to achieve a long-term competitive advantage and create more beneficial conditions for interest rates of loans via the taxonomy of sustainable development.

Based on the research, the author's recommendations for integrating SDGs are following:

- 1) achieving management initiative to make the integration process more efficient,
- 2) systematic change management process to reduce challenges,
- 3) prioritization strategies can be combined to meet the expectations of all stakeholders,
- 4) thorough auditing of the company's activities to assess adequate impacts,
- 5) setting up steering groups to lead the change management process,
- 6) ongoing consultation with stakeholders,
- 7) long-term effects should be considered when assessing investments,
- 8) regular reporting to assess impacts in a timely manner and to take decisions.

Based on the research conducted, the author agrees that the application of SDGs may be one way to ensure sustainable prospects, but this requires that a larger number of companies apply them. The systematic monitoring arising from the application of SDGs and the making of decisions based

on the data collected allows to improve internal working conditions and have a positive impact on the society. One prerequisite for a wider application is conducting more research and increasing the amount of information available. This thesis contributes to the collection of data and offers an input for companies who are considering the application of SDGs but have insufficient information to carry out the changes.

Factors limiting this survey are the novelty of the topic and being guided by state-owned companies. Due to the novelty, few companies have systematically involved SDGs in its activities and therefore, the survey is based on five companies. As a result, the survey cannot be generalised. In addition, a similar survey should be conducted among companies of the private sector, in order to increase the amount of information and identify the nuances arising from the private sector in the form of incentives, practices, the application process, and benefits gained.

Based on the survey conducted, the author of the thesis recommends carrying out a more precise survey on the creation process of indicators as future research. The basis for this research is the challenges mentioned by companies used in the sample of this thesis in creating relevant indicators. In addition, a similar survey should also be conducted among companies of the private sector for more precise information, in order to determine differences in approach.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- About.* (2022). The Sustainable Development Report. Kättesaadav: <https://www.sdgindex.org/about/>, 14. veebruar 2022.
- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2020). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *Journal of the American College of Clinical Pharmacy*, 4 (10), 1358-1366.
- Allen, C., Metternicht, G., & Wiedmann, T. (2019). Prioritising SDG targets: assessing baselines, gaps and interlinkages. *Sustainability Science*, 14, 421-438.
- Alumäe, T., Tilk, O., & Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. *Baltic HLT*, 307.
- Anderson, A. R. (1998). Cultivating the Garden of Eden: environmental entrepreneuring. *Journal of Organizational Change Management*, 11 (2), 135-144.
- Apostolopoulos, N., Al-Dajani, H., Holt, D., Jones, P., & Newbery, R. (2018). Entrepreneurship and the sustainable development goals. rmt: N. Apostolopoulos, H. Al-Dajani, D. Holt, P. Jones, & R. Newbery, *Entrepreneurship and the Sustainable Development Goals: Contemporary issues in entrepreneurship research* (Kd. 8, lk 1-7). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Bennich, T., Weitz, N., & Carlsen, H. (2020). Deciphering the scientific literature on SDG interactions: A review and reading guide. *Science of the Total Environment*, 728.
- Berens, G., van Riel, C. B., & van Bruggen, G. H. (2005). Corporate associations and consumer product responses: The moderating role of corporate brand dominance. *Journal of Marketing*, 69 (3), 35-48.
- Bhattacharya, C., Rao, H., & Glynn, M. A. (1995). Understanding the Bond of Identification: An Investigation of its Correlates among Art Museum Members. *Journal of Marketing*, 59 (4), 46-57.
- Brown, T. J. (1998). Corporate associations in marketing: antecedents and consequences. *Corporate Reputation Review*, 1, 215-233.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29 (4), 495-502.

- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The academy of management review*, 4 (4), 497-505.
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2020). Pursuing supply chain sustainable development goals through the adoption of green practices and enabling technologies: A cross-country analysis of LSPs. *Technological Forecasting and Social Change*, 153.
- Cernev, T., & Fenner, R. (2020). The importance of achieving foundational Sustainable Development Goals in reducing global risk. *Futures*, 115.
- Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: Economic analysis and literature review. *European Corporate Governance Institute - Finance Working Paper (623)*.
- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15 (1).
- Cohen, B., & Winn, M. I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22 (1), 29–49.
- Costanza, R., D'Arge, R. d., Farberll, S., Grassot, M., & Hannon, B. (1997). The value of the world's ecosystem services and natural capital. *Nature*, 387, 253–260.
- Crecente, F., Sarabia, M., & del Val, M. T. (2021). Sustainable Entrepreneurship in the 2030 Horizon. *Sustainability*, 13 (2).
- Diaz-Sarachaga, J. M., Jato-Espino, D., & Castro-Fresno, D. (2018). Is the Sustainable Development Goals (SDG) index an adequate framework to measure the progress of the 2030 Agenda? *Sustainable Development*, 26 (6), 663-671.
- Discussion paper on Principles of Using Quantification to Operationalize the SDGs and Criteria for Indicator Selection*. (2015). ESA/STAT/441/2/58A/14. United Nations Statistics Division: [https://unstats.un.org/unsd/post-2015/activities/egm-on-indicator-framework/docs/Background%20note Principles%20of%20using%20quantification%20to%20operationalize%20the%20SDGs%20and%20criteria%20for%20indicator%20selection Feb2015.pdf](https://unstats.un.org/unsd/post-2015/activities/egm-on-indicator-framework/docs/Background%20note%20Principles%20of%20using%20quantification%20to%20operationalize%20the%20SDGs%20and%20criteria%20for%20indicator%20selection%20Feb2015.pdf), 15. veebruar 2022.
- Epstein, M. J., & Roy, M.-J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning*, 34 (5), 585-604.
- Etzioni, A. (1996). *The golden rule*. New York: Basic Books.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105 (1), 85-106.
- Freeman, R. E., & Mcvea, J. F. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *SSRN Electronic Journal*.

- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase Its profits. *New York Times Magazine*, 122-126.
- Galbreath, J. (2008). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21 (2), 109-127.
- Geng, Y., Fu, J. S., & Xue, B. (2012). Towards a national circular economy indicator system in China: An evaluation and critical analysis. *Journal of Cleaner Production*, 23(1), 216-224.
- Ghobakhloo, M. (2020). Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 252.
- Greco, A., & Jong, G. d. (2017). Sustainable entrepreneurship: definitions, themes and research gaps. *Rijksuniversiteit Groningen/Campus Fryslân*, 6, 17. Centre for Sustainable Entrepreneurship.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74, 315-327.
- Hák, T., Janoušková, S., & Moldan, B. (2016). Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. *Ecological Indicators*, 60 (4), 565-573.
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2013). 100 per cent organic? A sustainable entrepreneurship perspective on the diffusion of organic clothing. *Corporate Governance*, 13 (5), 583-598.
- Howard-Grenville, J., Davis, J., Dyllick, T., Joshi, A., Miller, C., Thau, S., & Tsui, A. S. (2017). Sustainable Development for a Better World: Contributions of Leadership, Management and Organizations. *Academy of Management Discoveries*, 3 (1), 107-110.
- Hummels, H., & Aikaterini, A. (2021). Planetary demands: Redefining sustainable development and sustainable entrepreneurship. *Journal of cleaner production*, 278 (1).
- Kamasak, R., James, S. R., & Yavuz, M. (2019). The interplay of corporate social responsibility and corporate political activity in emerging markets: The role of strategic flexibility in non-market strategies. *Business Ethics - A European Review*, 28 (4), 305-320.
- Kannampuzha, M., & Hockerts, K. (2019). Organizational social entrepreneurship: scale development and validation. *Social Enterprise Journal*, 15 (3), 290-318.
- Kraus, S., Burtscher, J., Niemand, T., Roig-Tierno, N., & Syrjä, P. (2017). Configurational paths to social performance in SMEs: the interplay of innovation, sustainability, resources and achievement motivation. *Sustainability*, 9 (10).
- Kummitha, R. K. (2019). Smart cities and entrepreneurship: An agenda for future research. *Technological Forecasting and Social Change*, 149.

- Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., & M., B. B. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing*, 68 (4), 16-32.
- Lu, J., Ren, L., Lin, w., & He, Y. (2019). Policies to promote corporate social responsibility (CSR) and assessment of CSR impacts. *Business Administration and Management*, 82-98.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*, 70 (4).
- Margalit, M., & Halbertal, M. (1994). Liberalism and the right to culture. *Social Research*, 61 (3), 491-510.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of management review*, 30 (1), 166-179.
- McGrath, C., Palmgren, P. J., & Liljedahl, M. (2019). Twelve tips for conducting qualitative research interviews. *Medical Teacher*, 1002-1006. doi:<https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1497149>
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26 (1), 117-127.
- Mitchell, R. W., Wooliscroft, B., & Higham, J. (2010). Sustainable market orientation: a new approach to managing marketing strategy. *Journal of Macromarketing*, 30 (2), 160-170.
- Montgomery, M. A., & Elimelech, M. (2007). Water and sanitation in developing countries: including health in the equation. *Environmental Science and Technology*, 41 (1), 17–24.
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21 (3), 245-269.
- Moya-Clemente, I., Ribes-Giner, G., & Pantoja-Díaz, O. (2020). Configurations of sustainable development goals that promotesustainable entrepreneurship over time. *Sustainable development*, 28 (4), 572-584.
- Muñoz, P., & Cohen, B. (2018). Sustainable entrepreneurship research: taking stock and looking ahead. *Business Strategy and the Environment*, 27 (3), 300–322.
- O' Riordan, L., & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR stakeholder engagement: A new conceptual framework. *Journal of Business Ethics*, 125, 121-145.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikooli Raamatukogu.
- Pacheco, D. F., Dean, T. J., & Payne, D. S. (2010). Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. *Journal of Business Venturing*, 25 (5), 464–480.

- Parris, T. M., & Kates, R. W. (2003). Characterizing and Measuring Sustainable Development. *Annual Review of Environment and Resources*, 28, 559–586.
- Parrish, B. D. (2010). Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. *Journal of Business Venturing*, 25 (5), 510–523.
- Peng Xu, P. P., Chan, E. H., & Qian, Q. K. (2012). Key performance indicators (KPI) for the sustainability of building energy efficiency retrofit (BEER) in hotel buildings in China. *Facilities*, 30 (9), 432-448.
- Report of the Intergovernmental Committee of Experts on Sustainable Development Financing*. (2014). A/69/315 . United Nations General Assembly (UNGA). Kättesaadav: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/69/315&Lang=E, 22. veebruar 2022.
- Resolution adopted by the General Assembly on 21 December 2020*. (2020). A/RES/75/211. United Nations General Assembly (UNGA). Kättesaadav: https://unctad.org/system/files/official-document/ares75d211_en.pdf, 20. veebruar 2022.
- Review of the Sustainable Development Goals: The Science Perspective*. (2015). International Science Council. Kättesaadav: <https://council.science/wp-content/uploads/2017/05/SDG-Report.pdf>, 20. veebruar 2022.
- Riigi osalusega ühingute kokkulepe vastutustundliku ettevõtluse põhimõtete järgimiseks*. (2019). Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium. Kättesaadav: https://www.mkm.ee/sites/default/files/vef_kokkulepe.pdf, 15. jaanuar 2022.
- Roseland, M. (2000). Sustainable community development: integrating environmental, economic, and social objectives. *Progress in Planning*, 54, 73–132.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20 (4), 222–237.
- Schaltegger, S., Beckmann, M., & Hockerts, K. (2018). Collaborative entrepreneurship for sustainability. creating solutions in light of the UN sustainable development goals. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10 (2), 131-152.
- Schönherr, N., Fidler, F., & Martinuzzi, A. (2017). Exploring the Interface of CSR and the Sustainable Development Goals. *Transnational Corporations*, 23 (3), 33-47.
- SDG Compass*. (2015). Sustainable Development Goals Partnerships Platform. Kättesaadav: <https://sustainabledevelopment.un.org/partnership/?p=9856>, 10. veebruar 2022.
- SDG Indicators*. (2017). United Nations Sustainable Development Goals. Kättesaadav: <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>, 10. veebruar 2022.

- Sen, S., & Bhattacharya, C. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38, 225-243.
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The New Field of Sustainable Entrepreneurship: Studying Entrepreneurial Action Linking “What Is to Be Sustained” With “What Is to Be Developed”. *Entrepreneurship theory and practice*, 35 (1), 137-163.
- Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: whether or how? *California Management Review*, 45 (4), 52-76.
- Strateegia "Eesti 2035"*. (2021). Vabariigi Valitsus. Kättesaadav: <https://valitsus.ee/strateegia-eeesti-2035-arengukavad-ja-planeering/strateegia/materjalid>, 8. veebruar 2022.
- The guide for business action on the SDGs*. (2015). SDG Compass. Kättesaadav: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf, 11. veebruar 2022.
- Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable*. (2015). United Nations. Kättesaadav: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>, 10. veebruar 2022.
- Urbaniec, M. (2018). Sustainable entrepreneurship: innovation-related activities in european enterprises. *Polish journal of environmental studies*, 27, 1773-1779.

LISAD

Lisa 1. Kestliku arengu eesmärgid (SDG)

Eesmärk	Seletus
SDG 1	Kaotada vaesus kõikjal
SDG 2	Kaotada nälg, saavutada toiduga kindlustatus ja tervislikum toitumine ning edendada säästlikku põllumajandust
SDG 3	Tagada terve elu ja edendada heaolu kõigis vanusegruppides
SDG 4	Tagada kaasav ja kvaliteetne õpe ning edendada elukestva õppe võimalusi kõigile
SDG 5	Saavutada sooline võrdõiguslikkus
SDG 6	Tagada vee ja kanalisatsiooni kättesaadavus ning jätkusuutlik majandamine kõigile
SDG 7	Tagada kõigile juurdepääs taskukohastele, jätkusuutlikele ja kaasaegsetele energiaallikatele
SDG 8	Tagada kõigile püsiv, kaasav ja jätkusuutlik majanduskasv ning inimväärne töö ja tööjõu produktiivsus
SDG 9	Tagada vastupidav infrastruktuur ja edendada innovatsiooni ning jätkusuutlikku industrialiseerimist
SDG 10	Vähendada ebavõrdsust riikides ja riikide vahel
SDG 11	Tagada linnade ja inimasutuste turvalisus, vastupidavus ja jätkusuutlikkus
SDG 12	Tagada jätkusuutlikud tarbimisharjumused ja tootmismudelid
SDG 13	Võtta vastu meetmed, et võidelda kliimamuutuste ja selle mõjudega
SDG 14	Tagada ookeanite ja mereressursside säästlik kasutamine
SDG 15	Kaitsta, taastada ja edendada maismaaökosüsteemide säästvat kasutamist, tagada säästlik metsamajandamine, võidelda kõrbestumise vastu ning peatada ja pöörata tagasi maismaa kahjustumine ning peatada bioloogilise mitmekesisuse vähenemine
SDG 16	Edendada rahumeelset ja kaasavat ühiskonda säästliku arengu nimel, tagada kõigile juurdepääs õiguskaitsele ning luua tõhusad, vastutustundlikud ja kaasvad instsitsioonid kõigil tasanditel
SDG 17	Edendada partnerlust ülemaailmseks kestlikuks arenguks

Allikas: Autori tõlgitud (Transforming our ... 2015)

Lisa 2. Intervjuu küsimustik

SISSEJUHATAVAD KÜSIMUSED

- Millest tekkis otsus hakata rakendama SDG-desid Teie ettevõttes?
- Milliste SDG-te täitmisele on keskendunud Teie ettevõtte? Miks just sellised SDG-d?

1) Teema 1. ALAMEESMÄRKIDE PÜSTITAMINE

- Millistele alameesmärkide täitmisele keskendub Teie ettevõtte SDG-de täitmisel?
- Mille alusel on Teie ettevõtte valinud endale SDG-dega seotud alameesmärgid?

2) Teema 2. PROTSESSID SDG-DE RAKENDAMISEKS ÄRIMUDELITESSE

- Kas Teie ettevõttes on kasutatud SDG-de rakendamisel mingi kindlat mudelit?
 - o Kui jah, siis millist?
 - o Mille poolest sobis antud mudel Teie ettevõttele?
- Tuginedes *SDG Compassi* mudelile:
 - o SDG-de mõistmine
 - Kuidas viidi ettevõtte võtmeisikud ja personali kurssi SDG-dega seotud temaatikaga?
 - Kas ja milliseid koolitusi läbi viidi?
 - Kas ja milliseid töötubasid läbi viidi?
 - Kuidas viidi SDG-dele pühendumine vastavusse ettevõtte strateegia ja eesmärgiga?
 - o Prioriteetide seadmine
 - Kirjelda, kuidas prioritseeriti eesmärgid lähtuvalt ettevõtte tegevusvaldkonnast?
 - Kas kaardistati ettevõtte väärtusahelad positiivsete ja negatiivsete mõjude leidmiseks?
 - o Eesmärkide püstitamine
 - Kuidas on määratletud eesmärkide ulatus?
 - Kas SDG-dest lähtuvate eesmärkide püstitamine omas mõju ka ettevõtte ärilistele eesmärkidele?
 - Kui jah, siis kuidas ja millises ulatuses mõjutas SDG-de rakendamine ettevõtte ärilist eesmärki?

Lisa 2. järg

- Kuidas on määratletud SDG-de täitmise ambitsioonikuse tase ehk kuivõrd on ettevõtte nõus kulutama ressursse põhitegevuse kõrvalt SDG-de täitmisse?
 - Inimressurss – Kuidas on määratud maksimaalne personali ressurss SDG-de täitmiseks?
 - Majanduslik ressurss – Kuidas on määratud maksimaalne rahaline ressurss SDG-de täitmiseks?
 - Ajaline ressurss - Kuidas on määratud maksimaalne rahaline ressurss SDG-de täitmiseks?
- Kas SDG-de rakendamise ettevõtte protsessidesse teavitati mõnda kindlat organisatsiooni?
 - Millist organisatsiooni teavitati?
- SDG-de rakendamine
 - Kirjelda, kuidas toimus SDG-de juurutamine ettevõtte protsessides?
 - Milliseid tegevusi viidi läbi juurutamise raames?
 - Millised olid suurimad väljakutsed juurutamise protsessis?
 - Kuidas on SDG-d ettevõtte üldisesse strateegiasse sisse kirjutatud?
 - Kirjelda, kuidas toimub SDG-de juhtimine?
 - Kas SDG-de strateegilised dokumendid? Juhtgrupid?
- Aruandlus ja kommunikatsioon
 - Kas teie ettevõtte tegeleb SDG-de puhul pideva aruandlusega mõnele kindlale organisatsioonile?
 - Kui jah, siis millisele organisatsioonile toimub aruandlus?
 - Kirjelda, milline näeb välja aruandluse protsess?
 - Kuhu SDG-dest seonduvaid tulemusi kajastatakse?

3) Teema 3. KASUTATAVAD PRAKTIKAD

- Milliseid praktikaid kasutab Teie ettevõtte SDG-de puhul?
- Kirjelda, kuidas on mõjunud SDG-dega seotud praktikad ettevõtte ärilike eesmärkide täitmisele?
- Millised on suurimad väljakutsed SDG-ga seonduvate praktikate läbiviimisel?

4) Teema 4. MÕÕTMINE/KASUTATAVAD INDIKAATORID

- Kirjelda, mis oli aluseks indikaatorite valikul?
- Kas indikaatorid töötati ise välja või kasutati riigi poolt väljapakutud indikaatoreid?
 - o Kui töötati ise välja:
 - Millest tekkis otsus luua ise indikaatorid?
 - Milliseid parameetreid võeti arvesse ja miks?
 - Kas indikaatorid kooskõlastati mõne kindla organisatsiooniga?
 - o Kui kasutati riigi poolt väljapakutud indikaatoreid:
 - Kirjelda, kuidas toimus indikaatorite valik ja mille alusel toimus valik?
- Kas teie ettevõtte koostab SDG-dest lähtuvate tulemuste kohta sisearuandlust?
 - o Kui jah, siis mis on sisearuandluse eesmärk teie ettevõttes?
 - Vastutavate tegevuste korrigeerimine?
 - Mõõdikute korrigeerimine?
 - Protsesside korrigeerimine?
 - o Kirjelda, kuidas viite läbi sisearuandlust?

5) LÕPETAVAD KÜSIMUSED

- Millist kasu on SDG-dele keskendumine toonud teie ettevõttele?
 - o Majanduslik kasu
 - o Sotsiaalne kasu
 - o Keskkondlik kasu
- Millised on olnud suurimad väljakutsed seonduvalt SDG-dega?
 - o Kuidas antud väljakutsed ületati?
- Kas on midagi, mida soovite lisada lisaks küsitule?

Lisa 3. Kestliku arengu eesmärkide praktikad

SDG 1	Töötajatele konkurentsivõimeliste töötasude tagamine
SDG 2	Säästlik toidu käsitlemine; üleliigsete toiduainete annetamine Eesti Toidupangale
SDG 3	Epideemiate tõrje klientide ja töötajate seas; töötajatele kaitsevahendite tagamine; panustamine töötajate aktiivsesse liikumisse; regulaarsete tervisekontrollide teostamine; soodustuste tagamine töövahenditele, jalanõudele, prillidele; kaugtöövahendite tagamine
SDG 4	Koostööprojektid ülikoolidega; töötajate elukestva arengu toetamine ja koolituste läbiviimine; töötajate keeleõppe tagamine
SDG 5	Meestele ja naistele võrdselt ametikohtade tagamine; soolise palgalõhe vältimine; töötajate pereliste sündmuste toetamine
SDG 6	Pidev joogivee kvaliteedi kontroll; töötajate ja klientide julgustamine puhta vee joomisele; joogipudelite täitmise kohtade tagamine; kraaniveele puhtuse- ja mulliveefiltrite paigaldamine; pidev vee tarbimise jälgimine ja andmete kogumine
SDG 7	Panustamine ettevõttesiseseks energia tootmisesse; päikseparkide loomine opereeritavatele aladele; süsinikuneutraaluse eesmärgistamine ja selle poole töötamine; taristu arendamisel nullenergia põhimõtetest lähtumine; süsteemne varustuskindluse tagamine
SDG 8	Töötajatele pideva arengu võimaluste loomine; innovaatiliste lahenduste kasutamine läbiviidavates projektides; sektoripõhiste töökohtade kasvu tagamine; kultuurikoodete arendamine ja turustamine; pidev töö töökeskkonna ja tööohutuse alal; sisekontrollid töökeskkonna alal paremate töötingimuste tagamiseks; regulaarne tööohutuskontroll koostööpartneritele ja alltöövõtjatele; madala tööjõuoolavuse tagamine; sisseelamisprogrammide loomine
SDG 9	Pidev taristu arendamine uuenduslike ja innovaatiliste meetmetega; taristuprojektide puhul nullenergia põhimõtetest lähtumine
SDG 10	Erinevatel opereeritavatel aladel taristu arendamine ja töökohtade loomine; erivajadustega inimestele võrdväärse töökeskkonna tagamine; sisekorrad võrdse kohtlemise tagamiseks

Lisa 3. järg

SDG 11	Kogukonnaga seotud ühisürituste korraldamine; kestliku arengu alased koolitused kogukonnale
SDG 12	Säästva tarbimise põhimõtete rakendamine; jäätmeandmete kogumine ja analüüs; plastikuvabaduse prioritseerimine; sidusgruppide jäätmete käsitlemise teemal; jäätmete sorteerimine ja taaskasutuse propageerimine; jäätmekäitluspartnerite auditeerimine ja analüüsimine; kampaaniad säästva tarbimise kohta; õppematerjalide koostamine koolidele ja lasteaedadele
SDG 13	Protsessides süsiniku- ja kliimanetraalsuse eesmärgi arvestamine; protsesside efektiivne opereerimine ja kliimarisikide minimeerimine; innovatiivsete süsteemide väljatöötamine
SDG 14	Veeproovide võtmine opereeritavatel territooriumitel; reovee kõrgekvaliteediline puhastamine; välistada kemikaalide sattumine põhjavette
SDG 15	Opereeritavatel territooriumitel pesitsevate loomaliikide pidev jälgimine ning nendega arvestamine projektide läbiviimisel; linnuliikide pesitsuspaikade säilimise tagamine; investeeringute puhul analüüsida mõju ökosüsteemidele; vigastatud pinnase taastamine ja täiendav taimestiku istutamine
SDG 16	Korruptsiooni- ja vägivallavastaste poliitikate rakendamine; ärieetika põhimõtete tutvustamine töötajatele ning pidev juhtide ja töötajate jälgimine sellest lähtuvalt; ettevõtte tegevuse läbipaistvuse tagamine
SDG 17	Pidev koostöö ülepiiriliste ettevõtetega Euroopas; praktikate jagamine strateegilisel ja kestliku arengu suunal koostööpartneritega Euroopas

Allikas: Autori koostatud

Lisa 4. Cross-case tabel

Ettevõte 1	Ettevõte 2	Ettevõte 3	Ettevõte 4	Ettevõte 5
Tuginedes 169 alameesmärgile, siis milliste täitmisele on Teie ettevõtte keskendunud?				
-	-	-	-	Kindlasti mingisuguse alameesmärgina sõnastatud, aga me läksime hästi konkreetselt oma eesmärkidega edasi, sõnastasime oma keelde
Mille alusel on Teie ettevõtte valinud endale SDG-dega seotud alameesmärgid?				
Mis kõige paremini meiega suhestub ja oleme võimelised täitma	Mis need kõige paremini toetaksid nagu ettevõtte enda nagu arengut ka ja kus me nagu realselt saame midagi panustada	Siin kindlasti ongi meie põhivaldkond	Kasutasime konsultatsiooniteenust. Töörühmad, ankeedid töötajate ja huvigruppide seas, teemade hindamine, tähelepanu vajavate teemade leidmine	Tulenevalt siis nendest prioriteetidest, vaatame, millised SDG-d kasutame ja millise tulemust me ootame ja niimoodi me valisimegi nad välja
Kas Teie ettevõttes on kasutatud SDG-de rakendamisel mingit kindlat mudelit?				
Ei. Me oleme lihtsalt neid oma erinevatesse tegevuskavadesse sisse toonud	Ei.	Ei. Oleme viimastel aastatel koostanud eraldi jätkusuutlikke tegevuste tegevusplaani, mida meil varasemalt ei olnud	Pigem siis mitte, et lihtsalt meil on valdkonnad ja meil on SDG-d, pigem mitte mingit mudelit	Ei. Kasutasime muidugi konsultatsioonifirmat. Palusime tutvustada, mis need SDG-d üldse on ja võtsime pulkadeks lahti, ja ühendasime eesmärgid SDG-dega

Lisa 4 järg

Kuidas viidi ettevõtte võtmeisikud ja personal kurssi SDG-dega seotud temaatikaga?				
Järjepidevalt teadlikkuse tõstmine, infokirjad, uudisnupukesed, üritused	Niisugune infokirjaga ütleme, ilmuvad kuskil kaks-kolm-neli korda aastas	Regulaarselt koolitusi töötajatele, vähemalt kord aastas on siis seminar kõikidele töötajatele, lisaks kümneliikmeline töögrupp töötajatest ja juhtidest	Väiksemates gruppides arutelud, oli ka üks selline strateegiapäev	Ajurinna kus olid kliendid, sidusrühmad, kohalikud omavalitsused ja oma võtmetöötajaid, edasi oli juba töörühmades ja edasi valdkonnainimesed
Kuidas viidi SDG-dele pühendumine vastavusse ettevõtte strateegia ja eesmärgiga?				
Suuremad eesmärgid strateegiasse sisse kirjutatud ja läbi selle kommunikeerinud	Põhieesmärgid poliitikasse sisse kirjutatud, poliitikas saavad alguse dokumendid ja eeskirjad	Toimunud läbi selle jätkusuutlikkuse tegevusplaani	Kogu see asi algas sealt poolelt, mis on meie ettevõtte strateegia ja juba sealtkaudu	Ei ole lihtsalt äristrateegia, vaid meil on äristrateegia, sealhulgas ka kestliku arengustrateegia sees. Nii et ta on ühe dokumendina kinnitatud
Mille alusel prioritseerisite eesmärgid lähtuvalt ettevõtte tegevusvaldkonnast?				
Keskonnaga seostuvad SDG-d on meil esikohal, et need millega kõige kauem ja kõige rohkem tegeletud on	Kõige tähtsam on meil ikkagi see puhas vesi ja sanitaar ja et see on see, millest me opereerime	SDG-d mille täitmine on prioriseeritud strateegiast tulenevate eesmärkide järgi	Uurinud, et mis, huvigruppide jaoks on olulisemad ja mis on meie töötajate vaates on kõige need olulisemad teemad ja sealtkaudu tuligi välja	Millega on võimalik panustada ja teiste sama valdkonna Euroopa ettevõtete kogemuse põhjal

Lisa 4 järg

Kuidas on määratletud SDG-de täitmise ambitsioonikuse tase ehk kuidas on määratletud maksimaalne kasutatav ressurss?				
Personal pole määratletud, SDG-ga tegelemiseks on inimesi juurde võetud ja investeeringud vastavalt vajadusele, aga kui aitab SDG tagada, siis üldiselt ka investeering tehakse	Pole määratud otseselt maksimaalset inimressurssi, investeeringud vastavalt vajadusele	SDG teemad on läbivad kogu personali ulatuses, kogu personal täidab tööülesandeid arvestades jätkusuutlikkuse printsiipe. Lisaks on määratud kindel töögrupp SDG-de juhtimiseks ning ülevaateks. Investeeringud vastavalt vajadusele ning vajalikud investeeringud eelarvestatakse ka ärielarvesse	Kindel personali ressurss pole määratletud, kindel rahaline ressurss pole määratletud, investeeringud toimuvad vastavalt vajadusele	Kestlik areng on terves ettevõtte tegevuspõhimõtetes sees, seega on põhimõtteliselt terve personal kaasatud, tähtis on see, et initsiatiiv tuleks juhtkonnalt. Kindel rahaline ressurss pole määratletud, kinnitatakse eelarvega
Kuidas toimus SDG-de juurutamine ettevõtte protsessidesse?				
Hetkel toimub SDG-de hindamine ning põhjalikum protsessidesse integreerimine,	-	Teinud mitmel eelneval aastal, kus me jätkusuutlikkuse tegevusplaani koostama hakkasime, siis regulaarselt koolitusi töötajatele	Protsessidesse pole juurutatud, ei tohi olla kõrvaltegevus, peab olema põhiprotsessidesse sisse kirjutatud, aga kõik peavad teadma, kuhu me tahame liikuda ning igal otsusel seda meeles pidama.	Valdkonna juhid pidid sõnastama, millised on need tegevused selleks, et panustada sellesse eesmärki, need võisid olla täiesti nii väikesed kui võimalik, peensusteni välja, kõik tegevused, vastutajad, tähtajad panid kirja ja siis jälle, et miks, missugune SDG, milline prioriteet ja nii peeneks kui võimalik

Lisa 4. järg

Kirjelda, kuidas toimub SDG-de juhtimine?				
Keskkonna mõistes keskkonnajuhtrühm, kes sellega tegeleb ja on konkreetne keskkonnategevuskava 2030 aastani	Seni ei ole olnud otsest juhtimist SDG-de alal, küll aga on loodud sellest aastast jätkusuutlikkuse juhtgrupp, kelle eesmärk on hakata üle vaatama seni tehtut	Valmimas on strateegiline dokument, mis kirjeldab ära ettevõtte tegevuse põhimõtted, lisaks veab jätkusuutlikkuse valdkonda ka töögrupp.	SDG-de juhtimine toimub läbi fookusrühmade	Kvartaalsed ülevaatused ja lõpuks aastaaruanne, kus on meil väga selgelt välja toodud kuni väärtusteni millisesse konkreetsetesse SDG-desse panustatakse, pidev jälgimine, aga regulaarne raporteerimine
Kas SDG-de rakendamisest ettevõtte protsessidesse teavitati mõnda kindlat organisatsiooni?				
Ei ole kindel, kas mõnda organisatsiooni teatati, kuid pigem oli sellest teadlik VEF, kuna nemad edastavad iga-aastaseid ankeete täitmiseks, lisaks koostöö Rohetiigritega	Otseselt ei teavitata, küll aga on andmed kättesaadavad ettevõtte keskkonnanaruandest	Otsesest teavitamist pole olnud, küll aga on sellest teadlik VEF, kelle ankeete täidetakse	Kindlat teavitamist pole olnud, tehakse seda enda jaoks esmalt	Kliendid, sidusgrupid, KOV-id ning VEF
Kas teie ettevõtte tegeleb SDG-de puhul pideva aruandlusega mõnele kindlale organisatsioonile?				
Ei, ainult VEF ankeet	-	VEF ankeet	Ei tegele raporteerimisega väljaspoole.	Antakse aru Nasdaqile, kui börsiettevõtte, kui ka omanikule, Majandus-Kommunikatsiooni ministriumile ja kõikidele investoritele

Lisa 4. järg

Kuidas on mõjunud SDG-dega seotud praktikad ettevõtte äriliste eesmärkide täitmisele?				
Investeeringute maht on suurenenud, küll aga aidanud ellu viia süsinikuneutraalsuse eesmäärke, lisaks erinevad arendused soodustavad majanduskasvu	Positiivne mõju, väiksem lekete arv võimaldab rohkem toodet kliendini ning suuremat müüki ja kasumit, tööõnnetuste arv viidud minimaalsele tasemele	Omab mõju, aga pigem ei ole see negatiivne	Puudub informatsioon tingituna teema uudsusest	Positiivne, investorid ja kliendid ei vaata pelgalt ainult rahanumbritele, et selline sotsiaalne vastutus ja meie saavutused on samamoodi olulised. Midagi saavutamata ei ole jäänud, pigem saavutatud rohkem
Millised on suurimad väljakutsed SDG-ga seonduvate praktikate läbiviimisel?				
Väljakutsed inimeste kaasamises, tööjõu kaasamises, partnerite kaasamises, need kõik vajavad investeeringuid ületatakse läbi teadlikkuse tõstmise. Aina rohkem hakkab seadusandlus suunama ettevõtteid kestliku arengu suunas	Standardse tehnoloogia puudumine valdkonnast tuleneva saastega tegelemiseks	Äriliselt pigem väljakutsed puuduvad, põhimõtteliselt personali kaasamine, et need teemad on olulised	Kõige suuremad väljakutsed on seotud personali kaasamisega	Kõige suurem väljakutse seonduvalt personaliga, muutuste juhtimine ja indikaatorite loomise ning valikuga

Lisa 4. järg

Mis oli aluseks indikaatorite valikul?				
Eesmärgid, alameesmärgid, hinnatavad keskkonnaaspektid, süsinikuneutraalsus, ärilised mõõdikud, tööhõive	Seadusandlusest tulenev kohtustus ja võimalused, mis toetaksid ka ettevõtte tööd	Aluseks missioon	Indikaatorid töötati välja strateegiliselt väikeste gruppidega, läbi ajurünnaku leiti erinevad indikaatorid ning seejärel taanduti kõige olulisematele	Prioriteetid ja eesmärgid
Kas indikaatorid töötati ise välja või kasutati riigi poolt väljapakutud indikaatoreid?				
Indikaatorid on ise välja töötatud, kui ilmselt kooskõlastatud Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumiga	Indikaatorid töötati ise välja ning on ettevõttesisesed	Indikaatorid töödati ise välja	Indikaatorid töödati ise välja ning aluseks oli valdkonna spetsiifika, ei kooskõlastatud mõne organisatsiooniga	Indikaatorid töödati ise välja
Kas teie ettevõtte koostab SDG-dest lähtuvate tulemuste kohta sisearuandlust?				
Sisearuandlus toetub keskkonnaalaste eesmärkidele, teistele pigem mitte. Tuleb ka sellest, et ettevõtte on võtnud endale kindlad keskkonnaga seonduvad eesmärgid.	Sisearuandlus puudub, ainult majandusaasta aruanne	Tegeletakse sisearuandlusega ning selle eesmärk on saada ülevaade, millised tegevused on tehtud, millised pooleli ning millised tegemata. Lisaks annab sisearuandlus ülevaate, millised tegevused on aastaga juurde tulnud	Hetkel veel ei ole, aga hakatakse juurutama	Aastaruanne ja sisearuandluseks loodud eraldi portaal, kus töötajad saavad jälgida protsessi

Lisa 4. järg

Millist kasu on SDG-dele keskendumine toonud teie ettevõttele?				
Keskkonnasõbralikumaks muutunud läbi selle, süsteemsemalt oma keskkonnajuhtimisele lähenenud, otsiaalses mõõtmises, eks me oleme rohkem teatud probleemi endale teadvustanud, majanduslikus võtmes lihtsalt teadlikkust tõsta nii juhtkonnal kui ka kogu personali osas	Majanduslik kasu tuleneb efektiivsest loodusressursside kasutamisest, mis on tingitud ettevõtte tegevusvaldkonnast. Sotsiaalne kasu tuleneb sidusgruppide hindamisest ettevõtte keskkonnaalasesse panusesse. Keskkondlik kasu tuleneb loodusressursside efektiivsest kasutamisest.	Maine kasu ettevõttele, ettevõtte siseselt rahulolu töötajate hulgas läbi nende kaasamise erinevatesse tegevustesse, keskkondliku poole pealt müra mõõtmised alajaamas või siis õhuliinide viimine kaablisse, visuaalse reostuse vähendamine	-	Kestliku rahastuse taksonoomia, pangad ja suurinvestorid tundsid huvi, kuidas täpsemalt ettevõtte kestliku arengusse panustab

Allikas: Autori koostatud

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Rene-Evert Randveer (*autori nimi*)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Kestliku arengu eesmärkide elluviimine Eesti riigi osalusega äriühingute näitel
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Merle Ojasoo,

(*juhendaja nimi*)

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 (kuupäev)

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.