

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**

Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituut

Avalik haldus

Henrik Kutberg

**Tallinna lennujaama sidusrühmade analüüs**

Magistritöö

Juhendaja: Prof Dr Tiina Randma-Liiv,

Kaasjuhendaja: TLL Riskijuht Andra Migur

Tallinn 2016

Deklareerin, et käesolev magistritöö,  
mis on minu iseseisva töö tulemus,  
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli  
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel  
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

*Autor Henrik Kutberg*

“ ..... “ ..... 2016

Töö vastab kehtivatele nõuetele

*Juhendaja professor Tiina Randma-Liiv*

“ ..... “ ..... 2016

*Kaasjuhendaja Andra Migur*

“ ..... “ ..... 2016

Kaitsmisele lubatud “ ..... “ ..... 2016

Avaliku halduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees

Dr. Veiko Lember

## **Lühikokkuvõte**

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada Tallinna lennujaama peamised sidusrühmad ning nende jaoks kõige olulisemad teemad lennujaama tegevuste osas. Teoreetilises raamistikus käsitletakse nii avaliku kui ka erasektori lähenemisi sidusrühmade kaardistamisel ja oluliste teemade määratlemisel. Samuti käsitletakse lennujaama spetsiifikat ja peamisi lennujaamade sidusrühmade grupe ning eelnevate lähenemiste alusel töötatakse välja eraldiseisev mudel lennujaamade sidusrühmade oluliste teemade määratlemiseks. Magistritöö empiirilises osas rakendatakse teoreetilises raamistikus väljatöötatud mudelit Tallinna lennujaama peal ja tuuakse välja lennujaama kõige olulisemad sidusrühmad. Antud sidusrühmade kaasamisel esitletakse kõige olulisemad teemad maatriksi abil, analüüsitakse tulemusi, otsitakse vastandumiskohti ning tehakse esialgsed järeldused.

**Võtmemõisted:** lennujaam, sidusrühmad, olulised teemad (*material aspects*)

## Sisukord

Lühikokkuvõte.....	3
Sisukord.....	4
Sissejuhatus .....	6
Teoreetiline raamistik.....	9
1. Lennujaamade spetsiifika .....	9
1.1. Lennujaama roll lennundussüsteemis.....	9
1.2. Lennujaamade omanikuvorm ja olulisus riigile .....	10
1.3. Lennujaama ümbritsev keskkond .....	11
2. Sidusrühmade kaasamine avalikus sektoris.....	12
3. Erasektori lähenemised sidusrühmade määratlemisel .....	14
3.1. Sidusrühmade kaasamine.....	14
3.2. Oluliste teemade määratlemine.....	15
3.2.1. Vastutavus ja GRI.....	17
3.2.2. IIRC ja SASB .....	17
4. Sidusrühmade kaasamine ja oluliste teemade määratlemine lennujaama kontekstis .....	19
5. Lennujaamade sidusrühmad .....	23
Empiiriline analüüs.....	29
6.1. Metoodika.....	29
6.2. AS Tallinna Lennujaam ja selle olulisus Eesti riigile.....	30
6.3. Tallinna lennujaama sidusrühmad .....	32
7. TLL sidusrühmade oluliste teemade analüüs .....	36
8. Soovitused sidusrühmade kaasamiseks ning edasised uurimissuunad .....	45

Kokkuvõte .....	47
Võõrkeelne resümee .....	49
Kasutatud materjal .....	51
Lisad .....	59

## Sissejuhatus

Käesolev magistritöö uurib Tallinna lennujaama sidusrühmi ja nende jaoks olulisi teemasid. Selle uuringu kaugemaks eesmärgiks on luua alus koostöö parandamiseks erinevate seotud osapoolte vahel ning võimaldada AS Tallinna Lennujaamal paremini arvestada enda jaoks oluliste sidusrühmade ootusi tulevaste arenduste ning strateegiliste otsuste tegemisel. Magistritöö uurimisküsimus on seotud kaheks: millised on Tallinna lennujaama peamised sidusrühmad ja nende jaoks kõige olulisemad teemad?

AS Tallinna Lennujaama ainuaktsionäriks on Eesti Vabariik ning ettevõtte kuulub Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi haldusalasse. AS Tallinna Lennujaam on Eesti lennujaamade käitaja ja arendaja, mis tähendab, et koos tütarettevõttega, AS Tallinn Airport GH, moodustatakse kontsern Tallinna Lennujaam (TLL). AS Tallinna Lennujaama teenindavate lennujaamade hulka kuuluvad Tallinna lennujaam (Lennart Meri Tallinna lennujaam), Tartu, Pärnu, Kuressaare, Kärđla ning Kihnu ja Ruhnu lennujaamad. (Tallinna Lennujaam 2015) AS Tallinna Lennujaama puhul on tegu olulise institutsiooniga Eesti Vabariigis, mis tagab lennuühenduse kogu Euroopa ja muu maailmaga ning omab suurt kaalu Eesti ühiskonna käekäigus. Ettevõtte olulisust riigis tõstab tema monopoolne seisund ning ainukeseks teenusepakkujaks olemine, mistõttu on organisatsioonil julgeolekupoliitilises võtmes ka väga oluline riigikaitse roll (MKM 2014).

Tulenevalt kiiretest muutustest ning samas ka ebastabiilsusest tänapäeva ühiskonnas on üha olulisemaks muutumas, et organisatsiooni juhtimisse kaasatakse olulisemaid sidusrühmi. Sidusrühmi defineeritakse käesolevas töös kui osapooli, kellel on võimekus mõjutada ning olla ka ise mõjutatav analüüsitava organisatsiooni ja tema eesmärkide poolt. (Freeman 1984, 46) Sidusrühmade kaasamist on seostatud tõhususe kasvuga organisatsioonis (Turnbull 1997, 8), samuti aitab kaasamine vähendada konflikte erinevate osapoolte vahel (Spitzeck, Hansen 2010). Lisaks võimaldab kaasamine lisada juhtidel sidusrühmadega kattuvaid ning täiendavaid väärtusi organisatsiooni strateegilistesse plaanidesse (Freeman 2004, 234).

Käesolev töö keskendub erasektorist pärit sidusrühmadele fokuseerivale lähenemisele ning võtab arvesse ka avaliku sektori kaasamise alast kirjandust. Erasektori praktikates on sidusrühmade kaasamisel kujunenud üheks peamiseks viisiks nende jaoks oluliste teemade määratlemine. Oluliste teemade määratlemise puhul on tegu erinevate elementidega, mis on olulised nii sidusrühmale kui ka organisatsioonile. Oluliste teemade selgitamine aitab määratleda, millised on sidusrühmade ootused lennujaamale ja vastupidi. Sidusrühmade kaasamine võimaldab organisatsioonidel tõsta otsusetegemise legitiimsust, samuti suurendada demokraatiat ning läbipaistvust. Kaasamine annab organisatsioonile võimaluse tuua välja erinevaid arvamusi ning hinnata muutuste tegemise korral nende mõju erinevatele sotsiaalsetele gruppidele ja/või sektoritele. Kaasamine aitab tagada ka usaldusväärset oluliste partnerite ja klientide seas.

TLL-iga seotud teemadel on tehtud mitmeid lõputöid ning läbi viidud ka uuringuid, näiteks Maris Lauri (2013) on toonud välja TLL majandusliku mõju Eesti riigile. Käesoleva töö peamise suunitlusega otseselt ükski seni tehtud uuring ühisosa ei oma. Rahvusvahelises akadeemilises kirjanduses on viimastel aastatel lennujaamade sidusrühmade kaasamist hakatud rohkem uurima. Kirjanduses vaadatakse, millised on lennujaamade sidusrühmad ja kui palju sidusrühmi kaasatakse, kuid väga selged käsitlused, kuidas seda teha, puuduvad. Offerman (2001) pakub välja sidusrühmade kaasamise, kui ühe toetava instrumendi lennujaamadel otsuste tegemiseks. Koç ja Durmaz (2015, 159) käsitlevad peamisi lähenemisi lennujaamade sidusrühmade kaasamisel. Välja tuuakse (Skouloudis et al. 2012) laialdaselt varieeruvad lähenemised lennujaamade sidusrühmade kaasamisel, kuid konkreetset sidusrühmade määratlemise kirjandust esineb väga vähe (Schaar, Scherry 2010).

Magistritöö sisaldab endas teoreetilist raamistikku ja empiirilist analüüsi. Teoreetiline raamistik on jagatud neljaks: 1) lennujaamade spetsiifika; 2) avaliku sektori lähenemised sidusrühmade kaasamisel; 3) erasektori lähenemised sidusrühmade kaasamisel ning oluliste teemade määratlemisel; 4) lennujaama spetsiifilise mudeli väljatöötamine sidusrühmade kaasamise ning oluliste teemade väljatoomise eesmärgil, lisaks käsitletakse lennujaama olulisemate sidusrühmade määratlemist läbi akadeemilise kirjanduse. Sünteesitakse erinevaid sidusrühmade kaasamise lähenemisi ning pakutakse välja omapoolne mudel.

Empiirilise analüüsi eesmärgiks on lennujaama sidusrühmade kaasamise mudeli rakendamine, mis võimaldab AS Tallinna Lennujaamal konkreetset määratleda enda jaoks olulisemad sidusrühmad, suurendada nendega koostööd ning saada olulist mitte-finantsilist informatsiooni.

Käesoleva uurimuse piiranguks on asjaolu, et sõltumata informatsiooni kogumisest süstematiseeritud metoodika ning väljatöötatud lähenemiste abil, ei saa välistada sidusrühmade subjektiivset hinnangut oluliste teemade osas.

Antud magistritöö muudavad aktuaalseks viimase aja arengud seoses AS Tallinna Lennujaamaga: rahvusliku lennufirma Estonian Air kadumine, kelle teenuseid kasutas 2014. aastal 27% lennujaama läbinud reisijate koguarvust (Tallinna Lennujaam 2015, 7). Samuti pikaajalise juhi vahetus ning eesootavad uued suured arendusprojektid (Äripäev 2015) , mis tähendab, et ettevõtte peab veel rohkem tähelepanu pöörama jätkusuutlikkuse tagamisele ja koostöö parandamisele läbi sidusrühmade kaasamise. Magistritöö valmimine leiab aset koostöös Tallinna Lennujaamaga, kes on taganud ligipääsu olulisele informatsioonile.

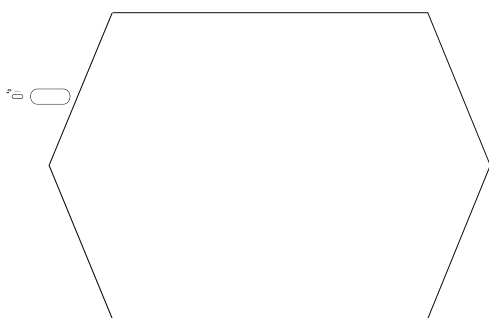


## **Teoreetiline raamistik**

### **1. Lennujaamade spetsiifika**

#### **1.1. Lennujaama roll lennundussüsteemis**

Lennujaam tegutseb väga laiahaardelises lennunduse süsteemis, mida mõjutab omakorda sotsiaalsüsteem, majanduslik süsteem, poliitiline süsteem, ökoloogiline süsteem ja tehnoloogiline süsteem. Lennujaamad, koostöös eelkõige lennuliinide ning muude osapooltega, tagavad lennuliiklusteenuse olemasolu ning kuulutakse teenuse pakkujate (Joonis 1) hulka (Wittmer 2011, 34-35). Tihe seos avaliku sektori ja eraettevõtluse vahel loob erilise poliitilise rolli lennujaama juhtimisel. (Wells, Young 2004, 350)



Joonis 1. Lennunduse süsteem (Wittmer et al. 2011)

## **1.2. Lennujaamade omanikuvorm ja olulisus riigile**

Lennujaamad ei ole homogeenne grupp, vaid nad erinevad oma suuruse, struktuuri ning omandivormi poolest (Wittmer et al. 2011, 33). Suurte ja monopoolsete lennujaamade puhul on tegu väga oluliste avalike ettevõtetega, millel enamasti seos riigi või kohaliku omavalitsusega, kus riik on tihti omaniku rollis. Lennujaama omanikud on riigiti ja regiooniti väga erinevad, moodustades ühe kombinatsiooni järgnevatest üksustest: valitsus, regionaalne valitsus, kohalik omavalitsus, eraettevõttest korporatiivne üksus või individuaalsed erainvestorid. (Neufville, Odoni 2013, 203) Omanikuküsimuste puhul ei saa tähelepanuta jätta ka lennufirmasid, mis omavad väga suurt rolli lennujaamade käekäigus ning suurtes lennujaamades, sõltuvalt lennujaama mudelist, tegutsevad terminalides osaliselt omanike rollis (Ashford et al. 2013, 14-15).

Lennujaam on eriti oluline väikeriikidele, katalüütiliste, sektorist kaugemale ulatuvate mõjude tõttu (Littorin 2015, 384). Lennujaam loob palju uusi töökohti nii tööstusharu siseselt kui ka väljapool sektorit. Littorin (2015, 388) toob välja uuringud, mis näitavad, et suurenenud ühenduvus teiste riikidega ja ka riigisisest toob kaasa nii SKP kui ka produktiivsuse kasvu. Samuti on lennutranspordil väga oluline mõju turismitulu kasvatamisel (Lauri 2013, 21). Erinevad tegurid näitavad, kui vajalik on edukas lennujaama toimimine piiratud ressurssidega väikeriigi jaoks, kus lennujaam võib olla monopoolses seisus ning ainuke teenusepakkuja riigis, omades seeläbi ka väga olulist julgeolekupoliitilist rolli.

Uuringud (nt Lauri 2013, 3) näitavad, et majanduslikud mõjud, mis seotud lennujaamadega, on väga mitmekesised ja paljuhõlmavad. See tingib ka olukorra, kus teatud tegevusvaldkonna kaudsed mõjud võivad otsestest mõjudest olla isegi olulisemad. Otsesteks mõjudeks on lennujaama poolt loodud töökohad, samuti muu lisaväärtus, mida organisatsioon loob oma opereerimistegevusega ning enda territooriumil tegutsevate ettevõtete kaudu (Lauri 2013, 11-15). Kaudseteks mõjudeks on pakkujatepoolsed mõjud (toidu ja kütuste pakkujad, haldusteenused jne), samuti reisijatepoolsed mõjud – transport, majutus, meelelahutuse tarbimine (Lauri 2013, 17) ning üldisemalt tööhõive ja sissetulekute kasv, mis saab alguse teenuste ja kaupade varustajate ahelast (Percoco 2010, 3). Lisaks majanduslikele kasudele soodustab lennujaam ettevõtetele laieneda suurematele turgudele (Wells, Young 2004, 348-349). Lennujaama tegevus toob riigile kaasa ka mitmeid sotsiaalseid kasusid, milleks on heaolu kasv, kõrgem elustandard ning multikultuurse koostöö suurendamine (Wittmer et al 2011, 2). Eeltoodud positiivsete mõjude taustal on lennujaamal ka mitmeid negatiivseid mõjusid, mida käsitletakse lähemalt töö teises pooles ning mida lennujaam peab eelkõige arvesse võtma oma sidusrühmadega

suhtlemisel: müra, õhusaastatus, vee kasutus ja saastatus, infrastruktuuri laiendamise vajadus ning suurenev maakasutus. (AEF 2008)

### **1.3. Lennujaama ümbritsev keskkond**

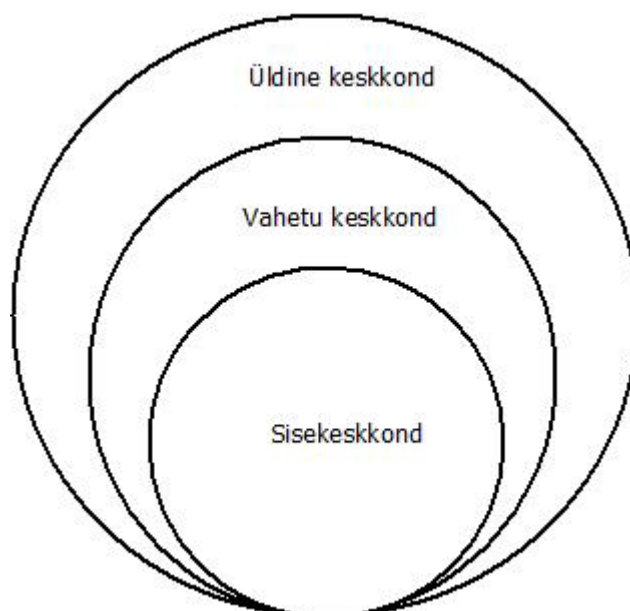
Lennujaamad omavad väga olulist rolli oma kohalikus kogukonnas (Wells, Young 2004, 347). Lennujaam peab oma tähelepanu jaotama õiguslike, finantsiliste, planeerimisküsimuste, avaliku kommunikatsioonide, administratiivsete, inimressursi juhtimise, keskkondlike, tehniliste, kommertslike ja operatsiooniliste küsimuste ning muude probleemide vahel. (Neufville, Odoni 2013, 201) Ühelt poolt on lennujaamad oluline luua ja säilitada head suhted lennujaama kasutajate ja ümbritseva kogukonnaga, teisalt on vaja minimeerida mõjusid, mida lennujaam omab ümbritseva loodusliku keskkonna osas (Wells, Young 2004, 347-348). See tähendab, et lennujaama areng peab olema tasakaalus keskkonnasäästlikkusega ning samal ajal võtma arvesse ühiskonnaliikmete ootusi ning vajadusi. Mitmekesise keskkonna ja järjepideva nõudluse kasvu tõttu arenevad lennujaamad ning kogu lennunduse sektor väga kiiresti. See omakorda tingib olukorra, kus lennujaamad ning tema sidusrühmadel võivad tekkida erinevad visioonid, kuidas peaks areng toimuma. Lennujaam peab kokku viima reisijate vajadused, infrastruktuuri arengu, samuti ühendama reisijad kohaliku transpordiga ja arvestama veel paljude muude tegurite ning osapooltega laiemas lennunduse süsteemis. Selleks, et lennujaam saaks oma visioone ellu viia, on vaja tuge riigilt ning erinevatelt sidusrühmadelt. (Littorin 2015, 385)

Lennujaama initsiatiivil peab eksisteerima pidev suhtlus kogukonnaga, milles ta tegutseb (läheduses elavad elanikud, kohalik omavalitsus, laiem regioon) (Wells, Young 2004, 361). Selleks on vaja välja selgitada osapooltega seotud potentsiaalsed riskitegurid (Thatcher 2011, 38). Lennujaama jaoks on oluline, et strateegiliselt oleks väga selge maakasutuse ning tulevaste planeeringute küsimused. Samuti tuleks välja, et ümbritseva kogukonna teavitamine lennujaama tegevustest aitab palju kaasa lennujaama jätkusuutlikkusele (Ibid., 41). Sõltumata sellest, kas tegu on majandusliku, poliitilise või keskkonna küsimusega, tuleb arvestada kõikide osapooltega, kes on lennujaamaga otseselt või kaudselt seotud. Teadlik lennujaama juhtimine ja suhete haldamine toob kaasa palju positiivseid mõjusid ümbritsevale kogukonnale, seetõttu on vajalik, et toetus üksteise tegevuste osas leiab aset nii kogukonnas asuvate osapoolte kui ka lennujaama poolt. (Wells, Young 2004, 361)

## 2. Sidusrühmade kaasamine avalikus sektoris

Sidusrühmade kaasamine erineb avalikus ja erasektoris. Avaliku sektori kaasamist kasutakse tihti otsuste legitimeerimiseks, demokraatia ja läbipaistvuse suurendamiseks (Schmeer 1999). Sidusrühmade analüüs annab võimaluse kaasata erinevaid arvamusi ning hinnata, millist mõju võivad muutused/reformid omada erinevatele sotsiaalsetele gruppidele ja/või sektoritele. Lisaks aitab koostöö sidusrühmadega formuleerida paremini laiemaid strateegiaid, kuna tihti on muutused kasulikud osadele sidusrühmadele, aga kahjulikud teistele. See tähendab, et kaasamine aitab leida tasakaalu ning suurendada koostööd erinevate osapooltega (World Bank 2015). Avaliku sektori sidusrühmade analüüsimisel kasutatakse keskkonnapõhist lähenemist (vt. Joonis 2), kus eristatakse sisekeskkonna ja väliskeskkonna taset, millest viimane jaguneb omakorda kaheks:

1. Organisatsiooni sisekeskkond
2. Vahetu keskkond
3. Üldine keskkond (Hatch 2006, 63-77)



Joonis 2. Organisatsiooni keskkonna tasandid. Koostas: autor (Hatch 2006 alusel)

Sisekeskkonna puhul määratletakse osapooltena organisatsiooni töötajaid ja muid otsese tegevusega seotud liikmeid, kes tegelevad eesmärkide saavutamise ning seotud visioonide ja missioonide elluviimisega (Hatch 2006, 63-65). Organisatsiooni väliskeskond jaguneb vahetuks keskkonnaks ja üldiseks keskkonnaks. Vahetu keskkond sisaldab endas elemente, mis otseselt mõjutavad organisatsiooni eesmärkide saavutamist, sh kodanikud/kliendid, koostööpartnerid ja muud sihtorganisatsioonid (Hatch 2006, 66). Üldise keskkonna alla kuuluvad elemendid, millel on üldine mõju organisatsiooni toimimisele: poliitiline, majanduslik, kultuuriline, õiguslik ja rahvusvaheline keskkond. Kaudsemalt riik ja rahvusvaheline poliitika oma laiemas mõistes mõjutavad kogu organisatsiooni ümbritsevat keskkonda. (Ibid., 68-71)

Kolme eelnevalt väljatoodud tasandi seas on võimalik välja tuua eraldiseisvalt kategoriseeringuid, et määratleda erinevate osapoolte mõju ja olulisust analüüsitava organisatsiooni suhtes. Selleks on vaja sidusrühmi grupeerida ning kategoriseerida teemasid, mis on nende jaoks olulised (McAdam et al 2005, 270). Eelneva eesmärgi täitmiseks on avalikus sektoris väljatöötatud sidusrühmade mõjude hindamise tööriist, selgitamaks välja erinevate osapoolte mõju poliitikatele ja institutsioonidele.

Üheks sidusrühmade mõju hindamise viisiks operatiivsel tasemel (IIED 2005, 2) on:

1. Arendada välja eesmärk ja analüüsiks vajalikud protseduurid, kaardistada esialgne süsteem
2. Identifitseerida peamised sidusrühmad
3. Uurida sidusrühmade huvisid, karakteristikaid ja positsiooni/tingimusi
4. Identifitseerida mustrid ja kontekst, kuidas sidusrühmad omavahel suhtlevad
5. Hinnata sidusrühmade võimu ja potentsiaalseid rolle
6. Hinnata võimalusi ja kasutada leitud andmeid edasiseks arenguks.

Antud lähenemist on võimalik kasutada olulisemate sidusrühmade kaardistamiseks ning nende positsiooni väljaselgitamisel siduda põhimõtteid erasektorist tulenevate lähenemistega.

## 3. Erasektori lähenemised sidusrühmade määratlemisel

### 3.1. Sidusrühmade kaasamine

Erasektori lähenemised sidusrühmade kaasamisel keskenduvad eelkõige ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamisele. Võrreldes avaliku sektoriga ei esine vastuolu, vaid erasektori lähenemised lähevad kaugemale sidusrühmade kaasamisel läbi selle praktilise operatsionaliseerimise. Seetõttu võib erasektori lähenemisi tõlgendada kui täiendust eelnevalt väljatoodud avaliku sektori keskkonnapõhisele lähenemisele, võimaldades vaadata lähemalt erinevate sidusrühmade jaoks olulisi teemasid. Akadeemiline kirjandus on välja toonud kolm lähenemist jätkusuutlikkuse tagamiseks:

1. sidusrühmadele fokuseeriv lähenemine;
2. investorite vastutustundlikkusele fokuseeriv lähenemine;
3. riskipõhine lähenemine (Zadek, Merme 2003, 8-9).

Antud magistritöö keskendub sidusrühmadele fokuseerivale lähenemisele, mis hõlmab organisatsiooniga seotud sidusrühmi ning aitab välja tuua nende jaoks olulisi teemasid. Adams ja Evans (2004) toovad välja mitmeid hinnanguid, mis näitavad vajadust jätkusuutlikkuse tagamise praktikateks, fokuseerides sidusrühmade kaasamisele. Sidusrühmade põhist lähenemist ja nende kaasamist organisatsiooni otsustetegemise protsessi on seostatud tõhususe kasvuga, mis tagab konkurentsieelise (Turnbull 1997, 8). Samuti aitab sidusrühmade kaasamine vähendada konflikte erinevate osapoolte vahel (Spitzeck, Hansen 2010), võimaldades juhtidel lisada sidusrühmadega kattuvaid ning täiendavaid väärtusi organisatsiooni strateegilistesse plaanidesse ja üldistesse aruannetesse (Freeman 2004, 234). Sidusrühmade teooriat saab omakorda jagada kolmeks:

1. Instrumentaalne
2. Kirjeldav
3. Normatiivne (Spitzeck, Hansen 2010, 380)

Instrumentaalne lähenemine vaatab, miks sidusrühmade probleeme tuleb arvesse võtta (Donaldson and Preston, 1995; Mitchell et al., 1997; Jensen, 2001 viidatud Spitzeck, Hansen

2010, 380). Seeläbi tahetakse anda olulisematele sidusrühmadele võimalus kaasa rääkida, et organisatsioonil oleks võimalik oma riske paremini juhtida ning ära kasutada potentsiaalseid arenguvõimalusi (Ulrich 2008 viidatud Spitzeck, Hansen 2010, 380). Kirjeldav lähenemine identifitseerib ja rühmitab erinevad organisatsiooniga seotud osalised, selgitamata välja sarnased väärtused ning võimupositsiooni osapoolte seas (Lozano 2005). Normatiivne teooria selgitab sidusrühmade sisemist väärtust ja üritab leida tasakaalu, kuidas tagada kõikide osapoolte heaolu (Lozano 2005, Sison 2008, Ulrich 2008 viidatud Spitzeck, Hansen 2010). Antud magistritöös kasutatakse instrumentaalse ja kirjeldava teooria integreeritud lähenemist.

Sidusrühmade määratlemise puhul räägitakse neljast faktorist, mis otsustavad sidusrühmade olulisuse organisatsiooni tegevusele: võim, legitiimsus, hädavajalikkus ja silmapaistvus (Mitchell et al. 1997). Magistritöös kasutatakse nelja faktorit olulisemate sidusrühmade väljaselgitamiseks, et näidata, kes mõjutavad kõige rohkem organisatsiooni tegevust ning otsuseid. Samuti on oluline tähele panna sidusrühmade mitmekesisust või erilaadsust, sest sidusrühmade vaated, sõltuvalt teemast, võivad erineda, kuna tähtsustatakse erinevaid probleemkohti (Espinosa-Orias, Sharatt 2006, 527). Tekkida võib olukord, kus näiteks investeering mõjutab üht sidusrühma positiivselt, aga teisele omab negatiivset mõju.

Sidusrühmade kaasamine erasektoris operatiivsemal tasemel esineb väga erineval kujul. Üha rohkem keskendutakse sidusrühmade jaoks oluliste teemade väljaselgitamisele (*materiality assessment*), mis annab organisatsioonile hulgaliselt infot, mille järgi joonduda. (Sierra-Garcia et al. 2013, 286) Sidusrühmade kaasamine on põhimõtteline samm nii oluliste teemade määratlemise kui ka üleüldise protsessi tõttu, kus paraneb kommunikatsioon erinevate osapoolte vahel. (Manetti 2011, 110) Erinevad autorid (Espinosa-Orias, Sharatt 2006, 525-527) toovad välja, et sidusrühmade kaasamine eeldab oluliste teemade väljatoomist, sidusrühmade identifitseerimist ja nende suhete kaardistamist. Olulised teemad määratletakse vastavalt nende olulisusele organisatsiooni osas või nende potentsiaalile mõjutada otsusetegijate taju organisatsiooni osas. Olulised teemad nii organisatsiooni, kui ka sidusrühmade jaoks viitavad sellele, kui palju ressursse antud valdkonnale peaks jaotama (aeg, finants, juhtimine, laiem sidusrühmade kaasamine teatud vallas jne). (Eccles, Krzus 2014, 149)

### **3.2. Oluliste teemade määratlemine**

Vajadus sidusrühmade kaasamise järele on kaasa toonud mitmete juhtnööride ja standardite väljatöötamise, mille eesmärgiks on formaliseerida ja süstematiseerida antud protsessi (Espinosa-Orias, Sharatt 2006, 525). See on tinginud olukorra, kus puudub ühtne lähenemine ja

oluliste teemade määratlemist (*materiality* kontseptsioon) defineeritakse väga erineva rõhuasetusega (Gray & Manson, 2008; Power, 1997 viidatud Edgley et al. 2015, 5). Piiratud ressursside olukorras annab teemade määratlemine organisatsioonidele võimaluse kaasata sidusrühmi rohkem oma tegevustesse ning võtta arvesse nende huve läbi mitte-finantsilise info väljatoomise (Deloitte 2012 viidatud Gelmini et al. 2015, 137), mille eesmärgiks on keskenduda organisatsiooni keskkondlikule, sotsiaalsele ja valitsemisalasele tulemuslikkusele (Gelmini et al. 2015, 137). Tegemist on protsessiga, mis sisaldab endas olulise mitte-finantsilise info selekteerimist, arvestamist ja samas ka ebaolulise välja jätmist (Unerman, Zappettini 2014, 176-178). Kirjandus toob välja neli peamist lähenemist oluliste teemade määratlemisel: Vastutavus (*Accountability*), GRI (*Global Reporting Initiative*), IIRC (*International Integrated Reporting Council*), SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*), mis keskenduvad erasektorile ja on loodud erinevate globaalsete organisatsioonide poolt (*Accountability* 2013, 11; Puorila 2015). (Vt Tabel 1)

**Tabel 1. Lähenemised oluliste teemade määratlemisel**

	<b>Vastutavus</b>	<b>GRI</b>	<b>IIRC</b>	<b>SASB</b>
<b>1 etapp</b>	Probleemide identifitseerimine	Identifitseerimine	Identifitseerimine	Huvi tõendus
<b>2 etapp</b>	Prioritiseerimine	Prioritiseerimine	Teemade hindamine väärtuse loomisel	Finantsmõju tõendus
<b>3 etapp</b>	Kokkuvõte	Valideerimine	Prioritiseerimine	Mõju tulevikule
<b>4 etapp</b>		Kokkuvõte	Info selekteerimine	
Eripära	-	Terviklikkuse printsiip	Integreeritud lähenemine	Sektorispetsiifika
Fookus	Sidusrühmade suhetele keskenduv	Printsiibipõhine tulemuste esitamine	Väärtuse loomine, investorid	Väärtuse loomine, investorid



### **3.2.1. Vastutavus (Accountability) ja GRI**

Vastutavuse lähenemise eesmärk on siduda äristrateegia, aruandlus, sidusrühmade kaasamine ja tulemuslikkus - keskkondlike, sotsiaalsete ja valitsemisalaste probleemidega (Accountability 2013). Üheks enam kasutatud ning aktsepteeritud lähenemiseks antud vallas on aga GRI lähenemine (Koç, Durmaz 2015, 161), mis on enamasti väljatöötatud Vastutavuse lähenemise põhjal ning selle alusel täiustatud (Puriola 2015, 28). Kõige viimased juhtnöörid (G4), keskenduvad oluliste teemade määratlemisele ja jätkusuutlikkuse kõige olulisematele aspektidele (GRI 2013). Nii Vastutavuse kui ka GRI lähenemised sisaldavad endas tugevalt sidusrühmade kaasamise meetodikaid ja suures osas etapid kattuvad. Antud töös kasutatakse mudeli väljatöötamisel GRI lähenemist, mis läheb kaugemale oluliste teemade määratlemisel ja on väga populaarne erinevates lennundussüsteemides. Lähenemine kirjutatakse detailsemalt lahti järgnevas peatükis.

GRI lähenemise osas tuuakse välja ka omajagu kriitikat ning leitakse, et viis kuidas organisatsioonid lähenemisi rakendavad varieerub väga suures osas. Enamasti kaardistatakse olulised teemad, mis keskenduvad pigem äri kasumlikkusele ning mitte jätkusuutlikkusele ja keskkondlikele probleemidele, mida lähenemine algupäraselt taotleb (Jones et al. 2015, 1) GRI lähenemine hõlmab häduseid mõistete lahtiseletusi, mis võimaldab organisatsioonidel manipuleerida andmetega ning jätkusuutlikkuse aruannetes anda edasi organisatsiooni soosivat informatsiooni (Hahn, Lülfs 2013, 31-31). Oluliste teemade määratlemine toimub suures osas vastavalt organisatsiooni endi soovidele ja põhimõtete alusel, puudub ühtne lähenemine. Enamasti kasutatakse küsitlusi, intervjuusid, fookusgrupe, kuid nende läbiviimine ning sidusrühmade kaasamise ulatus on väga erinev (Eccles, Krzus 2014, 153). GRI lähenemise puhul on välja toodud, et jätkusuutlikkuse parandamise asemel keskendutakse andmete dokumenteerimisele ning soodsal viisil otsuste legitimeerimisele (Levy, Kaplan 2007, 438). Kuigi GRI lähenemine loob ajendi, et parandada jätkusuutlikkust läbi kaardistatud teemade, siis samal ajal pakutakse rohkem lahendusi selle osas, mida raporteerida, selle asemel, et kuidas seda teha (Vigneau et al. 2014, 13). Kriitikat on tehtud ka oluliste teemade esitlemisel maatriksi kujul, mis tihti annab edasi lihtsustatud kujul protsessi tulemusel ja ei näita piisavalt detailselt erinevate sidusrühmade prioriteete ja vaateid (Accountability 2013, 10).

### **3.2.2. IIRC ja SASB**

IIRC lähenemise peamiseks eesmärgiks on näidata, kuidas organisatsioon aja jooksul loob uut väärtust. IIRC lähenemine ei sisalda detailset kirjeldust, eelkõige sidusrühmade kaasamise osas,

mis tähendab, et väga palju jääb organisatsioonide otsustada, kuidas olulisi teemaid määratletakse. IIRC üritab siduda finantsilist informatsiooni mitte-finantsilisega. See tähendab, et analüüsi tulemused esitletakse eelkõige finantskapitali tagajatele ning nendest lähtudes. (IIRC 2013) Sellest tulenevalt on oluliste teemade määratlemisel peamine fookus investoritel (Puroila 2015, 29). Lähenemise puhul jääb suur osa sidusrühmadest suurema tähelepanuta ning analüüsitavaid sidusrühmi kaasatakse peamiselt kapitalist tulenevate mõjude hindamiseks (Brown, Dillard 2014, 1136), mis antud töö eesmärgile kaasa ei aita.

SASB lähenemise eripäraks mõjukohtade määratlemisel on keskendumine sektori spetsiifikale, mis võimaldab teha võrdlusi samas sektoris asetsevate organisatsioonide vahel. (Eccles et al 2012). Sarnaselt IIRC lähenemisele, fokuseeritakse oluliste teemade määratlemisel investoritele, et tagada neile vajalik ja kõige olulisem informatsioon (SASB 2014). SASB lähenemine ei aita piisavalt kaasa sidusrühmade analüüsile ja keskendub liialt aruandlusele ning raamatupidamislikele eesmärkidele ning kokkuvõttes ei võimalda luua sobivat alust käesoleva magistr töö jaoks.

Kokkuvõtvalt keskenduvad nii GRI kui ka Vastutavuse lähenemised selgelt sidusrühmadele, kuigi GRI lähenemine on põhjalikum ning oluliselt laialdasemalt kasutusel. Käesolevas töös rakendatakse hilisemas mudelis eelkõige GRI lähenemist, mida kasutavad paljud lennujaamad ning mis annab parema aluse võrdluste tegemiseks.

## 4. Sidusrühmade kaasamine ja oluliste teemade määratlemine lennujaama kontekstis

### Sidusrühmade kaasamise vajadus lennujaamas

Antud peatüki eesmärgiks on analüütilise raamistiku loomine sidusrühmade identifitseerimiseks ja nende jaoks oluliste teemade määratlemiseks lennujaama kontekstis. Eelnevate peatükkide sünteesimisel töötatakse välja eraldiseisev mudel, mis võtab arvesse lennujaamade spetsiifika ning erinevad lähenemised sidusrühmade kaasamise ning teemade määratlemise eesmärgil.

Kommertslennundus on üks kiiremini kasvavaid sektoreid, suurenemas on reisijate arv, lennukite arv ning nõudlus kõikide lennujaamaga seotud teenuste järele. Samal ajal eksisteerib suur väline surve sidusrühmade kaasamiseks, kuna nähakse, et see aitab lennujaamadel tulla toime valdkonnas esinevate mõjudega, kiire majandusliku arengu ning samas keskkondliku degradeerumisega (Amaeshi, Crane 2006, 1). Kiire kasv lennundussektoris on väga palju mõjutanud erinevaid lennujaamadega seotud sidusrühmi läbi majanduslike, sotsiaalsete ja keskkondlike dimensioonide (Koç, Durmaz 2015, 158). Sotsiaalmajanduslike ning keskkondlike mõjude tõttu on paljud lennujaamad üle maailma hakanud toimima läbi jätkusuutliku arengu põhimõtete, mis on peamiselt põhjustatud lennujaamaga seotud sidusrühmade survest selle järele (Jordao 2009, 24). Sidusrühmade kaasamine on muutumas üha aktuaalsemaks suurtes lennujaamades, kuna mõistetakse selle olulisust lennujaama juhtimisel ning jätkusuutliku arengu tagamisel. Näidetena saab välja tuua Müncheni lennujaama (MUC)<sup>1</sup>, Ateena lennujaama (ATH)<sup>2</sup>, Amsterdami Schipholi lennujaama (AMS)<sup>3</sup>, Hong Kongi lennujaama (HKG)<sup>4</sup> jne. (Skouloudis et al. 2012, 18; Koç ja Durmaz 2015). Sidusrühmade kaasamisest tulenevate oluliste teemade määratlemise puhul on välja toodud mitmeid positiivseid motiive lennujaamade jaoks: see aitab julgustada innovatsiooni, tootearendust (Puorila 2015, 53-54), parandada

---

<sup>1</sup> Munich Airport (2014) „Materiality matrix“

<sup>2</sup> Athens International Airport (2014) „Corporate Responsibility Report 2014“ (lk 16)

<sup>3</sup> Schiphol Group (2015) „Stakeholders and materiality“

<sup>4</sup> Hong Kong Airport (2015) „Materiality assessment“ (lk 13)

organisatsiooni ja sidusrühma vahelist kommunikatsiooni informeeritud otsuste tegemiseks ning suurendada usaldust (Lydenberg 2012 viidatud Gelmini et al. 2015, 140). Samuti lisab sidusrühmade kaasamine legitiimsust otsuste tegemisel ja võimaldab teha võrdlusi teiste sarnaste organisatsioonidega (Vigneau et al. 2014). Konkreetsete teemade määratlemine võimaldab organisatsioonidel vähendada informatsiooni üleküllust, kus sidusrühmad tihti tegutsema peavad (Mio, Fasan 2013 viidatud Gelmini et al. 2015, 141).

### **Sidusrühmade-põhised lähenemised**

Lennujaama sidusrühmade jaoks oluliste teemade väljatoomine tähendab, et arvesse on vaja võtta lennujaama unikaalset positsiooni ühiskonnas ning kasutada nii avaliku kui ka erasektori lähenemistel põhinevate lähenemiste sünteesi. Avalikus sektori lähenemiste abil on võimalik määratleda organisatsiooni ümbritsev keskkond ning selle abil süstematiseerida erinevate sidusrühmade mõju.

Eelnevalt väljatoodud erasektori lähenemiste puhul saab järeldada, et sidusrühmade kaasamiseks on parimad lähenemised väljatöötatud Vastutavuse ja GRI poolt, millel on ka sarnaseid jooni. Peamiseks erinevuseks on see, et kui Vastutavuse lähenemine keskendub peamiselt organisatsiooni ja tema sidusrühmade suhtele, siis GRI lähenemine on printsiibipõhine (Mio, Fasan 2013 viidatud Gelmini et al. 2015, 142). GRI lähenemine rõhutab ning võimaldab arvesse võtta ka sektorispetsiifikat ning sisaldab endas ka valideerimise etappi. (Ibid., 142). Tuginedes Euroopa erinevatele lennujaamade praktikatele, saab välja tuua, et sidusrühmade kaasamist ning nende määratlemist esineb väga palju. Kuigi sidusrühmade kaasamise praktikate puhul puudub lennujaamades väga selge lähenemisviis, siis üha rohkem võib leida näiteid, kus kasutatakse GRI lähenemist (Skouloudis 2012, 17) Näiteks Frankfurti<sup>5</sup>, Müncheni<sup>6</sup>, Pariisi<sup>7</sup> ja Toronto<sup>8</sup> lennujaamades. Uuringud näitavad, et lennujaamad, kes on kasutanud GRI lähenemist, on suutnud paremini koguda olulist infot oma sidusrühmadelt ning anda ka infot edasi oma tegevuste osas (Ibid., 20).

---

<sup>5</sup> Fraport (2014) „2014 Compact. Fraport. Finance. Sustainability“ (lk 14)

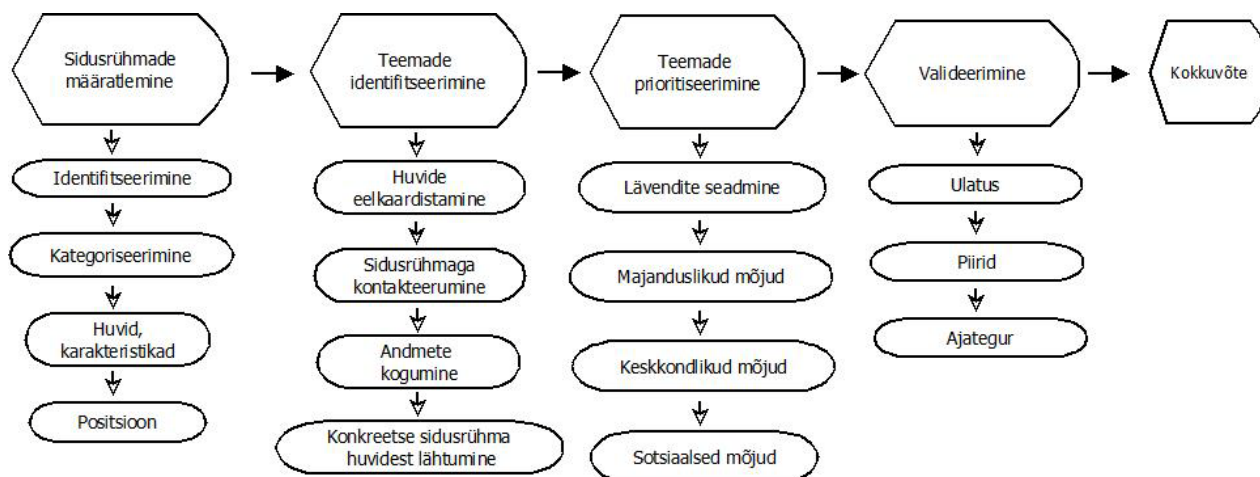
<sup>6</sup> Munich Airport (2014) „Materiality matrix“

<sup>7</sup> Aeroports de Paris (2014) „Corporate Social Responsibility Report 2014“ (lk 15)

<sup>8</sup> Toronto Pearson International Airport (2014) „GTAA Annual Report 2014“ (lk 94)

## Mudeli väljatöötamine

Lennujaama sidusrühmade määratlemiseks ning oluliste teemade identifitseerimiseks on esmalt vaja arvesse võtta lennujaama erilist konteksti ning mõjutegureid, mis lennujaama ümbritsevad. Mudeli väljatöötamiseks on kasutatud peamiselt avaliku sektori üldist (Hatch 2006) kaasamise mudelit koos IIED (2005) sidusrühmade mõjude hindamise käsitlusega. Oluliste teemade määratlemisel kasutatakse GRI lähenemist, mis teemade määratlemisel kohandatakse vastavalt lennujaama spetsiifikale (vt Joonis 3). Protsessi visualiseerimiseks on mõistlik kasutada GRI lähenemisest tulenevat maatriksit, kus Y-telg hõlmab endas organisatsiooni perspektiivi teemade osas ja X-telg sidusrühmade perspektiivi. Läbi maatriksi on võimalik omakorda teostada laiemat sidusrühmade kaasamist ja edastada kompaktselt infot (Eccles, Krzus 2014, 148-149).



Joonis 3. Oluliste teemade määratlemine läbi sidusrühmade.  
Koostas: autor (Hatch 2006, GRI 2013a, IIED 2005 baasil)

Vastavalt avaliku sektori lähenemistele keskkonna määratlemisel tuleks alustada üldise süsteemi analüüsiga ning määratleda osapooled, kes on seotud organisatsiooni sisekeskkonna, vahetu keskkonna ning üldise keskkonnaga (Hatch 2006). Avaliku sektori käsitlus võimaldab paremini mõista lennujaama laiemat rolli ning tegutsemise olulisust riigis. Eelneva määratluse taustal on esimeseks etapiks sidusrühmade identifitseerimine ning kategoriseerimine vastavalt keskkonnas asetsemisele. Määratletakse sidusrühmade olulisemad huvid, karakteristikad ja positsioon lennujaamaga seotud tegevustes. Sealhulgas määratletakse viis, kuidas suheldakse lennujaamaga ja kui oluline on nende roll selles. (IIED 2005,2). Sidusrühmade olulisust aitavad määratleda eelnevalt väljatoodud tegurid: võim, legitiimsus, hädavajalikkus ja silmapaistvus (Manetti,

Toccafondi 2012, 366). Sidusrühmade määratlemisele järgneb oluliste teemade väljatoomine läbi GRI määratluse. GRI lähenemine näeb oluliste teemade määratlemist ette nelja etapina:

### 1. Identifitseerimine

Identifitseerimise etapis seavad organisatsioonid paika kõigepealt nimekirja teemadest, mis on olulised organisatsiooni majanduslike, keskkondlike ja sotsiaalsete mõjude poolest või mõjutavad sidusrühmade hinnanguid. Identifitseerimise protsess näeb ette, et arvestatakse kõiki mõjusid, mis seotud organisatsiooni tegevuste, toodete, teenuste ja suhetega, sõltumata sellest, kas tegevus toimub organisatsiooni sees või väljas. Olulised probleemid selekteeritakse läbi GRI välja pakutud aspektide või analüüsitava sektori spetsiifika (Puroila 2015, 25). Järgnevalt selgitatakse välja iga olulise teema mõjud ning selle piirid. Piir määratleb, kas mõju toimub seespool organisatsiooni või väljapool. Teadvustada tuleb ka olukordi, kus mõjud võivad olla nii organisatsiooni sees kui ka väljas. (GRI 2013b, 33-35)

### 2. Prioritiseerimine

Prioritiseerimise etapp näeb ette, et hinnatakse määratletud teemade olulisust majanduslike, keskkondlike ning sotsiaalsete mõjude osas, lisaks nende mõjutusi sidusrühmade otsustele ja hinnangutele. Järgnevalt analüüsib organisatsioon kahte eelnevat vaatenurka läbi kriteeriumite ehk seatakse lävendid. Lävendid võtavad arvesse eelnevalt defineeritud oluliste teemade aspekte (Puorila 2015, 26). Protsessi eesmärk on välja selgitada teemade olulisus skaala peal, mida enamasti esitatakse maatriksina (GRI2013b, 35-38).

### 3. Valideerimine

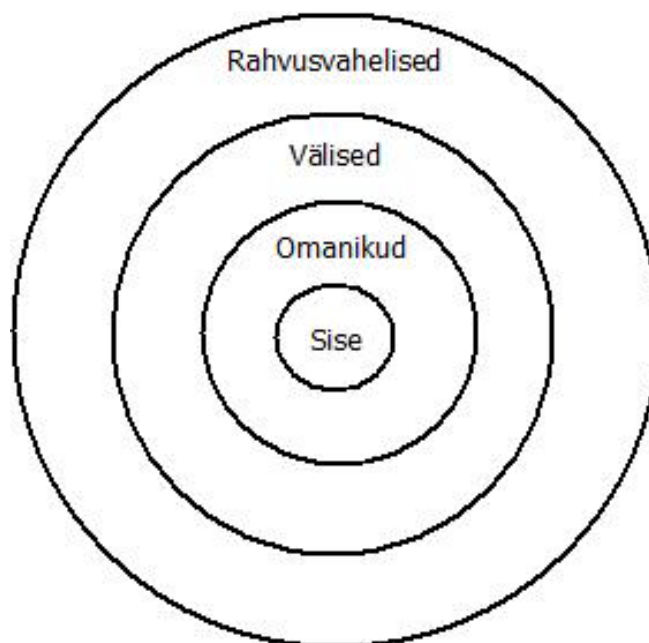
Valideerimise etapis hinnatakse kõiki identifitseeritud teemasid vastavalt „terviklikkuse“ põhimõttele. Valideerimise etapp koosneb kolmest hindamisest: teemade ulatus, piirid ning ajategur. Ulatusel vaadatakse, kui suurt mõju üks või teine teema omab, piiride puhul, kus mõjud aset leiavad ning ajateguri puhul, kui oluline on teema antud ajahetkel lennujaama tegevuses. (GRI 2013, 90)

### 4. Kokkuvõte

Protsess lõppeb kokkuvõttega, mis leiab aset teatud aja möödudes ning, mille eesmärk on näha, kuidas sidusrühmade ootused on muutunud ning mis vajab täiendamist. (GRI 2013b., 38-39) Kokkuvõtte tegemine leiab aset teatud aja möödudes. Kajastatakse ka sidusrühmade tagasisidet ja nende põhjal vaadatakse olulised teemad uuesti üle (Ibid., 39).

## 5. Lennujaamade sidusrühmad

Lennujaama sidusrühmi saab määratleda gruppidega, mis koosnevad erinevatest osapooltest. Antud peatükk kategoriseerib ja toob välja lennujaamade peamised sidusrühmad. Luuakse raamistik gruppidest ning lühidalt käsitletakse olulisemate sidusrühmade peamisi omadusi, tegevusalasid ning seost lennujaamaga. Tähelepanu tasub juhtida asjaolule, et lennujaama süsteem ning kohalikud võrgustikud erinevad ülemaailmselt väga palju, käesolevas töös on üritatud üldistada sidusrühmade gruppide määratlusi ning rahvusvaheliste sidusrühmade puhul välja toodud eelkõige Euroopa õhuruumi mõjutavad organisatsioonid. Lennujaama sidusrühmad saab jaotada nelja tasandi vahel: sisesed, omanikud, välised, rahvusvahelised (vt. Joonis 4).



Joonis 4. Lennujaama sidusrühmade tasandid. Koostaja: autor (Hatch 2006 alusel)

Sidusrühmade tasandid on tuletatud Hatch (2006) alusel, keskkonnapõhist lähenemist saab selgelt integreerida lennujaama laia avalikku mõjualasse. Lennujaama sisekeskkonda ümbritsevad vahetult omanikud ning enamasti nende läbi ka regulaatorid, kes suunavad lennujaama igapäevast tegevust läbi mitmete regulatsioonide. Lennujaam eksisteerib väga

mitmekesisel süsteemis, kus on väga palju väliseid sidusrühmi nii vahetul tasandil lennujaama läheduses kui ka üldisel ühiskonna tasandil. Hatch (2006) lähenemise täiustusena on vajalik välja tuua rahvusvahelised sidusrühmad, kes sätestavad täiendavaid regulatsioone ohutuse ning toimiva lennunduse süsteemi tagamise eesmärgil. Täpsemad sidusrühmade grupid on välja toodud järgmise lehekülje tabelis (vt. Tabel 2), millele järgneb empiirilises analüüsis kajastatavate sidusrühmade lühike lahtiseletus.



## Tabel 2. Lennujaamade sidusrühmad

### Sisesed

<ul style="list-style-type: none"><li>• Töötajad (Rhoades et al. 2000, 259)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lennujaama organisatsioonid. (Schaar, Sherry 2010, 3)</li></ul>

### Omanikud

<u>Omanikud ja finantspartnerid/regulatsioon:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Valitsus/Riik</li><li>• Investorid ja aktsiate omanikud. (Schaar, Sherry 2010, 3)</li></ul>
---

### Välised

<b><u>Vahetu keskkond</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Riigiasutused/regulaatorid</li></ul> <u>Kriitilise tähtsusega partnerid ja äripartnerid:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Teenusepakkujad/ Lennujaama varustajad</li><li>• Üldised lennundusega seotud osapooled</li><li>• Kontsessioonärid/ Reisibürood</li><li>• Parkimise operaatorid ja maapealse transpordi pakkujad. (Schaar, Sherry 2010, 3)</li></ul> <u>Kliendid:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reisijad</li><li>• Lennufirmad</li><li>• Eralennukite haldajad/ Muud territooriumil tegutsevad ettevõtted (Amaeshi, Crane 2006, 9)</li></ul>
<b><u>Üldine keskkond</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kohalik omavalitsus ja vahetus ümbruses olev kogukond</li><li>• Valitsusvälised organisatsioonid ja keskkonnaorganisatsioonid. (Schaar, Sherry 2010, 3)</li><li>• Äri, transpordi, turismi, kunsti, spordi ja hariduse asutused (Thomas, Lever 2003, 109)</li><li>• Meedia (Amaeshi, Crane 2006)</li></ul>

### Rahvusvahelised

<ul style="list-style-type: none"><li>• Rahvusvaheline Tsiviillennundusorganisatsioon (ICAO)</li><li>• Euroopa tsiviillennunduskonverents (ECAC)</li><li>• Lennujaamade Nõukogu (ACI)</li><li>• Euroopa Lennunavigatsiooni Ohutuse Organisatsioon (Eurocontrol)</li><li>• Euroopa Liit (EL)</li><li>• Euroopa Lennundusohutusamet (EASA). (Fay, Gleich 2010, 20)</li></ul>
--

## 1. Sisised

**Töötajad.** Töötajate kategooria hõlmab endas otseseid töötajaid lennujaamas, kes kuuluvad lennujaama organisatsiooni alla. Mõned töötajad võivad olla seotud ühingutega, olles grupeerunud üksustesse. (Schaar, Sherry 2010, 7; Rhoades et al. 2000, 259) **Lennujaama organisatsioonid.** Lennujaamade struktuurne ülesehitus varieerub palju, koosnedes ühest lennujaamast või ka grupist, mida juhib üks organisatsioon. Enamasti sõltuvalt lennujaama suuruselt ja selle kasvust määratletakse lennujaama süsteem, mis omakorda määratleb üksuste arvu (Neufville, Odoni 2013, 210).

## 2. Omanikud

**Valitsus/Riik.** Riigi huvid seoses lennujaamaga on kõige mitmekesisemad, nende eesmärk on kõige paremate poliitikate formuleerimine selleks, et kaitsta kogu rahva huve. Riigi huvideks on veel keskkonna säästmine, regionaalne areng ning paljud teised huvid, mida juba eelnevalt välja toodud (Amaeshi, Crane 2006, 8). Riik omab osalust lennujaamades, kuna see võimaldab täita riigi pikaajalisi eesmärke ning seeläbi tagada lennuliikluse korraldamiseks kõikidele osalistele avatud ja läbipaistev süsteem. Samuti lisab riigi osalus stabiilsust, probleemide tekkimisel on võimalik elutähtsa teenuse tagamiseks varasemalt sekkuda või vajaduse korral osutada täiendavat abi. (MKM 2014). **Investorid ja aktsiate omanikud.** Indiviidid/organisatsioonid, kes omavad aktsiaid ning kelle eesmärgiks on tagada tulemuslikkus (Schaar, Sherry 2010, 9), äri edenemine ja kasumi teenimine (Neufville, Odoni 2013, 501).

## 3. Välised

### 3.1 Vahetu keskkond

**Riigiasutused/regulaatorid.** Lisaks sellele, et riik on tihti lennujaamade puhul omaniku rollis, tuleneb riigi kaudu regulatsioon, mis tagab avalikus kasutuses olevate lennujaamade ohutu ning turvalise toimimise. Lennujaamade toimimine tagatakse erinevate riigiasutuste kaasabil – vastavad ministriumid, järelevalveorganisatsioonid jne. Samuti turvalisuse kontroll: kontrollitakse pagaseid ja reisijaid. Piirikontroll: vastutab passide kontrolli ja tolli inspeksiooni eest. (Schaar, Sherry 2010, 7)

### **3.1.1 Kriitilise tähtsusega partnerid ja äripartnerid:**

**Teenusepakkujad/lennujaama varustajad.** Teenusepakkujad on erafirmad, kes pakuvad teenuseid lennujaamale, lennufirmadele ja üldistele lennundusega seotud osapooltele. Mõned teenused võivad olla pakutud lennufirmade, teised ka lennujaamade endi poolt. Teenusepakkujate näideteks on: lennukikütuse varustajad, maapealsete käitlusteenuste pakkujad, lennukite sisemine hooldus- ja puhastusteenus, lennukite rutiinse kontrolli läbiviijad, informatsiooniteenus, turvafirmad, reisijate teenindajad jne. (Schaar, Sherry 2010, 6; Rhoades et al. 2010, 260) **Üldised lennundusega seotud osapooled.** Siia alla kuuluvad lennunavigatsiooni teenust pakuvad organisatsioonid, lennukite rentijad, õhuvaatluse läbiviijad jne. (Schaar, Sherry 2010, 5) **Kontsessioonärid.** Kontsessioonärid pakuvad reisijatele mõeldud teenuseid terminalis. Selleks võib olla toitlustamise teenused, jaemüügi teenused ja ka hotellid. (Schaar, Sherry 2010, 6) Rhoades (et al 2000, 259) toob välja, et kontsessioonärid, lisaks reisijatele, lennufirmadele, administratiivsetele töötajatele, on üks olulisemaid sidusrühma grupe lennujaama kvaliteedi säilitamisel.

### **3.1.2 Kliendid**

**Reisijate** jaoks pakub lennujaam üleminekukohta maa ning õhustranspordi vaheselt. Sealhulgas tuleb silmas pidada, et reisijad on eelkõige lennufirmade, mitte lennujaamade kliendid. (Schaar, Sherry 2010, 4) Reisijate vajadused varieeruvad ning lennujaama puhul peetakse oluliseks erinevate teenuste olemasolu ja kvaliteeti. (Neufville, Odoni 2013, 502) Oluliseks peetakse eelkõige lennujaama teenuseid ja mitmekülgsede lennusihtkohtade olemasolu (Amaeshi, Crane 2006, 8).

**Lennufirmad** moodustavad ühe kõige olulisema sidusrühma lennujaama jaoks, pakkudes transporditeenuseid lennujaamast. Lennufirmade alla kuulub nii reisijate kui ka kaubavedu. (Schaar, Sherry 2010, 4-5) Lennufirmad tegutsevad lennujaamades vastavalt reisijate nõudlusele ehk vastavalt tulu teenimise võimalusele ning seal, kus lennujaamas opereerimise kulud on soosivad. (Ibid., 5) Lennufirmade suurimaks huviks on, et lennujaam tagab operatsioonide turvalisuse ja tõhususe maapinnal (Kurt et al. 2009 viidatud Schaar, Sherry 2010, 5). Samuti tuuakse välja, et lennufirmade peamised probleemid on tihedalt seotud lennujaamadega – kontroll lennuliikluse üle, lennuraja disain jne (Rhoades et al 2000, 261).

### 3.2. Üldine keskkond:

Graham ja Guyer (1999, 165) toovad välja ühiskonna rolli laiemalt, kui olulise sidusrühma lennujaama tegevuse mõjutamises. Lennujaama ümbritsevat süsteemide kogumit on käsitletud peatükis 1. **Kohalik omavalitsus.** Kohalik omavalitsus on maailma praktikaid vaadates väga oluline sidusrühm lennujaama jaoks, olles tihti omaniku rollis või seotud kõikide uute arenduste kontrolli ja ülevaatega oma territooriumil. Omavalitsustega on seotud ka kogukonnad, keda tugevalt mõjutavad lennujaama operatsioonid. Kõige tugevamalt on mõjutatud vahetus läheduses asuvad elanikud, kelle väljatoomine vajab eraldi rõhutamist. (Schaar, Sherry 2010, 7-8) Eelneva alusel ei saa omavalitsusi pidada ainult üldises keskkonnas asetsevaks sidusrühmaks, vaid ka vahetus keskkonnas, asetsedes piiri peal. Suurimad lennujaama mõjud elanikele leiavad aset läbi müra, õhukvaliteedi, vee kvaliteedi, jäätmete ning muude välismõjude nagu näiteks suurenenud maapealne liiklustiheduse ümbruskonnas (Wells, Young 2013, 354-361). Kohaliku omavalitsuse peamised huvid on seotud sotsiaalse ja majandusliku arenguga, samuti keskkonna kaitsmisega (Amaeshi, Crane 2006, 8).

### 4. Rahvusvahelised

**Rahvusvaheline keskkond.** Lennujaamade tegevust mõjutavad mitmed rahvusülesed institutsioonid, kes seavad standardeid ja muid regulatsioone lennujaamadele. Euroopa kontekstis on peamiste osapooltena (Fay, Gleich 2010) oluline välja tuua:

- International Civil Aviation Organization (ICAO) - Rahvusvaheline Tsiviillennundusorganisatsioon.
- European Civil Aviation Conference (ECAC) - Euroopa tsiviillennunduskonverents.
- Airport Council International (ACI) - Rahvusvaheline Lennujaamade Nõukogu.
- Eurocontrol - Euroopa Lennunavigatsiooni Ohutuse Organisatsioon.
- Euroopa Liit (EL)
- European Aviation Safety Agency (EASA) - Euroopa Lennundusohutusamet. (Fay, Gleich 2010, 20)

# Empiiriline analüüs

## 6.1. Metoodika

Magistritöö uurimisküsimused on jagatud kaheks: 1) millised on TLL peamised sidusrühmad? 2) millised on Tallinna lennujaama sidusrühmade olulisemad teemad? Töö eesmärgiks on luua lennujaama jaoks sidusrühmade kaasamiseks konteksti arvestav mudel, mille rakendamine võimaldaks ettevõttel konkreetselt määratleda enda jaoks olulisemad sidusrühmad, parandada nendega koostööd ning saada olulist mitte-finantsilist informatsiooni, mida oleks võimalik arvesse võtta näiteks tulevaste laienemisplaanide ja strateegiliste otsuste tegemisel.

Eesmärgi saavutamiseks kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit, mis võimaldab koguda võimalikult palju infot sidusrühmade jaoks oluliste teemade kohta, käsitledes teemat sügavamalt. Info kogumiseks kasutatakse magistritöö peatükis 4 väljatöötatud mudelit, mida rakendatakse TLL peal. Piiratud magistritöö mahu tõttu pole võimalik väljatöötatud mudelit rakendada täielikus ulatuses, samuti kõigi sidusrühmade põhjalikuks analüüsiks, mistõttu on vajalik selgitada välja kõige olulisemad sidusrühmad TLL-iga seonduvalt.

Andmete kogumiseks kasutatakse esmatasandil dokumendianalüüsi, et välja selgitada erinevate sidusrühmade positsioon, tegevus ja võimalikud olulised teemad TLL osas. Seejärel kogutakse võimalikult laiahaardeliselt infot läbi küsimustiku, kus sidusrühmad ise määratlevad erinevate teemade olulisust. Töö autor tuletas küsimustiku teemad nelja teguri alusel: a) tegevused, millega TLL on seotud ning osaliselt informatsioon, mille osas soovitakse sidusrühmadelt tagasisidet saada (konsultatsioon TLL töötajaga); b) GRI lähenemise raames väljatoodud teemad; c) sidusrühmade eelkaardistuse põhjal ning nende lähtekohast tuletatud teemad; d) teiste lennujaamade praktikad ja nende jaoks olulised teemad. Küsimustiku täitmisel osales kokku 20 sidusrühma, kellest 8 osapoolega viidi läbi täiendavalt poolstruktureeritud intervjuud ning viie vahetu partneriga telefoniintervjuu. Nii küsimustiku täitmisel kui ka intervjuudes paluti osalejatel hinnata teemade olulisust, mille tulemusel valmis antud töös maatriks, mis annab ülevaate erinevatest seisukohtadest. Lennujaama territooriumil tegutsevate partnerite rohkuse tõttu koguti antud sidusrühmade grupi puhul andmeid läbi telefoniintervjuude ehk eelintervjuude, kus uuritakse avatud küsimuste abil eelnevalt küsimustiku täitnud ettevõtete määratlusi oluliste teemade osas. Käesoleva uurimuse suurimaks piiranguks on asjaolu, et informatsiooni kogumisel läbi süstematiseeritud metoodika ning väljatöötatud lähenemiste alusel, ei saa välistada sidusrühmade subjektiivset hinnangut oluliste teemade osas.

## 6.2. AS Tallinna Lennujaam ja selle olulisus Eesti riigile

Tallinna Lennujaam moodustab kontserni, mille alla kuulub AS Tallinna Lennujaam ning tütarfirma Tallinn Airport GH, mis tegeleb maapealsete käitlemistevõimetega. Kontserni ainuaktsionäriks on riik, kes kehtestas viimati 2014. aastal omaniku ootused äriühingu tegevusele (MKM 2014). Kontserni alla kuuluvad ka väiksemad lennujaamad Eesti piirides: Kuressaare, Kärdla, Pärnu, Tartu lennujaam, samuti käitatakse Kihnu ja Ruhnu lennuvälja. AS Tallinna Lennujaama tegevusaladeks on lennuvälja taristute käitamine, selleks et tagada rahvusvaheliste ja siseriiklike liini- ja üldlennunduse õhusõidukite, reisijate ja kauba maapealne teenindamine. (Tallinna Lennujaam 2015) Et piiritleda käesolevat tööd, keskendutakse empiirilises osas sidusrühmade määratlemisel Tallinna lennujaamale ning asutust ümbritsevale keskkonnale (täisnimega Lennart Meri Tallinna lennujaamale), mitte tervele aktsiaseltsile, mis ulatub Tallinnast kaugemale.

Eesti Vabariigi jaoks on AS Tallinna Lennujaam äärmiselt oluline ettevõtte mitmetel põhjustel, millest tuleneb ka kõikide aktsiate omamine ning ettevõtte tegevuse suunamine. Esmalt teostab riik läbi AS Tallinna Lennujaama erinevate oluliste teenuste tagamise:

- Tagatakse kõikidele turuosalistele avatud ja läbipaistev lennuliiklus, mille korraldamiseks osutab lennujaam vajaliku ligipääsu infrastruktuurile;
- Lennutegevuse vajadustest tulenevalt tagatakse ohutu käitamine ning rahva vajadustele vastav areng;
- Tagatakse teiste Eesti lennujaamade (Kärdla, Kuressaare, Tartu, Pärnu, Kihnu ja Ruhnu) ohutu käitamine ning avalik liinivedu;
- Tagatakse lennuvälja ja aeronavigatsiooniteenuse osutamine. (MKM 2014)

Laiemalt on AS Tallinna Lennujaam riigile oluline:

- Tagab rahvusvahelise ühenduse, mis aitab kaasa riigi ettevõtluse, turismi ja konkurentsivõime kasvule;
- Tegemist on elutähtsa teenusega, mis omab ka julgeolekupoliitilises mõistes riigikaitsefunktsiooni. (MKM 2014)
- Monopoolses seisundis ja Eesti väikeriigi kontekstis hädavajalik organisatsioon, mille olulisust võimendab piiratud ressursid ja inimkapitali vähesus.

- Majanduslikul tasemel esinevad selged otsesed positiivsed mõjud riigile: lennujaama poolt loodud töökohad ning lisaväärtuse kasv läbi oma üldiste opereerimistegevuste. Kaudsed mõjud: pakkujatepoolsed ja reisijatepoolsed mõjud, samuti tööhõive, sissetulekute ja kaubanduse kasv.
- Katalüütilised mõjud, mis ulatuvad väljapoole lennunduse sektorit (Lauri 2013) - suurenenud ühenduvus teiste riikidega toob kaasa SKP kui ka produktiivsuse kasvu Littorin (2015, 388)
- Sotsiaalsed kasud läbi üldise heaolu kasvu ning multikultuurse koostöö suurenemise (Wittmer et al 2011, 2).

## **6.3. Tallinna lennujaama sidusrühmad**

### **1. Sisesed**

Töötajate alla kuuluvad kõik AS Tallinna Lennujaama töötajad, kes tegelevad otseselt Tallinna lennujaama juhtimise ning igapäevase töö ning toimimisega. Töös käsitletakse käitlusteenust pakkuvat Tallinn Airport GH ja AS Tallinna lennujaama koos. Lennujaama organisatsiooniks on kontsern Tallinna Lennujaam. Lennujaama tegevust esindab ja juhib kontserni juhatus, kes on kohustatud tegutsema majanduslikult kõige otstarbekamal viisil ning lähtuma oma otsustes eelkõige omaniku parimatest huvidest.

### **2. Omanikud**

TLL ainuaktsionäriks ning omanikuks on riik, kes on omaniku rollis ettevõttele seadnud mitmeid eelnevalt väljatoodud ootusi. Riik teostab omaniku rolli läbi TLL juures asuva kuueliikmelise nõukogu, kes kinnitab TLL eelarve, teostab järelevalvet juhatuse tegevuse üle, võtab vastu strateegia, üldise tegevuskava jne. Riigi kolm suuremat eesmärki TLL omaniku rollis on: aktiivse majandustegevusega tegelemine ja optimaalse omanikutulu tagamine, lisaks kohustus täita TLL strateegilisi eesmärke vastavate regulatsioonide piires ja olla eeskujuks teistele Eesti äriühingutele sotsiaalse vastutustunde ja kõrge ärikultuuri poolest. (MKM 2014)

### **3. Välised**

#### **3.1 Vahetu keskkond**

Riigiasutused/regulaatorid. Lisaks omaniku rollile kehtestab riik regulatsioone, mille alusel lennujaam tegutseb. TLL kontekstis on väga oluliseks osapooleks nii omaniku kui regulatsioonide seadja poole pealt Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (MKM). MKM edendab üldist transpordi arengut riiklikul tasandil – transpordi arengukava, mis tähendab, et MKM-i siseselt on TLL-iga seotud minister/kõrgem juhtkond, samuti veel transpordi investeeringute osakond ja ka turismi osakond.

Samuti on oluline MKM valitsemisalasse kuuluv allasutus - Lennuamet, kes teostab tsiviillennunduse riiklikku järelevalvet ning kohaldab riiklikku sundi seaduses ettenähtud alustel ja ulatuses. Riigiasutustest on veel vajalik välja tuua TLL kontekstis mõningaid seoseid omav Keskkonnaministeerium ning muud keskkonnalased üksused.. Müra osas on TLL-iga seotud



Terviseamet, vee erikasutusloa osas Keskkonnaministeeriumi haldusalas asuv Keskkonnaamet ja Keskkonnainspeksioon. Samuti teostab TLL-is tolliprotseduure Maksu- ja Tolliamet, kelle pädevusse kuulub järelevalve keelatud kaupade üle ja reisijate kontroll.

### **3.1.1 Kriitilise tähtsusega partnerid ja äripartnerid:**

Teenusepakkujaid on TLL-il väga palju, jäädes erinevatesse valdkondadesse ning kes on enamasti osa lennujaama igapäevasest tegevusest ning tegutsevad väga lähedal lennujaama sisekeskkonnale. Väga oluliseks teenusepakkujaks saab pidada TLL-i tütarfirmat Tallinn Airport GH, kes teostab maapealset käitlusteenust. Igapäevaste teenustepakkujatena ostetakse sisse koristajateenust, samuti turvafirma teenust – G4S. Lennujaama varustajate hulka kuuluvad kaks firmat, kes varustavad kütust: Naftelf Eesti AS, Eesti Aviokütuse teenuste AS ja juurde on lisandumas ka kolmas. Lisaks on teenusepakkujateks veel mitmed sertifitseerijad ning tehnohooldesüsteemide hooldajad. Kaugemal tasandil on lisaks veel seotud audiitorid, uuringute läbiviijad, ehituspartnerid, infotehnoloogiliste arenduste pakkujad. Samuti liigituvad siia alla mitmed ühekordsed partnerid, kes osutavad teatud teenust lennujaamale. Koostööpartneriteks on veel mitmeid osapooli, kellega viiakse läbi koostööprojekte, lisaks nt liikmelisus erinevates organisatsioonides – VEF, Kvaliteediühing jne.

Üldised lennundusega seotud osapooled. Üheks kõige olulisemaks osapooleks on 100% riigi omanduses olev Lennuliiklusteeninduse AS (EANS), kes osutab lennujaamale teenust nii territooriumil – lennurada, ruleerimisteed ning vastutab ka lennuliikluse toimimise eest. Tagab ohutu ja sujuva aeronavigatsiooni, viib läbi ekspertiise, koostab ja levitab lennuliiklusinfot, kontrollib ettevõtte õhuruumi kasutamist, pakub side- ja häireteenuseid ning lennundusalaseid konsultatsioone. Kontsessioonärid. TLL-i territooriumil tegutseb väga suur hulk kontsessionääre, kes pakuvad reisijatele teenuseid terminalis. Antud sidusrühmade grupp moodustab väga olulise osa lennujaamast, kuna aitavad säilitada lennujaama kvaliteeti ja tagavad vajalike teenuste olemasolu. Lennujaama terminalis tegutsevad näiteks: Hää Eesti Asi, Sokisahtel, Kalevi kommi- ja mänguasjapood jne. Reisibüroodest tegutseb TLL-is Estair, Estravel, Germaloo reisid, Goadventure<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Tallinna Lennujaam (2016a) „Reisibürood“

### **3.1.2 Kliendid:**

Reisijad. Tegemist pole otseselt lennujaama klientidega, kuna reisijad on klientideks eelkõige lennufirmadele. Sellegipoolest pakub lennujaam üleminekukohta maa ning õhustranspordi vahel ning seeläbi kasutatakse mitmeid teenuseid, mida lennujaam pakub. TLL puhul tasub välja tuua üha suureneva reisijate arvu (Tallinna Lennujaam 2015), mis tähendab, et lennujaam peab kõrgendama valmisolekut tegeleda suurema arvu inimeste teenindamisega. Lennufirmad. TLL-is opereerib kokku 13 lennufirmat: Aegean, Aeroflot, Airbaltic, easy Jet, Finnair, Lot Polish Airlines, Lufthansa, Nordica/Adria Airways, Norwegian, Ryanair, SAS, Turkish Airlines ja Vuelnig.<sup>10</sup> Eralennukite haldajad/muud territooriumil tegutsevad ettevõtted - MagnetiC MRO, AS Panaviatic, kes pakuvad lennukitele värvimise teenuseid, remonditeenuseid jne, kaubakäitlejad – DHL jm, piirivalve lennusalk jne. Regulaar- ja tšarterlendude kaupade käitlemis- ja ladustamisteenuseid pakuvad TLL-is: Cargo Handling AS, Ospentos International OÜ. Samuti posti- ja kullerteenuseid pakuvad ettevõtted – nt Eesti Post AS, Federal Express Corporation Eesti filiaal jne. Lisaks eelnimetatule tegutsevad TLL-is mitmesugused logistika- ja ekspedeerimisettevõtted - ACE Logistics Estonia AS, Freselle Customs Terminal OÜ jne.<sup>11</sup>

### **3.2 Üldine keskkond**

Kohalik omavalitsus ja ümbruses asuvad kogukonnad. TLL mõjud ulatuvad mitme omavalitsuseni – Tallinna linn ja Rae vald, samuti mõjutab lennujaama tegevus mitmeid külasid nagu näiteks Peetri küla, Pilpaküla inimesi. Omavalitsustega on veel seotud näiteks Tallinna Keskkonnaamet, kes puutub TLL-iga kokku välisõhu valdkonnas ning Tallinna strateegilise mürakaardi ja Tallinna välisõhus leviva müra vähendamise tegevuskava kaudu Valitsusvälised organisatsioonid keskkonnaorganisatsioonid. Antud valdkonda kuulub samuti palju erinevaid organisatsioone, kes lennujaamaga kaudselt või otseselt seotud. Lisaks on TLL liikmeks väga mitmetes organisatsioonide: MTÜ Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum, SA Saaremaa Turism, MTÜ Saaremaa Ettevõtjate Liit, Eesti Tööandjate Keskliit, Eesti Maksumaksjate Liit, Eesti Kaubandus-Tööstuskoda, Eesti Turismifirmade Liit, Eesti Keskkonnajuhtimise Assotsiatsioon. Äri, transpordi ja muu valdkonna organisatsioonide puhul on TLL puhul osapoolte hulk väga lai ning kõikehõlmav. Kõige olulisem oleks antud juhul välja tuua üldises keskkonnas, kuid TLL puhul vahetus läheduses asuv Tallinna Vesi, keda TLL otsused mõjutavad väga palju, eelkõige puhta joogivee tagamisel.

<sup>10</sup> Tallinna Lennujaam (2016b) „Lennufirmad“

<sup>11</sup> Tallinna Lennujaam (2016c) „Maapealsed teenused“

## 4. Rahvusvahelised

TLL eksisteerib väga mitmete regulatsioonide keskel, millest paljud tulenevad rahvusvahelistest organisatsioonidest. TLL kuulub järgnevasse organisatsioonidesse: erinevad komiteed organisatsioonis ACI, samuti eelnevalt mainitud organisatsioonide ICAO, EASA ja ka NEFAB. (*North European Functional Airspace Block*), Eurocontrol jne. NEFAB arendab Euroopa taeva lennuliikluse läbilaskevõimet, ohutust, lennu-transpordisüsteemi ning püüab vähendada keskkonnamõjusid<sup>12</sup> ning selle eesmärgid tulenevad Ühtse Euroopa Taeva (*Single European Sky – SES*) regulatsioonist.

Magistritöö empiirilise analüüsi tegemiseks on parim lahendus, mitmekesiste huvide välja selgitamiseks, võimalikult paljude sidusrühmade kaasamine andmete kogumisel. Antud magistritöö mahulise piirangu tõttu sidusrühmade hulka piiratakse vastavalt nende olulisusele. Kuna TLL ei ole sellises mahus sidusrühmade analüüsi varem teinud, siis on mõistlik, kui esialgne sidusrühmade kaardistus ja oluliste teemade selgitamine toimub läbi kitsama fookuse, mis annab nii töö autorile, kui ka TLL-ile võimaluse analüüsida, kuidas kaasamisprotsesse tuleks vajaduse korral põhjalikumalt muuta. Peamised sidusrühmad tuuakse välja kasutades sidusrühmade kirjeldavat teooriat ning analüüsides TLL sidusrühmi läbi Mitchelli (et al. 1997) nelja faktori: võim, legitiimsus, hädavajalikkus ja silmapaistvus. Eelneva põhjal tuletab autor, et kõige olulisemateks TLL sidusrühmadeks on:

- Töötajad
- Nõukogu
- MKM
- Lennuamet
- Lennuliiklusteeninduse AS (EANS)
- Kontsessioonäärid
- Lennufirmad
- Lennujaama territooriumil tegutsevad ettevõtted
- KOV- Tallinna linn ja Rae vald
- Tallinna Vesi

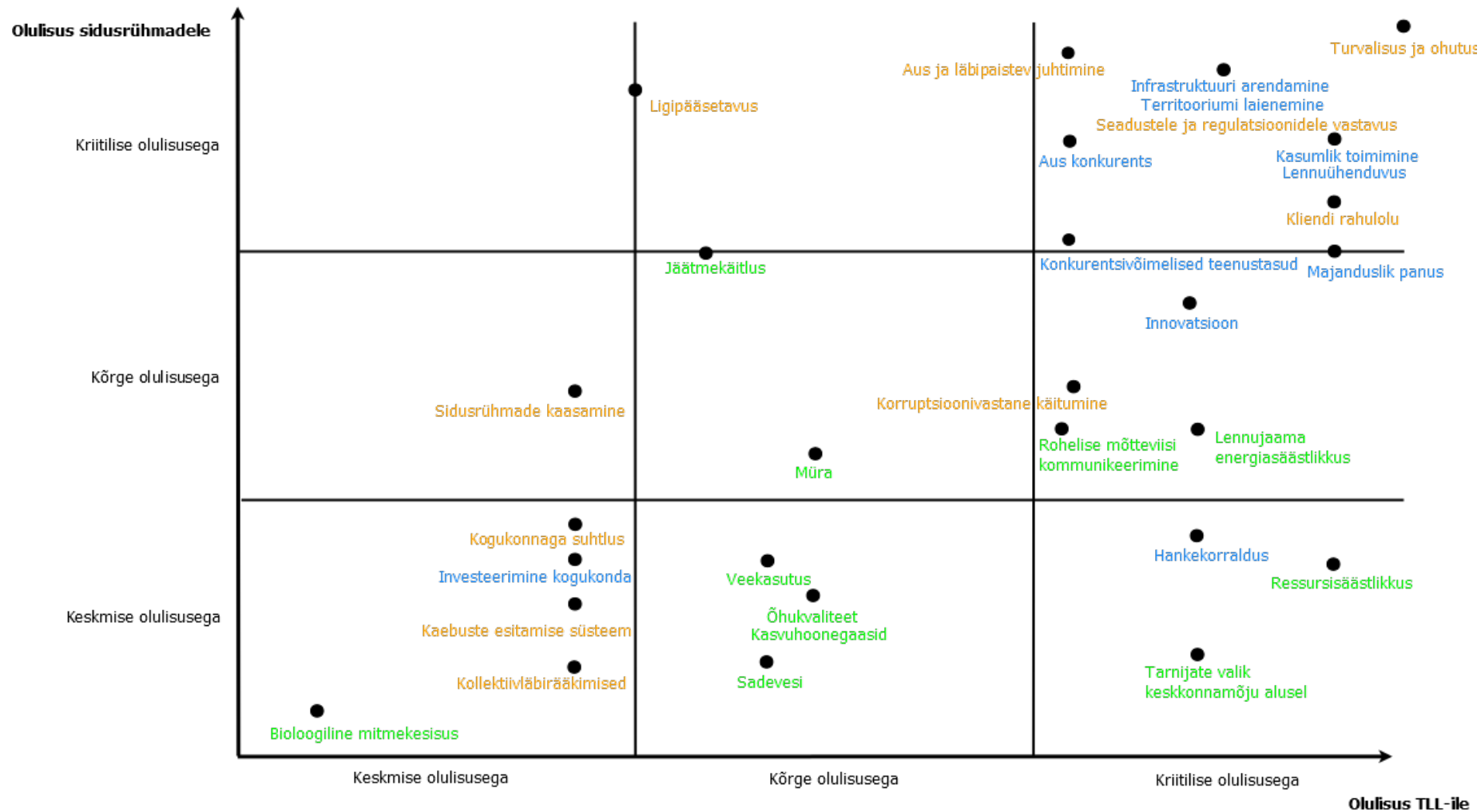
---

<sup>12</sup> MKM (2016) "Lennundus" Kättesaadav: <https://www.mkm.ee/et/tegevused-eesmargid/transport/lennundus> (20.03.2016)

## 7. TLL sidusrühmade oluliste teemade analüüs

Sidusrühmadelt kogutud andmed on jaotatud maatriksisse (vt. Joonis 5), kus on väljatoodud kõige olulisemad teemad sidusrühmade jaoks. Teemade all on käsitletud erinevaid lennujaamaga seotud tegevusi, mis on väljatöötatud eelnevalt väljatoodud metoodika ja GRI lähenemise süstematiseerimisel. Maatriksi ühel teljel on kujutatud teemade olulisus TLL-ile ja teisel olulisus sidusrühmadele, mida on omavahel vastandatud. Punktide asukohad maatriksis on välja arvatud skaala peal vastavalt sellele, kui oluliseks sidusrühmad teemat pidasid ning selle alusel jaotatud kolmeks: keskmise olulisusega, kõrge olulisusega ja kriitilise olulisusega. Saadud tulemusi on vastandatud TLL kaardistusega, kus valdkondi hinnati eraldiseisvalt. Vastandamine annab võimaluse võrrelda nii sidusrühmade kui ka TLL määratlemist oluliste teemade osas. Küsimustiku teemad määratlesid väga suures osas ka lõpliku kaardistuse, kuna täiendavaid teemasid sidusrühmad küsimustiku läbi välja ei toodud. Maatriksis on teemade valdkonnad kategoriseeritud erinevate värvide abil. Sinisega on tähistatud majandusalased, rohelisega keskkonnalased ja oranžiga sotsiaalsed/ühiskonnalased teemavaldkonnad.

Maatriksist on näha, et kõige olulisemad teemad nii lennujaamale kui ka sidusrühmadele on eelkõige majandus- ja sotsiaalvaldkonnast, kus kõige olulisemaks teemaks on turvalisus ja ohutus. Samuti tuleb selgelt välja, et keskkonnaalased teemad on pigem olulised lennujaamale endile kui sidusrühmadele, mis näitab teatud probleemi ja suuremate sidusrühmade puudumise keskkonnavaldkonnas. Eraldiseisvalt väga oluliste teemadena sidusrühmade seas olid ligipääsetavuse, jäätmekäitluse ja sidusrühmade kaasamise teemad, mis lennujaama jaoks esmase tähtsusega küsimusteks antud ajahetkel pigem ei ole. Järgnevates alapeatükkides käsitletakse olulisemate sidusrühmade gruppide peamisi teemasid, mis kokkuvõtlikult väljatoodud tabelis, töö lisades (Lisa 4).



Joonis 5. Sidusrühmade/TLL oluliste teemade maatriks. Koostas: autor (GRI 2013 baasil)

## 7.1. Sisekeskkond

Sisekeskkonna moodustavad töötajad, keda saab jaotada: käitlus, kinnisvara, administratiiv ja turunduse valdkondadesse. Sidusrühma grupi puhul ei saa välja tuua suuremaid vastandumisi oluliste teemade osas, kuna iga töötaja tegevusvaldkond on väga erinev ning eelkõige lähtutakse TLL parimatest huvidest. Omapäraks on see, et sidusrühmale on lisaks olulised küsimused, mis teistele sidusrühmadele nii olulised ei ole – töötajate rahulolu, motiveeritus jne. Antud küsimustega tuleb lennujaamal tegeleda eraldiseisvalt ning organisatsioonisiseste lähenemisviisidega. Üheks oluliseks teguriks on ka Eesti ametiühingute nõrkus, kus esineb väga suur erinevus välisriikide lennujaamadega ning teiste maatriksites on selgelt näha ka töötajate ja inimõigustega seotud teemade olulisuse kõrgemaks hindamine (näiteks MUC<sup>13</sup>).

## 7.2. Vahetu keskkond

Vahetust keskkonnast on kõige olulisemad kriitilise tähtsusega partnerid. Antud juhul on olulisemateks analüüsiobjektideks lennundusega seotud peamine osapool – lennuliiklusega tegelev EANS, lennujaama territooriumil tegutsevad ettevõtted ja kontsessioonäärid. Veelgi olulisemaks sidusrühma grupiks saab pidada lennufirmasid, kes moodustavad asendamatu osa lennujaama keskkonnast ning nagu kõikide territooriumil tegutsevate partnerite puhul on neid TLL kontekstis kiiremas korras keeruline välja vahetada.

### 1. Lennufirmad

Antud analüüsi kaasati rahvuslik lennufirma Nordica, et oleks võimalik selgitada lennufirmade olulisust lennujaamas ning seda teadmist laiendada ja üldistada ka teiste lennufirmade peale. Lennufirma jaoks oli kriitilise tähtsusega teemadeks: turvalisus ja ohutus - kõige alustala, mida lennufirma üldse lennujaamalt ootab; aus konkurents – lennufirmad ootavad, et ei esine tagatubade kokkuleppeid ning tegutseda saadakse võrdsetel tingimustel. Konkurentsivõimelised teenustasud ning klientide rahulolu küsimused – lennufirmade seisukohalt võiksid teenustasud olla võimalikult madalad ning eeldatakse, et tegeletakse ka rahulolu tagamise küsimustega. Üldine lennujaama kasumlik toimimine tuleb kasuks ka lennufirmadele, kuna lennujaama areng toob ka lennufirmadele rohkem kliente. Ligipääsetavuse parandamine on kriitilise tähtsusega, esiteks lennukist maabumise ja suundumise tasemel, samuti transpordi osas, lennujaama minnes/lahkudes. Teema on reisijatega väga otseselt seotud ning annab suurema eelduse, et

<sup>13</sup> Munich Airport (2014) „Materiality matrix“

tahetakse kunagi ka tagasi tulla. Väga olulised teemad on veel: olemasoleva infrastruktuuri arendamine – osaliselt reisijate ligipääsu küsimused ning ka lennuki/lennujaama ühenduvuse tõhustamine. Majanduslik panus ühiskonda – mida rohkem panustatakse, seda rohkem majandustegevust/ettevõtteid läheduses, mis tõmbab ligi ka uusi potentsiaalseid kliente lennufirmale. Investeerimine kogukonda – ümbritsevate teenuste arendamine, nt taksopiraatluse probleemi lahendamine, mis mõjutab oluliselt ka reisijate rahulolu.

## 2. EANS

EANS puhul esineb koostöö TLL-iga igapäevaselt ning kokkupuutepunkte on palju, kuna mitmed EANS seadmed asuvad lennujaama territooriumil. Ettevõtetel on palju nõudeid ja dokumente, mis on EANS ja lennujaama peale ühised. Paljud küsimused vajavad pidevat koostööd – häireküsimuste lahendamine ja igapäevane kommunikatsioon. Senimaani on puudu ametlik lennujaama ja EANS koostööleping, mis juriidilises mõttes võib potentsiaalselt edaspidiselt aidata teatud vaidlusküsimuste lahendamist ja ka vältimist. EANS peamiseks huviks seoses lennujaamaga on see, et tagatud oleks turvaline keskkond ning lennujaam tegeleks aktiivselt turundamisega, et meelitada rohkem lennufirmasid koostööd tegema. Kõige suuremaks väljakutseks nähakse laienemist uutele turgudele nagu näiteks Aasia ja ka kiiresti arenev Lähis-Ida. EANS jaoks kriitilise tähtsusega teemadeks on turvalisus ja ohutus, lennuühenduvuse parandamine ning konkurentsivõimelised teenustasud. Täiendavate teemadena toodi välja ka edaspidiselt innovaatiliste lahenduste kasutamine ning lennuliiklusala sujuvuse parandamine (ligipääsetavus), mis otseselt EANS-i tegevusega seotud. Arenguruumi nähakse ka lennunduskogukonda investeerimisel, et aidata kaasa era- ja hobilennunduskogukonna suurendamisele.

## 3. Kontsessionärid

Lennujaama kliente ehk peamiselt reisiterminalis tegutsevate kontsessionääride ning välisterritooriumil tegutsevate ettevõtete puhul võib öelda, et iga ettevõtte spetsiifilisemad ootused erinevad suurel määral ning eelkõige peetakse oluliseks teemasid, mis selgelt puudutavad nende tegevusvaldkonda. Kontsessionääride puhul saab üldistavalt öelda, et ootused lennujaamale on väiksemad kui territooriumil tegutsevate ettevõtete omad ning lennujaama areng neid igapäevaselt nii palju ei puuduta, kuna nende huvid on kõige suuremal määral seotud nende enda ettevõtte äritegevusega, kasumlikkusega. Peamiseks huviks on palju kliente ning poodides võimalikult palju käivet suurendada.

#### 4. Territooriumil tegutsevad ettevõtted

Lennujaama territooriumil tegutsevate ettevõtete huvid on palju laiemad ning osapooled on seotud enamasti lennujaama jaoks kriitilist tähtsust omavate tegevusaladega. Sealhulgas näiteks lennukite hooldusega tegelevad ettevõtted ja kütusepakkujad. Kriitilise tähtsusega teemadeks peetakse kõige rohkem ausat konkurentsi, infrastruktuuri arendamist, turvalisust ja ohutust ning ligipääsetavust. Lisateemana tuli välja näiteks partnerite võrdne kohtlemine, kus ühes lennujaama jaoks olulises valdkonnas esines segadust turule sisenejate sisenemistingimuste korrapärasuses ja üheses mõistmises. Samuti toodi välja lennuhooldusega tegeleva ettevõtte poolt, et arenguruumi nähakse toetava infrastruktuuri väljaarendamisel, täiendavate angaaride ehitamisel. Leiti, et mitmetes küsimustes lennujaam otsustab enne kui konsulteeritakse oma partneritega. Teatud huvide vastandumist erinevate sidusrühmade vahel (lennufirmad vs muud ettevõtted) võib leida seisukohast „lennujaam soosib vähe maapealset äri edendavat tegevust“, mida mõjutab ka turu kinnisus ja ranged nõuded, regulatsioonid. Lennujaam on orienteeritud pigem reisijate veole ning nendele parema teenuse pakkumisele. Samal ajal ei teadvustata piisavalt, et „mida rohkem kasvab äri maapinnal, seda rohkem lennukaid jõuab lõpuks ka lennujaama.“

Probleemsena nähti ka ettevõtete kaasamist, nii suurte kui ka väiksemate küsimuste puhul, kus nähakse täiendava eelteavituse või konsultatsiooni vajadust (ettevõtetele mõeldud parkimiskohtade eemaldamine jne). Leiti, et lennujaamal võiks olla laiapõhjalisem arengukava, et oleks selgem, kuhu tahetakse areneda. AS Pakker Avio esindaja tõi välja, et ettevõtetele pööratakse nende hinnangul vähe tähelepanu. Rõhutati ka edaspidiste koosolekute vajadust, aga sellisel kujul, et ettepanekuid ka arvesse võetaks. Hinnatakse kaasatud olemist ja arengut puudutavate küsimuste läbirääkimist. Detailsemal tasemel toodi välja veel probleemkohti, näiteks territooriumil asetsevate väravate avamisel – „kohmakas süsteem, mis ei kutsu liialt koostööle.“

Ajalises mõttes on eelnevad probleemid enamasti juba lennujaamani jõudnud ja tegemist on ka osaliselt ajutiste teemadega, millega juba tegeletakse. Samas on ka probleemkohti, mille puhul lennujaam hetkel vähemalt uute lahenduste väljatöötamiseni ei ole jõudnud. Antud magistritöö kontekstis tõestavad eelnevad teemad pigem vajadust vahetus keskkonnas teostada laiemalt kaasamisprotsesse, et lennujaamal oleks paremad ning ühtsemad teadmised sidusrühmade tegevuste/huvide osas ning sama saab öelda sidusrühmade kohta, mis võimaldaks tulevasi



probleeme paremini ennetada ja ka juhtimistasemel nendega efektiivsemalt tegeleda ja seeläbi ka organisatsioonina areneda.

### **7.3. Riigipoolsed sidusrühmad**

Riigipoolselt on TLL tegevustega kõige rohkem seotud nõukogu, MKM ning viimase haldusalas asetsev Lennuamet, keda analüüsi ei kaasatud, järelevalvet teostava sõltumatu hindaja positsiooni tõttu. Uuringu tulemusel saab öelda, et nõukogu liikmete huvid lennujaama osas on väga laiapõhjalised ning paljud teemad on olulised ja sõltuvad liikmete endi tõekspidamistest. Nõukogus olevate liikmete funktsioon jääb eelkõige riigi esindamise tasemele ning nende tegevus on seotud suuremate otsuste tegemisega ja uute ideede ja probleemkohtadele viitamisega. Antud sidusrühma puhul on üheks oluliseks teguriks ka nõukogu liikmete vahetumine nelja aastase perioodi tagant ning liikmete poliitilised huvid, mis võivad omada teatud mõju TLL-i investeringute suundade ja muude küsimuste osas.

Suuremat omaniku rolli omab MKM, kes seab ettevõttele ootused ning on tihedamalt TLL tegevustega seotud läbi regulatsioonide seadmise. Samuti määratakse nende poolt ka eelnevalt mainitud nõukogu liikmed. Oluliste teemade kaardistusel intervjuu käigus tulid MKM poolsete kriitiliste teemadena esile infrastruktuuri arenguga seotud küsimused, lennuühendused, majanduslik panus ja kasumlikkus. Eraldiseisvalt väljatooduna leiti, et arenguruumi on kaubanduse/lasti osas. MKM hinnanguid iseloomustas kõige parem teadlikkus lennujaama tegevustest ning ka sellest, kus neil arenguruumi. Näiteks keskkonnaalastest küsimustest toodi kriitilise tähtsusega välja jäätmekäitluse küsimused, kuna täiendavate tehnoloogiliste lahenduste abil on valdkonnas võimalik veel kõige rohkem areneda ning seeläbi rohkem arvestada ka näiteks vahetus läheduses asuva Ülemiste järvega. Samuti oli kriitilise tähtsusega teemadeks veel seadustele vastavus, aus ja läbipaistev juhtimine ning turvalisuse ja ohutuse küsimused, kus ühe ideena toodi välja näiteks turvapadja paigaldamine lennuraja lõppu. Lisaks veel küsimused Tartu maantee osas ning alternatiivne lahendus maa-aluse läbisõidu loomisega lennujaama kõrvale. Teema on aktuaalne, kuna antud maanteelõik on väga tugeva koormuse all ning teiselt poolt näiteks ettevõtte Tallinna Vesi hinnangul osaliselt saastavam osapool kui lennujaam ise.

### **7.4. Üldine keskkond**

Töö fookuseerimise tulemusel leiti, et kõige olulisemateks sidusrühmadeks TLL-ile üldisest keskkonnast on vahetus läheduses asuv ettevõtte Tallinna Vesi, kes teeb tihedalt lennujaamaga

koostööd. Lennujaama ornitoloogid viivad läbi lindude seiret ja ennetavaid meetmeid, lisaks käitletakse lennuraja reostunud sadevett, piiratakse selle sattumist Ülemiste järve valgalasse.

## 1. Tallinna Vesi

Analüüsid esitatakse Tallinna Vesi peamisi ootusi TLL-ile ja nende jaoks olulisi teemasid saab öelda, et kõige rohkem oodatakse lennujaamalt turvalist tegutsemist, suhtluse/koostöö/kaasamise tõhustamist ja keskkonnaalaste tegevuste optimeerimist, sh on sidusrühmale kõige olulisemateks küsimusteks jäätmekäitluse, veekasutuse ning sadevee küsimused. Kuna koostöökohti on palju, siis ollakse arvamusel, et „mida rohkem üksteisest teatakse, seda kasulikum kõigile.“ Sidusrühma jaoks on kriiside korral oluline hästi toimivad infoliinid ehk kommunikatsiooni küsimused. Tallinna Vesi on eelkõige huvitatud lennujaama arendamisel toorvee kaitseks planeeritavate tegevuste tõhustamisest, mille alaseid ettepanekuid seni ei ole väga arvesse võetud. Lisateemadena toodi välja, et hinnatakse, kui lennujaam tegeleks rohkem inimeste teadlikkuse parandamisega keskkonnalastes küsimustes, samuti peetakse oluliseks suunatust keskkonnalaste investeeringute poole, nähes et need tõstavad esiteks lennujaama turvalisuse küsimusi ning on lõppkokkuvõttes kasulikud nii lennujaamale, ettevõttele Tallinna Vesi ja kogu ümbritsevale kogukonnale.

## 2. Kohalikud omavalitsused

Kohalike omavalitsuste puhul on huvid ja ootused lennujaama osas väga laiapõhjalised, kuna sisuliselt on tegemist terve ühiskonna huvidega. Tallinna linna puhul on kokkupuuteid lennujaamaga väga erinevatel tasemetel ning asutuste läbi. Sh Tallinna Linnaplaneerimise amet, Terviseamet, Keskkonnaamet, Transpordiameti ja Kommunaalamet. Empiirilises analüüsis käsitletakse omavalitsusena Rae valla arvamust. Omavalitsuse puhul on kriitilise tähtsusega teemadeks lennujaama otsene mõju ühiskonnale, see sisaldab endas üldist majanduslikku panust ühiskonnale, kasumlikku toimimist, infrastruktuuri arendamist jne. Lennujaama areng mõjutab tugevalt ka kohalikke elanikke, kes omavalitsustes elavad. Samuti on kriitilise tähtsusega pea kõik keskkonnalased teemad, kuna need mõjutavad ümbritsevate inimeste tervist ning heaolu. Ühiskonnaalaste teemade puhul on olukord sarnane eelnevale, kriitilise tähtsusega teemadeks hinnatakse turvalisust, läbipaistvat juhtimist ja kaasamist. Täiendavalt toodi Rae vallas välja riskide hajutamist ning lennujaama tegevuste paremat integreeritust ühiskonda. Sealhulgas peeti oluliseks võrdset kohtlemist ning ligipääsetavuse küsimusi, et lisaks pealinnale arvestataks rohkem ka linna ümbritsevaid omavalitsusi ja elanikke ning nende võimalusi eri transpordi võimalustega (eelkõige ühistransport ja tulevaste trammiliinide küsimused) lennujaama pääseda.

## **7.5. Sarnasused ja erinevused sidusrühmade seas ning sidusrühmade ja TLL vahel**

Tulemustest ilmneb, et kõige olulisemateks teemadeks sidusrühmade jaoks on majandusalased teemad, mis seotud eelkõige kasumlikkuse, lennuühenduvuse ja infrastruktuuri arendamise/laienemisega. Ühiskondlikest/sotsiaalsetest teemadest on kõige olulisemateks kliendi rahulolu, seadustele ja regulatsioonidele vastavus ning aus ja läbipaistev juhtimine. Antud teemad on kõige olulisemateks ka TLL-ile endile. Peamised vastuolud sidusrühmade jaoks oluliste teemade vahel saavad alguse tegevusaladest lähtuvalt ning sellest tulenevalt soovitakse, et lennujaam pööraks tähelepanu eelkõige enda organisatsiooni tegevustega seotud probleemidele. Huvide vastandumised sidusrühmade endi vahel esinevad väga mitmekihiliselt ja läbipõimitult. Keerukas süsteemide jada ja üksteisega seotus tähendab seda, et väga palju sõltutakse üksteise tööst.

Oluline on märkida, et maatriks võib varjata mõningaid olulisi probleemkohti või teemasid. Näiteks hindasid enamik territooriumil tegutsevaid ettevõtteid, lisaks ka lennufirma Nordica ning üldises keskkonnas Tallinna Vesi ja Rae vald, et sidusrühmade kaasamist on vaja paremini läbi viia, selleks et TLL arvestataks rohkem nende seisukohtade ning tegevustega. Analüüsi tulemusel saab välja tuua, et TLL sisekeskkonna ja vahetu keskkonna sidusrühmade huvid on kõige muutlikumad, erinevalt väliskeskkonnast, kus teemad on aja jooksul kinnistunud.

Samal ajal võib välja tuua ka vastandumisi sidusrühmade siseselt, näiteks lennujaama territooriumi ettevõtted ootavad veelgi kasumlikumat toimimist, kuid samas osad näevad, et see peaks toimuma keskkonnasäästlikumalt, teiste jaoks see oluline ei ole ja nähakse, et rohkem tuleks arendada infrastruktuuri ning laiendada territooriumi alasid. Samuti võib üheks suureks vaadete hargnemise kohaks pidada maapealse äri või lennundustegevusega seotud tegevuste toetamist. Kas toetatakse infrastruktuuri arendamist, angaaride ehitamist, madalamat renti, mis viib ka ärilennunduse kasvule ja on enamike territooriumi ettevõtete huviks või keskendutakse rohkem kommertslennundusele ja reisijate vajadustele. See tähendab, et palju esineb vastuolusid kriitilise tähtsusega partnerite seas, sh lennufirmade ja territooriumi ettevõtete vahel.

TLL ja sidusrühmade vahel esineb samuti mitmeid vastuolusid. Näiteks ligipääsetavuse küsimused on TLL jaoks väiksema prioriteetsusega. Samal ajal hindasid sidusrühmad teemat enamasti kriitilise tähtsusega teemaks. Kui üldise keskkonna puhul on kõige olulisemaks transport lennujaama, siis näiteks lennufirmade ja territooriumil tegutsevate ettevõtete osas on olulised ka lennujaama sisesed ligipääsetavuse küsimused. Näiteks lennukisse jõudmine ja territooriumi ettevõtete opereerimistingimused. Suur vastuolu seisnes veel keskkonnaalaste

teemade osas. Enamasti pidasid sidusrühmad antud teemasid vähem oluliseks, peamiselt seetõttu, et sidusrühmad määratlesid majandusalaseid teemasid kõrgema prioriteetsusega teemadeks. Keskkonnaalased teemad on olulised peamiselt neile, kelle põhitegevus on sellega seotud ja kes asuvad lennujaama süsteemist väljapool (Tallinna Vesi, KOV-id). Samas on keskkonnaalasel TLL-i poolt väga selge määratlus toimida vastutustundlikult ning intervjuus juhatuse liikmega ilmnes ka selge soov areneda riigiettevõttena kolme välja toodud valdkonna vahelises tasakaalus ja harmoonias. Sidusrühmade seas osutus väga oluliseks teemaks ka jäätmekäitlus, kus mitmel korral toodi välja, et tehnoloogiaid on veel võimalik tõhustada. Samal ajal saab teemat pidada oluliseks ka TLL jaoks, kuid mitte esmase prioriteetsusega teemaks, millega koheselt vaja tegeleda. Lisaks võib välja tuua sidusrühmade kaasamise temaatika, mis sidusrühmade hinnangul oli väga oluline, kuid lennujaama jaoks keskmise olulisusega teema. Samuti on oluline välja tuua, et mida rohkem sidusrühmi kaasatakse ja nende huvisid kaardistatakse, seda komplekssemaks muutub maatriks ja huvide hulk, millega lennujaam peab arvestama. Vastasel juhul vaadatakse teemadest mööda. Intervjuudest selgus, et nii mitmegi sidusrühma puhul esineb täiendavaid ja päevakajalisi teemasid, kus leitakse, et lennujaam tegutseb pigem otsustetegemisel iseseisvalt ja teisi mitte arvestades.

## **8. Soovitused sidusrühmade kaasamiseks ning edasised uurimissuunad**

Uuringu tulemustest lähtuvalt saab öelda, et TLL peab sidusrühmade kaasamist tõhustama ning muutma selle loomulikumaks osaks ettevõtte tegevuses. Nagu teoorias välja toodud, aitab sidusrühmade kaasamine, oluliste teemade määratlemisel, lennujaamal vähendada informatsiooni üleküllust ja välja tuua kõige probleemsemad teemad (Gelmini et al. 2015). Legitimeerib lennujaama tegevusi ja parandab lennujaama ja sidusrühma vahelist kommunikatsiooni informeeritud otsuste tegemisel (Vigneau et al. 2014), millest võidavad nii lennujaam kui ka sidusrühmad ja suureneb vastastikune usaldus.

Magistritööst selgus, et lennujaamal on vaja välja töötada selgemad lähenemisviisid info kogumiseks ja sidusrühmade kaasamiseks, käesolev töö annab selleks akadeemilise aluse. Sidusrühmade huvid on väga mitmekesised ning paljudel osapooltel on ideid, mis aitaks kaasa lennujaama arenemisel ja osapoolte rahulolu suurendamisel. Sidusrühmade ootused ja teemade määratlused kujunesid esiteks välja vastavalt sidusrühmade enda peamisest tegevusvaldkonnast lähtudes. Teiseks, vastavalt sellele, kus nähakse, et on kõige rohkem arenguruumi. Enamasti olid kõik olulised sidusrühmad seisukohal, et mida rohkem üksteisest teatakse, seda kasulikum on see mõlemale osapooltele ning ka ühiskonnale terviklikult.

Peamised vastanduskohad sidusrühmade vahel esinevad investeeringute suundade ning lennujaama tulevikuvisionide erinevuse osas. Näiteks Tallinna Vesi ootab eelkõige keskkonnavalaseid investeeringuid, kriitilise tähtsusega partnerid aga eelkõige kasumlikkust taotlevat tegutsemist ning territooriumi ettevõtte nendega rohkem arvestamist ja maapealse äri soodustamist. Territooriumi ettevõtte on kõige mitmekesisemate ja ka olulisemate huvidega sidusrühmad lennujaama jaoks, mille tõttu on nende täiendav kaasamine väga oluline.

Täiendavalt on vaja uurida veel lennufirmade seisukohti ning ka potentsiaalsete uute lennufirmade huvisid. Võrdse kohtlemise teemad käisid täiendavalt läbi väga mitmete

sidusrühmade poolt. Seda nii territooriumil tegutsevate ettevõtete osas, kui ka Rae vald võrdluses Tallinnaga. See tõestab lennujaama suurt rolli erinevate sidusrühmade tegevuste osas ning vajadust väga selgelt enda positsioonide ja tulevikuvisioonide edasi andmist ja ka vastavate huvide uurimist sidusrühmadelt. Käesolev sidusrühmade kaardistus näitas, et väga mitmed teemad vajavad täpsustamist. Töös esineb palju kohti, mis vajavad täiendavat edasi uurimist ning käsitlemist. Näiteks käsitleda lähemalt erinevate oluliste teemade tausta ning määratleda, miks osad teemad on olulisemad kui teised ja mis peaks olema oluline riigiettevõtte jaoks. Samuti keskenduda keskkonnavalastele küsimustele, kuna väga selget sidusrühmade gruppe pole lennujaamale tekkinud, kes survestaks lennujaama olema keskkonnasäästlikum.

Magistritöös väljatöötatud mudelit on võimalik laiendada ka teistele lennujaamadele Eestis, kuid sealhulgas on oluline keskenduda lennujaamade sisekeskkonnale ja vahetule keskkonnale – kriitilise tähtsusega sidusrühmad, kes mõjutavad lennujaama tegevust kõige vahetumalt ja otsesemalt. Peamiseks piiranguks on hindajate subjektiivsus ja uuritavate teemade loetelu, mis peavad olema väga selgelt läbimõeldud. Seetõttu tuleb uurida teemadest kaugemale ehk uurida lähemalt, mis sidusrühmadele teemadega seonduvalt veel oluline ning antud ajahetkel kõige kriitilisemaks küsimuseks, selleks et saada paremat tagasisidet ning kaasata sidusrühmi tõhusamalt. Lisaks peab olema tähelepanelik maatriksi koostamisel, sest mitmed olulised teemad võivad jääda tahaplaanile.

Mudeli rakendamisel on väga oluline, et arvestatakse konkreetse riigi konteksti. Eesti puhul on tegu väikeriigiga, kus on piiratud ressursid ja koostöö partneritega on suures osas mitteformaalne ning monopoolses seisus lennujaama jaoks võib hädavajalike partnerite kaotamine mõjuda laastavalt, kuna asendusi leida raske. Samal ajal saab teha võrdlusi teiste lennujaamadega, kus süsteemid on enamasti palju suuremad ning koostöövormid esinevad ka teisel kujul. Võrdlusi on võimalik teha ka magistritöös esitatud maatriksi ja uuritud teemade osas. Eelnevalt väljatoodud teiste suuremate lennujaamade näiteid uurides saab öelda, et välisriikides paiknevate lennujaamade sidusrühmad hindavad rohkem keskkonnasäästlikke mõtteviise ning nii lennujaama kui ka sidusrühmade jaoks on kaasamine kõrgemalt hinnatud kui Eesti kontekstis (MUC<sup>14</sup>, HKG<sup>15</sup> jne). Viimast punkti toestab välismaiste lennujaamade suurem süsteem ja sidusrühmade arv, kus juhtimisalaselt on keerulisem arvestada väga suurte ümbritsevate kogukondadega.

---

<sup>14</sup> Munich Aiport (2014) „Materiality matrix“

<sup>15</sup> Hong Kong Airport (2015) „Materiality assessment“ (lk 13)

## Kokkuvõte

Käesolev magistritöö uuris TLL peamisi sidusrühmi ning nende jaoks olulisi teemasid lennujaama tegevuste osas. Selleks loodi teoreetilises raamistikus eraldiseisev mudel lennujaama konteksti arvestades ning erinevate teemade määratlemiseks. Mudel töötati välja avaliku sektori keskkonnapõhise lähenemise ning lennujaamade puhul laialt kasutatava juhtnööride seadja GRI lähenemise alusel. Samuti kaardistati erinevad sidusrühmade grupid, mis on lennujaamade puhul võtmetähtsusega. Empiirilises analüüsis käsitleti TLL-i karakteristikaid ning rakendati mudelit organisatsiooni peal. Analüüsis keskenduti Lennart Meri Tallinna lennujaamale, et kitsendada lennujaama laia mõjuala ning teised väiksemad lennujaamad esialgu kõrvale jätta. Toodi välja TLL peamised sidusrühmad, hinnates nende olulisust teoorias välja toodud nelja printsiibi alusel: võim, legitiimsus, hädavajalikkus ja silmapaistvus (Mitchell et al. 1997). Antud sidusrühmade seas määratleti kõige olulisemad teemad, mis esitleti maatriksis, kus vastandati sidusrühmade määratlusi TLL omaga.

Magistritöös väljatöötatud mudel lennujaamade jaoks oluliste teemade väljaselgitamisel võimaldas sidusrühmi liigitada erinevatesse kategooriatesse ning üldiselt täitis oma eesmärgi. Probleemkohtadena saab välja tuua osade teemade varju jäämise maatriksis ning hindajate subjektiivsuse oluliste teemade määratlemisel. Mudelit on võimalik laiendada ka teistele lennujaamadele Eestis, kuid sealhulgas on oluline keskenduda lennujaamade sisekeskkonnale ja vahetule keskkonnale, kus esineb kõige rohkem vastuolusid, mida on võimalik ära kasutada lennujaama edaspidise arengu tagamisel. Samuti tuleb üle vaadata uuritavad teemad, et olulisemad päevakajalisemad teemad tuleksid sidusrühmade kaasamisel esile.

Vastates magistritöös seatud uurimisküsimusele: „millised on Tallinna lennujaama peamised sidusrühmad ja nende jaoks kõige olulisemad teemad?“ saab välja tuua, et TLL kõige olulisemad sidusrühmade grupid on töötajad, nõukogu, MKM, Lennuamet, EANS, lennufirmad, lennujaama territooriumil tegutsevad ettevõtted, kontsessioonäärid, Tallinna Vesi, kohalikud omavalitsused. Kõige olulisemate teemade uurimise osas on võimalik teha mitmeid järeldusi, kuna iga teema

osas kerkis esile täiendavaid uurimiskohti ja ka probleeme. Tulemustest selgus, et olulisemateks küsimusteks on eelkõige majandusalased küsimused, samal ajal kui kõige olulisemaks küsimuseks on turvalisuse ja ohutuse küsimused, millest ettevõtte peab alati esmajärjekorras lähtuma. Eraldiseisvalt tuli välja ligipääsetavuse teema, mis on TLL jaoks oluline, kuid sidusrühmade jaoks enamasti kriitilise tähtsusega küsimuseks. Kriitilise olulisusega oli ka seadustele ja regulatsioonidele vastavus ning mitmed juhtimisega seotud teemad nagu ausus ja läbipaistvus, kliendi rahulolu tagamine jne. Samuti võis tulemustest järeldada, et keskkonnalised küsimused pole osapooltele eriti olulised, mis tähendab, et antud küsimuse tähtsustamisega peab tegelema eelkõige ettevõtte ise ning sh omab olulist rolli riik, kellel on suurim võimekus riigiettevõtet antud küsimustes rohkem survestada. Eraldiseivalt vaadatuna osutusid kõige „probleemsemaks“ sidusrühmade grupiks territooriumi ettevõtted, kellel on väga palju päevakajalisi teemasid, kus nähakse arenguruumi – võrdne kohtlemine, väravate süsteem ja ligipääsetavus ning soovitakse ka nende arvamuse rohkemat arvestamist. EANS puhul tuli esile ametliku koostöölepe puudumine, mis võib potentsiaalselt vähendada tulevaste probleemide tekkimist. Organisatsiooni üheks suurimaks huviks on lennujaama laienemine uutele turgudele lennuliinide osas. Ettevõtte Tallina Vesi puhul on suurimaks huviks keskkonnaalaste teemadega tegelemine ning teadlikkuse tõstmine, oluline on tagada toimivad infoliinid. Hinnatakse kaasatud olemist, et tõhustada koostööd ning üksteise tegevuste teadlikustamist. KOV-ide huvid on väga laiapõhjalised, antud töös tuli väga selgelt esile Rae valla ligipääsetavuse – transport lennujaama ehk soovitakse võrdset alust ja kaasatust võrreldes pealinnaga.

Suurim vastandumine leiab aset investeeringute suundade osas ning ka sidusrühmade endi vahel. Üheks suureks küsimuseks on see, et kas investeeritakse rohkem lennundustegevusse või maapealsetesse äridesse. See tähendab, et vastanduvad nii lennufirmade kui territooriumil tegutsevate ettevõtete huvid, kes ühelt poolt on üksteisele toeks, teisalt aga ka konkurentideks. Selleks, et saavutada parem harmoonia kõigi kolme antud töös väljatoodud valdkonna vahel ning ka sidusrühmade seas, peab lennujaam selgemini sõnastama oma tulevikuvisionid, et need oleksid kõigile ühiselt mõistetavad ja võtaks seejuures arvesse võimalikult palju ümbritsevat keskkonda sidusrühmade kaasamise abil. Kitsendatud kaasamise tulemusel saab öelda, et mitmekesiste huvide väljatoomiseks ning enda tegevuste seotud olulise info paremaks edastamiseks, tegevuste legitimeerimiseks ja informeeritud otsuste tegemiseks peab TLL sidusrühmade kaasamist tõhustama ning läbi viima suuremas ulatuses, eelkõige vahetut keskkonda arvesse võttes, kuna antud osapooled on kõige tihedamini seotud lennujaama tegevustega.



# **Võõrkeelne resüme**

## **Tallinn Airport Stakeholder analysis**

**Henrik Kutberg**

### **Summary**

The aim of this Master's thesis is to find out who are the main stakeholders of Tallinn Airport and what are the most relevant topics (material aspects) for the stakeholders related to different airport activities. All larger airports operate in a multidimensional and extensive aviation system where airport needs to consider the very different and intertwining needs of crucial stakeholders in order to make better management decisions and increase legitimacy. Stakeholder engagement is important because it helps airports to find out the needs of the stakeholders and make informed decisions based on it. Identifying concrete topics helps to reduce the excessive amount of information where stakeholders need to act. Better knowledge of both parties (airport and stakeholders) activities and needs helps constituents to develop economically as well as socially.

The theoretical framework of the thesis uses both public sector as well as private sector stakeholder engagement practices and develops a model that considers different airport related specifics. It is important to point out that the private sector practices go beyond the public sector principles and improve on it by concentrating on specific topics. The model mainly uses the principle-based approach of GRI which is widely used with many larger airports in Europe. Implementing the model in the master's thesis showed expected results and helped to find out all the relevant topics of the stakeholders. The model can be used on other airports also, although it is important to keep in mind the subjectivity of the respondents. For implementing the model in the future, more emphasis needs to be put on internal and immediate environment through engaging airlines and companies operating at the territory. Moreover, it is important to think through the topics that are researched between the stakeholders in order for all the relevant aspects to come out.

The empirical part of the thesis implements the previously developed model in the context of Tallinn Airport. Most important stakeholders are outlined and the relevant topics of those stakeholders are brought out. The most important stakeholder groups interests are analyzed and presented in a matrix which compares the topics with Tallinn Airport itself. During the analysis some contradictions between the interests of stakeholders and the airport are outlined. The main contradiction lies between investment directions. Namely investing in non-aviation sector (services and businesses on the ground, concessionaires) and aviation sector (airlines, services for the passengers etc). Companies operating at the territory of the airport for example want equal rights between partners and some point out direct engagement - that airport would consider their interests more profoundly.

The most important topics for the airport stakeholders were mainly from the economic and social fields where safety question were regarded as the most important topic. The matrix showed that environmental topics were not as important to the stakeholders, although the airport itself considered them to be very important. This shows that not enough strong stakeholders have developed who influence the airport to be more environmentally efficient. Separate topics that came out as very important to the stakeholders were accessibility, waste management and stakeholder engagement topics. The thesis also analysed stakeholder groups separately and brought out their relevant topics.

The airport needs to engage stakeholders more efficiently and mainly focus on the internal and immediate environment. Pointing out the diverse interests of the stakeholder groups and considering them in the management of the airport provides better opportunities to lead and keep the organization growing. The findings provide the baseline to make additional engagement processes in the airport. The master's thesis showed many aspects which need additional research, for example finding out the relevant topics of all airlines and companies operating at the territory. Also, specify the relevant topics which are provided to the stakeholders in light of the changing airport context and even more profoundly evaluate the current situation in order for all the important aspects to come out.

## Kasutatud materjal

### Akadeemilised allikad

Adams, C.A. (2004) „The Ethical, Social and Environmental Reporting Performance Portrayal Gap“, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 17, No. 5, 731-757.

AEF - Aviation Environment Federation (2008) *Airports and Planning*. London.

Amaeshi, K. M., Crane, A. (2006) „Stakeholder engagement: a mechanism for sustainable aviation.“ *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 13, No. 5, 245-260.

Ashford, N., Coutu, P., Beasley, J. (2013) *Airport operations*. Third edition. McGraw-Hill.

Brown, J., Dillard, J. (2014) "Integrated reporting: On the need for broadening out and opening up." *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 27, No. 7, 1120 – 1156.

De Neufville, R.A. Odoni (2013) *Airport Systems. Planning, Design and Management*. Second Edition. McGraw-Hill.

Eccles, R., Krzus, M. (2014) *The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives and Materiality*. John Wiley & Sons

Eccles, R., Krzus, M., Rogers, J., Serafeim, G. (2012) The need for sector specific materiality and sustainability standards. *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 24, No. 2, 8-14.

Edgley, C., Jones, M.J., Atkins, J. (2015) "The adoption of the materiality concept in social and environmental reporting assurance: A field study approach." *The British Accounting Review*, Vol. 47, No. 1, 1-18.

- Espinosa-Orias, N., Sharatt, P.N. (2006) „A Hierarchical Approach to Stakeholder Engagement“ *Environmental Technology Centre, School of Chemical Engineering and Analytical Science, The University of Manchester, England.*
- Evans, R. (2004) „Accountability, Completeness, Credibility and the Audit Expectations Gap“, *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 14, 97-115.
- Fay, C., Gleich, R. (2010) „Introduction to aviation management“ Vol. 3. *LIT Verlag Münster.*
- Freeman, R.E. (1984) „Strategic management: A stakeholder approach.“ *Advances in strategic management*, Vol. 1, No. 1, 31-60.
- Freeman, R.E. (2004) „The stakeholder approach revisited.“ *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, Vol. 5, No. 3, 228-241.
- Gelmini, L., Bavagnoli, F., Comoli, M., Riva, P. (2015) *Waiting for Materiality in the Context of Integrated Reporting: Theoretical Challenges and Preliminary Empirical Findings.* Sustainability Disclosure: State of the Art and New Directions, Emerald Group Publishing Limited, 135-163.
- Graham, B., Guyer, C. (1999) "Environmental sustainability, airport capacity and European air transport liberalization: irreconcilable goals?" *Journal of Transport Geography*, Vol. 7, No. 3, 165-180.
- Hahn, R., Lülfs, R. (2014) „Legitimizing negative aspects in GRI-oriented sustainability reporting: A qualitative analysis of corporate disclosure strategies.“ *Journal of Business Ethics*, Vol. 123, No. 3, 401-420.
- Hatch, M.J., Cunliffe. A.L. (2006) *Organization and Environment.* Organization Theory. Oxford University Press.
- IIED (2005) „Stakeholder power analysis.“ International Institute for Environment and Development. Kättesaadav:  
[http://www.policypowertools.org/Tools/Understanding/docs/stakeholder\\_power\\_tool\\_english.pdf](http://www.policypowertools.org/Tools/Understanding/docs/stakeholder_power_tool_english.pdf) (04.03.16)
- Jones, P., Comfort, D., Hillier, D. (2015) Managing materiality: a preliminary examination of the adoption of the new GRI G4 guidelines on materiality within the business community. *Journal of Public Affairs.*

- Jordão, C.T. (2009) "A sustainability overview of the best practices in the airport sector." *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration.*
- Koç, S., Durmaz, V. (2015) „Airport Corporate Sustainability: An Analysis of Indicators Reported in the Sustainability Practices.“ *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 158-170.
- Lauri, M. (2013) „Tallinna lennujaama reisijaliikluse mõju Eesti majandusele“ AS Tallinna Lennujaama tellimisel uurimisaruanne. Tallinn.
- Levy, D.L., Kaplan, R. (2007) „CSR and Theories of Global Governance: Strategic Contestation in Global Issue Arenas.“ In Andrew Crane, Abigail McWilliams, Dirk Matten, Jeremy Moon and Donald Siegel (eds). *The Oxford Handbook of CSR*, 432-451. Oxford University Press, Oxford.
- Littorin, H. (2015) "Catalytic effects of aviation and their importance for airport development." *Journal of Airport Management*, Vol. 9, No. 4, 384-389.
- Lozano, J. (2005) "Towards the relational corporation: from managing stakeholder relationships to building stakeholder relationships (waiting for Copernicus)", *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 5, No. 2, 60 – 77
- McAdam, R., Hazlett, S.A., Casey, C. (2005) "Performance management in the UK public sector: addressing multiple stakeholder complexity." *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 18, No. 3, 256-273.
- Manetti, G., (2011) „The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: empirical evidence and critical points.“ *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 18, No. 2, 110-122.
- Manetti, G., Toccafondi, S. (2012) „The role of stakeholders in sustainability reporting assurance.“ *Journal of Business Ethics*, Vol. 107, No. 3, 363-377.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997) „Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts.“ *Academy of management review*, Vol. 22, No. 4, 853-886.

- Offerman, H. (2001). „Simulation to support the airport stakeholder decision-making process.“  
*Air & Space Europe*, Vol. 3, No. 1, 60-67.
- Percoco, M. (2010) "Airport activity and local development: evidence from Italy." *Urban Studies*.
- Puroila, J., (2015) *What really matters? Materiality disclosures in sustainability reporting practices*. University of Tampere.
- Rhoades, D. L., Waguespack Jr, B., Young, S. (2000) "Developing a quality index for US airports." *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 10, No. 4, 257-262.
- Schaar, D., Sherry, L. (2010) *Analysis of airport stakeholders*. Integrated Communications Navigation and Surveillance Conference (ICNS).
- Schmeer, K. (1999) "Guidelines for conducting a stakeholder analysis." PHR, Abt Associates.  
Kättesaadav:  
<http://www.who.int/management/partnerships/overall/GuidelinesConductingStakeholderAnalysis.pdf> (05.03.2016)
- Sierra-García, L., Zorio-Grima, A., García-Benau, M.A. (2013) „Stakeholder engagement, corporate social responsibility and integrated reporting: An exploratory study.“ *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Skouloudis, A., Evangelinos, K., Moraitis, S. (2012) „Accountability and stakeholder engagement in the airport industry: An assessment of airports’ CSR reports.“ *Journal of Air Transport Management*, Vol. 18, No. 1, 16-20.
- Spitzeck, H., Hansen, E.G. (2010) "Stakeholder governance: how stakeholders influence corporate decision making." *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 10, No. 4, 378-391.
- Thatcher, T.P. (2011) *A Guidebook for the Preservation of Public-use Airports*. Transportation Research Board.
- Thomas C, Lever M. 2003. „Aircraft noise, community relations and stakeholder involvement.“  
In Upham P., Maughan J., Raper D., Thomas C., Earthscan (eds) *Towards sustainable aviation*. London, 97-114

- Turnbull, S. (1994) "Stakeholder democracy: redesigning the governance of firms and bureaucracies", *Journal of Socio-Economics*, Vol. 23, No. 3, 321-61.
- Turnbull, S. (1997) "Stakeholder governance: a cybernetic and property rights analysis", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 5 No. 1, 11-23.
- Unerman, J., Zappettini, F. (2014) "Incorporating materiality considerations into analyses of absence from sustainability reporting." *Social and Environmental Accountability Journal*, Vol. 34, No. 3, 172-186.
- Vigneau, L., Humphreys, M., Moon, J. (2014) "How do firms comply with international sustainability standards? Processes and consequences of adopting the Global Reporting Initiative." *Journal of Business Ethics*, Vol 131, No 2, 469-486.
- Wells, A.T., Young, S.B. (2004) *Airport Planning and Management*. Fifth edition. McGraw-Hill.
- Wells, A.T., Young, S.B. (2013) *Airport Planning and Management*. Sixth edition. McGraw-Hill.
- Wittmer, A., Bieger, T., Müller, R. (2011) *Aviation systems*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Zadek, S., Merme, M. (2003) „Redefining Materiality. Practice and public policy for effective corporate reporting“ *AccountAbility*. Institute of Social and Ethical Accountability.

## Muud allikad

- Accountability (2013) Redefining Materiality II: Why it Matters, Who's Involved, and What It Means for Corporate Leaders and Boards. Kättesaadav: [http://www.accountability.org/images/content/6/8/686/aa\\_materiality\\_report\\_aug2013%20final.pdf](http://www.accountability.org/images/content/6/8/686/aa_materiality_report_aug2013%20final.pdf). (03.02.2016)
- Aéroports de Paris (2014) „Corporate Social Responsibility Report 2014“ Kättesaadav: <http://www.aeroportsdeparis.fr/docs/default-source/groupe-fichiers/rse/csr-report-2014.pdf?sfvrsn=2> (25.03.2016)
- Athens International Airport (2014) „Corporate Responsibility Report 2014“ Kättesaadav: <http://www.aia.gr/ebooks/CSR/2014/EN/index.html#p=64> (25.03.2016)
- Fraport (2014) „2014 Compact. Fraport. Finance. Sustainability“ Kättesaadav: [http://www.fraport.com/content/fraport/en/misc/binaer/sustainability1/stakeholder-dialog/sustainability-reports/2014\\_kompakt\\_e/jcr:content.file/2015\\_05\\_07\\_fraport\\_kurzbericht\\_e\\_final.pdf](http://www.fraport.com/content/fraport/en/misc/binaer/sustainability1/stakeholder-dialog/sustainability-reports/2014_kompakt_e/jcr:content.file/2015_05_07_fraport_kurzbericht_e_final.pdf)
- Hong Kong Airport (2015) „Materiality assessment“ Kättesaadav: [https://www.hongkongairport.com/eng/pdf/media/publication/sustainability/14\\_15/E\\_08\\_Materiality\\_Assessment.pdf](https://www.hongkongairport.com/eng/pdf/media/publication/sustainability/14_15/E_08_Materiality_Assessment.pdf) (25.03.2016)
- MKM (Majandus- ja kommunikatsiooniministerium) (2014) Omaniku ootused aktsiaseltsile Tallinna Lennujaam. Kättesaadav: [https://www.mkm.ee/sites/default/files/omaniku\\_ootused\\_aktsiaseltsile\\_tallinna\\_lennujaam.pdf](https://www.mkm.ee/sites/default/files/omaniku_ootused_aktsiaseltsile_tallinna_lennujaam.pdf) (05.03.2016)
- MKM (2016) "Lennundus" Kättesaadav: <https://www.mkm.ee/et/tegevused-eesmargid/transport/lennundus> (20.03.2016)
- Munich Airport (2014) „Materiality matrix.“ Kättesaadav: <http://www.munich-airport.de/en/company/konzern/strategie/matrix/index.jsp> (25.03.2016)
- GRI - Global Reporting Initiative (2013) Part 1: Reporting principles and standard disclosures. Kättesaadav: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf> (06.01.2016)



- GRI - Global Reporting Initiative (2013b) Part 2: Implementation manual. Kättesaadav: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf> (06.01.2016)
- IIRC - International Integrated Reporting Council (2013) „The International IR framework.“  
Integrated reporting.
- Tallinna Lennujaam (2015) "Aastaruanne 2014" Kättesaadav: [http://www.tallinn-airport.ee/wordpress/wp-content/uploads/2015/10/2014\\_aastaruanne.pdf](http://www.tallinn-airport.ee/wordpress/wp-content/uploads/2015/10/2014_aastaruanne.pdf) (03.03.2016)
- Tallinna Lennujaam (2016a) „Reisibürood“ Kättesaadav: <http://www.tallinn-airport.ee/teenused/reisiburood/> (30.03.2016)
- Tallinna Lennujaam (2016b) „Lennufirmad“ Kättesaadav: <http://www.tallinn-airport.ee/lennuinfo/lennufirmad/> (30.03.2016)
- Tallinna Lennujaam (2016c) „Maapealsed teenused“ Kättesaadav: <http://www.tallinn-airport.ee/arikliendile/maapealsed-teenused/kaubakasitus/> (30.03.2016)
- Toronto Pearson International Airport (2014) „GTAA Annual Report 2014“ Kättesaadav: [http://www.torontopearson.com/uploadedFiles/GTAA/Content/Publications/GTAA\\_2014\\_Annual\\_Report.pdf](http://www.torontopearson.com/uploadedFiles/GTAA/Content/Publications/GTAA_2014_Annual_Report.pdf) (25.03.2016)
- SASB (2014) Materiality. Kättesaadav: <http://www.sasb.org/materiality/determining-materiality/>. (04.02.2016)
- Schiphol Group (2015) „Stakeholders and materiality.“ Kättesaadav: <http://www.annualreportschiphol.com/our-strategy/the-context-in-which-we-operate/stakeholders-and-materiality> (25.03.2016)
- Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum (2015) „Vastutustundliku ettevõtluse indeksi küsimustik 2015“ Küsimustik AS Tallinna Lennujaama kohta.
- World Bank (2015) „What is stakeholder analysis?“ Kättesaadav: <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/PoliticalEconomy/PDFVersion.pdf> (06.03.2016)

Äripäev (2016) "Tallinna lennujaama juht astus tagasi." 29.02.2016 Äripäev. Kättesaadav:  
<http://www.aripaev.ee/uudised/2016/02/29/tallinna-lennujaama-juht-astus-tagasi>  
(04.03.2016)

## ***Lisad***

### **Lisa 1. Küsimustik**

Tere!

Olen Henrik Kutberg ning viin läbi uuringut AS Tallinna Lennujaama (TLL) nimel, et selgitada välja TLL-i peamiste sidusrühmade jaoks kõige olulisemad teemad. Sidusrühmadeks on kõik osapooled, kellel on võimekus mõjutada ning ka neid ennast mõjutab TLL organisatsioonina ja tema peamised tegevused ja eesmärgid. Uuring keskendub mitte-finantsilisele infole ja aitab TLL-il suurendada koostööd oma sidusrühmadega ning vaadata, kuidas suhestuvad TLL-i tegevused nendega. Töö lõpptulemus vormistatakse akadeemiliseks magistritööks, mis ühtlasi aitab TLL-il määratleda paremini oma sidusrühmade ootusi, et nendega oma edaspidise tegevuse planeerimisel rohkem arvestada. Käesolev ankeet on jaotatud kolmeks osaks, kus on välja toodud eri valdkondadesse (majanduslikud, keskkondlikud ja ühiskondlikud/sotsiaalsed) kuuluvad teemad, mille puhul ankeedi täitjal palutakse hinnata nende olulisust Teie kui TLL sidusrühma tasandil. Soovi korral on võimalik erinevate teemavaldkondade puhul lisada täiendavaid teemasid ning neid omakorda hinnata.

Lisaks olen väga tänulik, kui lisate ankeedi lõppu oma kontaktandmed, selleks et uuringu läbiviijal oleks võimalik teha lühike telefoniintervjuu ning selgitada välja kõikide oluliste ja kriitilise tähtsusega teemade (hindegas 4 ja 5 hinnatud) teemade tagatausta.

Ankeedi täitmine võtab aega umbes 15 minutit. Aitäh!

1. Organisatsiooni/osapoole nimi

2. Millised majanduslikud teemad seoses järgnevate AS Tallinna Lennujaama tegevustega on teie jaoks kõige olulisemad?

- 1 – teema ei puuduta üldse teid
- 2 – teema on väheoluline
- 3 – teema on keskmise olulisusega
- 4 – teema on väga oluline
- 5 – teema on kriitilise tähtsusega

- a) Aus konkurents
- b) Hankekorraldus
- c) Lennujaama territooriumi laienemine
- d) Olemasoleva infrastruktuuri arendamine
- e) Lennuühenduvuse parandamine
- f) Konkurentsivõimelised teenustasud
- g) Majanduslik panus ühiskonda
- h) Kasumlik toimimine
- i) Investeeringud kogukonda\*
- j) Innovaatiliste lahenduste kasutamine\*\*
- k) Lisage palun omalt poolt teema...

\* Antud juhul peetakse kogukonna all silmas lennujaama ümbritsevat kogukondi (elanikud, omavalitsused), mitte lennundusega seotud osapooli.

\*\* Innovaatiliste teenuste pakkumine erinevate TLL teenuste puhul.

3. Millised keskkonnaalased teemad seoses järgnevate AS Tallinna Lennujaama tegevustega on teie jaoks kõige olulisemad?

- 1 – teema ei puuduta üldse teid
- 2 – teema on väheoluline
- 3 – teema on keskmise olulisusega
- 4 – teema on väga oluline
- 5 – teema on kriitilise tähtsusega

- a) Õhukvaliteedi tagamine
- b) Kasvuhoonegaasid
- c) Lennujaama energiasäästlikkus ja -tõhusus

- d) Jäätmekäitlus
- e) Müra vähendamine
- f) Sadevee kvaliteet
- g) Veekasutus
- h) Rohelise mõtteviisi kommunikeerimine
- i) Ressursisäästlikkus\*
- j) Tarnijate valik keskkonnamõju alusel
- k) Bioloogiline mitmekesisus
- l) Lisage palun omalt poolt teema...

\* Ressursisäästlikkuse all mõeldakse vee, kemikaalide, kütuse ning kõige muu keskkonnateemadega seotud ressurside säästlikkust

3. Millised sotsiaalsed teemad seoses järgnevate AS Tallinna Lennujaama tegevustega on teie jaoks kõige olulisemad?

- 1 – teema ei puuduta üldse teid
- 2 – teema on väheoluline
- 3 – teema on keskmise olulisusega
- 4 – teema on väga oluline
- 5 – teema on kriitilise tähtsusega

- a) Turvalisus ja ohutus
- b) Kogukonnaga suhtlus\*
- c) Ühinemis- ja kollektiivläbirääkimised\*\*
- d) Kliendi rahulolu\*\*\*
- e) Kaebuste esitamise süsteem
- f) Sidusrühmade kaasamine
- g) Aus ja läbipaistev juhtimine
- h) Korruptsioonivastane käitumine
- i) Seadustele ja regulatsioonidele vastavus
- j) Ligipääsetavus eri transpordi liikidega
- k) Lisage palun omalt poolt teema...

\*Mittelenundusega seotud kogukonnad

\*\* Lennundusega seotud osapoolte vahelised läbirääkimiste olulisus

\*\*\* Klientideks on siinkohal TLL kliendid (ettevõtted, kontsessioonärid, lennufirmad jne)

Suur aitäh aja leidmise ning vaeva nägemise eest!

Palun lisage enda kontaktandmed, et uuringu läbiviija saaks esitada mõned täiendavad küsimused telefoniintervjuu vormis

- a) Eesnimi
- b) Perekonnanimi
- c) Ametipositsioon
- d) E-mail
- e) Telefoninumber

## **Lisa 2. Intervjuu küsimused**

1. Selgitage palun oma positsiooni/seost TLL-iga.
2. Millist rolli omab TLL teie peamiste tegevuste osas?
3. Kuidas võiksid teie tegevused mõjutada TLL tegevusalasid?
4. Kuidas toimub suhtlus TLL-iga, läbi milliste kanalite?
5. Milles seisneb teie koostöö TLL-iga, kuidas see igapäevaselt toimib?
6. Kas teil on TLL-iga pikaajalisi koostööeesmärke?
7. Kas olete rahul koostöö osas TLL-iga?
8. Mida saaks koostöö puhul parandada?
9. Mis on teie peamised ootused lennujaamale?
10. TLL peamine probleemkoht TLL-i tegevusalades sidusrühma tasandilt vaadatuna.
11. Ankeedile/küsimustikule ja olulistele teemadele keskendumine.

### **Lisa 3. Intervjueeritavate nimekiri**

Intervjuu 1. Üllar Salumäe. EANS juhatuse liige. Helisalvestis. 04. aprill 2016

Intervjuu 2. Sven Miller. Tallinna Vesi valgala spetsialist. Helisalvestis. 05. aprill 2016

Intervjuu 3. Priit Rifk. MKM Lennundustalitluse osakonna juhataja. Helisalvestis. 05. aprill 2016

Intervjuu 4. Kalle Nõlvak. Nordica lojaalsusprogrammide analüütik. Helisalvestis. 06. aprill 2016

Intervjuu 5. Priit Põldmäe. Rae valla abivallavanem. Helisalvestis. 07. aprill 2016

Intervjuu 6. Anneli Turkin. TLL juhatuse liige. Helisalvestis. 08. aprill 2016

Intervjuu 7. Andres Lainoja. Lennuameti lennuliiklusteeninduse ja lennuväljade osakonna lennuväljade vaneminspektor. Helisalvestis. 12. aprill 2016

Intervjuu 8. Kai-Riin Meri. TLL Nõukogu liige. Helisalvestis. 12. aprill 2016

#### Eelintervjuud

1. Eelintervjuu 1. Taavi Mäesepp. Eesti Aviokütuse Teenuste AS, juhatuse liige. Telefoniintervjuu, intervjueerija märkmed. 11. aprill 2016.
2. Eelintervjuu 2. Piret Ilver. Sokisahtel AS, tegevjuht. Telefoniintervjuu, intervjueerija märkmed. 11. aprill 2016.
3. Eelintervjuu 3. Jörgen Herman. Inflight Service Estonia OÜ, tegevjuht. Telefoniintervjuu, intervjueerija märkmed. 11. aprill 2016
4. Eelintervjuu 4. Arti Albert. AS Pakker Avio, juhatuse liige. Telefoniintervjuu, intervjueerija märkmed. 03. mai 2016.
5. Eelintervjuu 5. Kristjan Tõniste. AS Panaviatic Maintenance, tegevjuht. Telefoniintervjuu, intervjueerija märkmed. 03. mai 2016.



## Lisa 4. Olulisemate sidusrühmade tulemused

Sidusrühm	Peamine huvi	Kriitilise tähtsusega teemad	Kokkuvõte
<b>Töötajad</b>	Organisatsiooni edukas toimimine, töötajate rahulolu ja motiveeritus.	Turvalisus ja ohutus; Kliendi rahulolu; Seadustele ja reg. vastavus; Töötajate küsimused jne.	Peamine eesmärk on toimiv süsteem, kriitilise tähtsusega ning muud olulised teemad on sarnased kõikide sidusrühmade vahel – majanduslikud ja ühiskondlikud teemad, esmatähtsal positsioonil turvalisuse tagamine.
<b>Nõukogu</b>	Riigi esindamine, päevakajaliste küsimuste lahendamine.	Kõrgelt varieeruv ja lai teemade hulk.	
<b>MKM</b>	Regulatsioon, omaniku ootuste seadmine, turvalisuse tagamine.	Väga lai huviala, olulised enamik majanduslikke teemasid ja sotsiaalseid.	
<b>Lennuamet</b>	Järelevalve teostamine, seadustele ja nõuetele vastavus	Seadustele ja regulatsioonidele vastavus.	
<b>EANS</b>	Lennuliikluse juhtimine ja TLL poolt vajaliku infrastr. tagamine, TLL turundamine lennuliinide leidmiseks.	Lennuühenduvuse parandamine; Konkurentsivõimelised teenustasud; Turvalisus ja ohutus.	Toetavad sidusrühmad, kellela lennujaam ei eksisteeriks. Esineb palju vastandumist oluliste teemade osas nii lennujaama ja sidusrühmade kui ka sidusrühmade endi vahel. Vastuolusid esineb investeeringute suundade, tegutsemisvabaduse, tasude suuruse, võrdse kohtlemise jne osas.
<b>Lennufirmad</b>	Madalad opereerimistasud, ligipäätavuse tõhustamine ja ohutuse tagamine.	Aus konkurents; Konkurentsivõimelised teenustasud; Kasumlik toimimine; Turvalisus ja ohutus; Kliendi rahulolu; Ligipäätavus.	
<b>Territooriumi ettevõtted</b>	Kõige mitmekesisemad huvid ja rohkelt vastandumisi. Suur vastanduskoht – maapealne äri vs õhus toimuv äri.	Teemade olulisus varieerub väga palju sõltuvalt tegevusalast. Sageli esineb: Turvalisus ja ohutus; Ligipäätavus, Aus konkurents; Infrastruktuur ja keskkonnalased teemad.	
<b>Kontsessionäärid</b>	Võimalikult tõhusalt äri edendada ja palju kaupa müüa.	Aus konkurents; Kliendi rahulolu.	
<b>Tallinna Vesi</b>	Keskkonnasäästlikud põhimõtted, nende tagamine ja teadlikkuse suurendamine.	Jäätmekäitlus; Müra; Sadevee kvaliteet; Turvalisus ja ohutus.	
<b>KOV</b>	Lai huviala, majanduse elavdamine, ohutus, ligipäätavus. Samas leidub vastandumisi erinevate omavalitsuste vahel.	Infrastruktuur ja territooriumi laienemine; Majanduslik panus; Kasumlik toimimine; Investeeringud kogukonda; enamik Keskkonnalased teemad; Turvalisus ja ohutus; Ligipäätavus.	