

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut

Jaanus Nestra

**INTEGREERITUD ARUANDLUSE ARENGUSUUNAD  
BALTI ENERGEETIKAETTEVÕTETE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: prof. Toomas Haldma

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele í í í í í í í í í í í í í ..  
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud õõ..... 2014. a.

í í í ...í õppetooli juhataja                      í í í í í í í í í í  
(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

í í í í í í í í í í í í í ..  
(töö autori allkiri)

# SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. INTEGREERITUD ARUANDLUS.....	8
1.1    Organisatsioonide aruandluse üldised arengusuunad.....	8
1.2    Integreeritud aruandluse vajalikkus ja definitsioon .....	13
1.3    Integreeritud aruandluse areng ning praktikute tagasiside integreeritud aruandluse koostamisele.....	17
1.4    Integreeritud aruandluse raamistik ja integreeritud mõtlemine .....	23
1.4.1    Integreeritud aruandlus ja kapitali liigid.....	23
1.4.2    Integreeritud aruandluse juhtpõhimõtted .....	26
1.4.3    Integreeritud aruandluse sisuelemendid .....	30
1.4.4    Integreeritud mõtlemise roll integreeritud aruandluse arendamisel .....	34
2. VASTAVUS INTEGREERITUD ARUANDLUSELE BALTIKUMI ENERGIAETTEVÕTETES .....	36
2.1    Hinnatavate ettevõtete ülevaade.....	36
2.2    Ettevõtete hindamiskriteeriumite väljatöötamine.....	37
2.3    Valitud ettevõtete majandusaasta aruannete hindamine .....	44
2.3.1    Organisatsiooni sise- ja väliskeskonna ning aruandluse struktuuriga seotud hindamiskriteeriumid .....	45
2.3.2    Äritegevusega seonduvad hindamiskriteeriumid .....	50
2.3.3    Valitud põhimõtete ning integreeritud mõtlemise hindamiskriteeriumid ning hindamiskriteeriumide tulemuste kokkuvõte.....	56
2.4    Soovitused ettevõtete aruandluse arendamiseks .....	61
KOKKUVÕTE.....	71
VIIDATUD ALLIKAD .....	76
SUMMARY .....	81

## SISSEJUHATUS

Üle poole sajandi on möödunud moodsa finantsaruandluse sünnist. Iga mööduva aruandeperioodiga on majandusaasta aruannete lugejad muutunud rahulolematumaks, kuna pakutav informatsioon ei kirjelda 21. sajandi ettevõtete tegelikke väärtust loovaid tegevusi, riske ja võimalusi. Ettevõtted on keskendunud lühiajalistele eesmärkidele ning peamiseks edukuse mõõdupuuks on kasum.

Maailm on tervik, kus ettevõtete tegevus ja ka tegevusetus mõjutab teisi osalisi. 2008. aastal alanud finantskriis ning sellele järgnenud ülemaailmne mõõnaperiood on heaks näiteks omavahelistest seotustest. Ühel suurettevõttel või riigil on võime mõjutada terve maailma heaolu. Vähenenud finantsiline võimekus ei ole aga kõige olulisem tagajärg, millega peab tegelema. Kadunud on usaldus valitsustesse, turgu, ettevõtetesse ja kui lisada siia probleemid kliima soojenemise, puhta vee nappuse, maavarade ammendumise ning inimõiguste rikkumistega, leiame eest olukorra, mis vajab lahendamist enne, kui on võimalik edasi liikuda uue ning ka tugevama põhjaga majandustõusuni.

Oluline osa majanduskriisis oli ettevõtete riskide akumulierimine bilanssides, mis pahatihti juhtus seda endale teadvustamata ning neid ka juhtimata. Ettevõtete aruanded on keskendunud finantsinformatsiooni pakkumisele vastavas raamistikus, kus pööratakse väga vähe tähelepanu kvalitatiivsele informatsioonile. Aruanded on seetõttu raskesti arusaadavad ning vähese läbipaistvusega. Hans Hoogervost, Rahvusvahelise Raamatupidamise Standardite Nõukogu (International Accounting Standards Board - IASB) esimees on öelnud, et ilma läbipaistvuseta ei ole ka stabiilsust (Krzus 2011: 272). Vastavad organisatsioonid, nagu IASB, on üritanud parandada majandusaasta aruannete läbipaistvust, kuid siiani ei ole suudetud seda piisavalt teha.

Hetkel koostavad ettevõtted raamatupidamise aastaaruandeid kooskõlas rahvuslike raamatupidamisstandarditega või Rahvusvaheliste Raamatupidamisstandarditega.

Suuremad ettevõtted esitavad ka jätkusuutlikkuse aruandeid, mis aga ei ole kohustuslikud. Aruannetes puudub põhjuse-tagajärje seos rahaliste ja mitterahaliste näitajate vahel. Huvigruppidel ei ole võimalik mõista, millised on ettevõtte tegevuse tegelikud kulud ja kuidas kavatses ettevõtte tulevikus kasumit teenida. Kõik see tekitab küsimuse, kas ettevõtte on pikas perspektiivis jätkusuutlik. Hetkel kasutuses olevad aruanded jätavad kajastamata mitterahalised väärtused, mis moodustavad ettevõtete väärtusest olulise osa. Aruannetes puudub informatsioon brändide ja reputatsiooni, ettevõtte teadmussüsteemide, juhtkonna pädevuse, juhtimisstruktuuri, sotsiaalsete ja keskkonnariskide ning võimaluste kohta.

Integreeritud aruandlus on uus ja kiiresti arenev aruandluse meetod, mis kombineerib majandusaasta aruande ja jätkusuutlikkuse aruande üheks sidusaks aruandeks. Aruande eesmärk on selgitada seoseid rahaliste ja mitterahaliste näitajate vahel. Mitterahaliste näitajate all mõistetakse sotsiaalseid, keskkonna- ja juhtimisalaseid näitajaid. Integreeritud aruandluse siht on välja tuua, kuidas ettevõtted suudavad väärtust luua lühiajalises, keskmises ja pikas perspektiivis ning samas käituda vastutustundlikult kõikide kapitali liikide suhtes, keda/mida nende tegevus mõjutab või mida nad tegevuse käigus ära kasutavad. Selle eesmärgi täitmiseks ei pea arenema ainult ettevõtete aruandlussüsteem, vaid ka ettevõttesisene mõtlemine.

Integreeritud aruandlust loetakse aruandluse tulevikuks. Rääkida ei saa kaugest tulevikust, kuna eelpool käsitletud probleemid vajavad lahendamist praegu. Selle tõdemuseni on jõutud nii Euroopa Liidu riikides kui ka ülejäänud maailmas. Baltikumi suurimad ettevõtted on kahtlemata peamised energiatootjad, kes tegutsevad nii Baltikumi siseselt kui ka väliselt, omades olulist mõju riikide majandustele. Nende tegevuse vastu tuntakse huvi erinevate huvigruppide poolt, kuhu kuuluvad omavalitsuse üksused, riigid, sh asukohamaad, tarbijad, investorid ning keskkonnaaktivistid. Neid võib vaadelda kui visiitkaarte, mille järgi hinnatakse asukohamaid ja ka sama riigi teisi ettevõtteid. Seetõttu on oluline, et nemad oleksid suunanäitajad ning rakendaksid kõige uuemaid standardeid enne teisi.

Töö eesmärgiks on hinnata Baltikumi suurimate energeetikaettevõtete valmisolekut integreeritud aruandlusele üleminekuks ning teha käsitletavatele ettevõtetele ettepanekuid aruandluse arendamiseks integreeritud aruandluse raamistikus.

Töö eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- anda ülevaade integreeritud aruandluse vajalikkusest, teoreetilistest alustest ja viimastest arengusuundadest;
- töötada välja integreeritud aruandlusele vastavuse hindamise peamised kriteeriumid;
- hinnata Baltikumi suurimate energeetikaettevõtete aruannete vastavust integreeritud aruandluse nõuetele;
- teha ettepanekuid aruandluse arendamiseks integreeritud aruandluse raamistikus.

Uurimiseesmärgi täitmiseks selgitatakse magistritöös, millised on hetkel organisatsioonide kohustused aastaaruannete koostamisel, integreeritud aruandluse kontseptsiooni ning selle vajalikkust. Lisaks uuritakse, missugused on juba integreeritud aruandluse põhimõtteid kasutavate ettevõtete tagasiside ning tähelepanekud. Teiseks koostatakse integreeritud aruandlusele vastavuse kriteeriumid, mille alusel hinnatakse Baltikumi kolme suurimat energiatootjat ning antakse soovitusi, kuidas peaks aruandlusi täiustama.

Teoreetilise osa allikatena on kasutatud teadusartikleid, olulisel kohal on Rahvusvahelise Integreeritud Aruandluse Nõukogu (International Integrated Reporting Council - IIRC) ning Integreeritud Aruandluse Komitee (Integrated Reporting Committee - IRC) avaldatud materjalid. Lisaks ülikoolide, juhtivate konsultatsioonifirmade, integreeritud aruandlust praktiseerivate organisatsioonide ja huvigruppide esindajate publikatsioonid.

Käesoleva töö teoreetilises osas tutvustatakse aruandluse standardite hetkeseisu, tuuakse välja põhjendused, miks on vajalik aruandlussüsteemi muuta ning liikuda edasi integreeritud aruandlusele. Selgitatakse integreeritud aruandluse põhimõtteid, definitsiooni, integreeritud mõtlemist ning arenguid kuni praeguseni. Teoreetilise osas tuuakse ka ülevaade, millised on integreeritud aruandlust kasutavate ettevõtete kogemused.

Empiirilises osas analüüsitakse kolme Baltikumi energiatootja aruandeid ning hinnatakse nende vastavust integreeritud aruandlusele. Eesmärgi täitmiseks töötatakse välja ettevõtete hindamiseks sobilikud integreeritud aruandluse põhimõtted. Viimases

peatükis tuuakse välja soovitused, kuidas arendada aruandlusi, et need vastaksid integreeritud aruandluse põhimõtetele.

# 1. INTEGRERITUD ARUANDLUS

## 1.1 Organisatsioonide aruandluse üldised arengusuunad

Organisatsioonid koostavad mitmesuguseid aruandeid, mida võib põhimõtteliselt jagada kaheks ó aruanded, mis on ettevõttesiseseks kasutamiseks, ning aruanded välistele huvigruppidele. Nende lähteprintsioon on suuresti üks ó raamatupidamissüsteem, kuid eesmärk erinev. Sisemise aruandluse eesmärk on anda infot juhtkonnale paremate juhtimisotsuste tegemiseks ning selle süsteemi loomine ning reeglid on ettevõtte enda otsustada. Finantsarvestus on suunatud kõigile, kellele pakub organisatsiooni käekäik huvi. Nende hulka kuuluvad teiste hulgas investorid, võlausaldajad, riik, töötajad, kliendid, hankijad, kohalikud omavalitsused ning ettevõtet ümbritsev kogukond. Käesolevas peatükis ja magistritöös käsitleme välistele huvigruppidele suunatud aruandlust.

Välistele huvigruppidele suunatud kohustuslik aruanne on majandusaasta aruanne, mille olulisemad osad on tegevusaruanne ning raamatupidamise aastaaruanne. Kui tegevusaruande koostamiseks puuduvad olulisel määral juhendid, siis nõuded raamatupidamise aastaaruannetele võivad riigiti olla väga erinevad. Igal riigil on õigus kehtestada nende hinnangul vajalikud standardid, mis võivad erineda ka samas riigis tegutsevatele organisatsioonidele. Peamiselt on tegemist kohustusega suurematele ja avaliku huvi ettevõtetele avalikustada rohkem informatsiooni. Riigid võivad kehtestada ka õiguse/kohustuse kasutada mõne teise riigi või organisatsiooni poolt välja töötatud üldtunnustatud raamatupidamisstandardit. Eestis on lubatud kasutada ühte kahest raamatupidamisstandardist: Rahvusvaheline Raamatupidamisstandard (International Financial Reporting Standard IFRS) ning Hea Tava, mis põhineb IFRS-il väike- ja keskmise suurusega ettevõtetele. Võrreldav süsteem on kõigis Euroopa Liidu maades ning maailma riikides. Lisaks IFRS-ile ning igas riigis kehtestatud kohalikele



raamatupidamisstandarditele on laialt kasutatav ka USA raamatupidamisstandard (United States Generally Accepted Accounting Principle – US GAAP).

Finantsaruandlus on arenenud pika aja jooksul ning olnud peamiseks suhtlusvahendiks osanike, analüütikute ning teiste huvigruppide vahel. Võimaldamaks investoritel ja teistel aruannete lugejatel langetada nende eesmärgipäraseid otsuseid, peab informatsioon olema asjakohane, usaldusväärne ning võrreldav (Kass 2012: 9). Hetkel liigub maailm seadusandlusloome, regulatsioonide ning börsi noteerimisnimekirjade reeglite toel järjest enam IFRS-i kasutuselevõtu poole (IIRC 2011: 5).

IFRS-i arendajate, IASB eesmärk on välja töötada kõrge kvaliteediga, arusaadav ja rakendatav aruandluse standard, mida on võimalik rahvusvaheliselt rakendada ning mis põhineb kindlatel põhimõtetel (Who We í 2013: 1). IFRS loodi, et ühtlustada raamatupidamisstandardeid maailmas. Ühtlustamine on peamiseks eeliseks, miks selle areng on olnud kiire ning leidnud laialdast kasutuselevõttu üle maailma. Enamik maailma suurriike on juba üle läinud või võtnud suuna riigisiseste raamatupidamisstandardite üleminekuks IFRS-ile, nende hulgas USA, Kanada, India, Mehhiko, Venemaa, Austraalia, Hiina ning kõik Euroopa Liidu riigid. Sellest tulenevalt võib öelda, et tulevikus on kasutusel üks ülemaailmne standard, mis on rahvusvahelistele ettevõtetele oluliseks kasuteguriks. IFRS on n-ö numbriline/rahaline aruanne, mis juhendab, kuidas peab mingeid tehinguid kajastama, lähtudes nende finantsilisest poolest.

Aruandlusstandardite väljatöötamisel on arenev ning muutuv majandus tinginud suurema tähelepanu osutamise täiendavate avalikustamise nõuete lisamisele. Ettevõtted on hakanud esitama ka majandusaasta aruandest sõltumatuid, vabatahtlikke aruandeid, mille eesmärgiks on informeerida lugejat muudest olulistest aspektidest, mis mõjutavad organisatsiooni tegevuskeskkonda. Nende aruannete avaldamine on küll vabatahtlik, kuid avalikkuse survest tugevasti mõjutatud. Avalikkus nõuab organisatsioonidelt eetilist käitumist, mis ei ole keskendunud ainult osanike huvide järgimisele, vaid arvestaks ka kõikide teiste huvidega, keda organisatsiooni tegevus mõjutab. Sellise arusaama tulemuseks on teiste hulgas järgnevate põhimõtete arengud (Waldkirch 2008: 4):

- huvigruppide väärtuse loomine (*stakeholders value creation*),
- tulemuste kolmikmõõde (*triple bottom line*),
- ettevõtte ühiskondlik vastutus (Corporate Social Responsibility ó CSR).

Kokkuvõtvalt on tegemist sarnaste põhimõtetega, mida nimetatakse ka jätkusuutlikkuse, vastutustundliku ettevõtluse (Corporate Responsibility CR) või ettevõtte ühiskondliku vastutuse (CSR) põhimõteteks. Käesolevas töös kasutatakse nendest rääkides ühte eelnevalt toodust nimetusest. Nende põhimõtete baasil koostatakse järgnevaid CR-aruandeid:

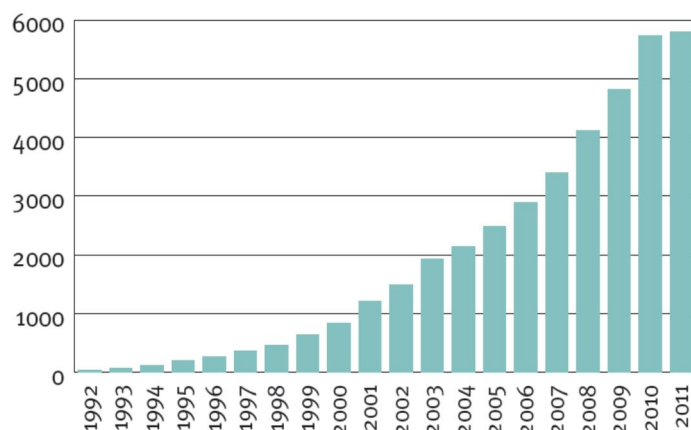
- Jätkusuutlikkuse Aruanne (Sustainability Report SR),
- Ettevõtte ühiskondliku vastutuse aruanne (Corporate Social Responsibility report - CSR),
- Keskkonna, Sotsiaalsete ja Juhtimislike näitajate aruanne (Environmental, Social and Corporate Governance ESG).

Enimlevinud CR-aruandluse standardit töötab välja Globaalne Aruandluse Initsiatiiv (Global Reporting Initiative GRI). GRI edendab majandusliku, keskkondliku ja sotsiaalse jätkusuutlikkuse põhimõtteid, arendades organisatsioonidele maailmas Jätkusuutlikkuse Aruande koostamise juhendit (GRI 2013). Viidates joonis kahele, esitas 2011. aastal Jätkusuutlikkuse Aruande 2200 ettevõtet, mis on üle 1/3 kõigist CR-i raporteerijatest.

Jätkusuutlikkuse Aruanne annab ettevõtte kohta informatsiooni peamiselt neljas aspektis: majanduslike, keskkondlike, sotsiaalsete ja juhtimislike näitajate kohta (About í 2013). Aruande koostamine sunnib koguma infot ettevõtte protsesside ja mõjude kohta, mida varem ei pruugitud mõõta. Saadud informatsioon, lisaks suurenenud läbipaistvusele, aitab ettevõtetel vähendada loodusvarade kasutamist, suurendada efektiivsust ja parandada tegevusnäitajaid. SR aitab vältida või vähendada keskkondlike ja sotsiaalseid riske, millel võib olla materiaalne mõju ettevõtte tulemustele ning seda tehes luua rohkem ärilist, ühiskondlikku, keskkondlikku ja finantsväärtust, moodustades tõhusa terviku. SR-standardi olulisus seisneb ka loodud ühtses raamistikus, mis võimaldab ettevõtteid võrrelda. (Value of í 2013: 3)

Teiseks enamlevinud aruandeks on Ettevõtte Ühiskondliku Vastutuse aruanne (CSR). Rahvusvahelised organisatsioonid, nagu Ühendatud Rahvaste Organisatsioon, Maailmapank, Majandusliku Arengu ja Koostöö Organisatsioon ning Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, mitte ainult ei toeta CSR-i rakendamist, vaid on loonud endile ka vastavad osakonnad ning juhendid CSR-i edasiseks arendamiseks ning propageerimiseks (Min-Dong Paul Lee 2008: 2). Maailma Ettevõtluse Nõukogu Jätkusuutlikuks Arenguks (World Business Council for Sustainable Development - WBCSD) on 2000. aasta väljaandes Making Good Business Sense defineerinud CSR-i :šCSR on ettevõtete vastutus panustada jätkusuutliku majanduse arengusse, töötajatesse, nende perekondadesse, kohaliku kogukonda ning ühiskonda üldisemalt, parandades nende elukvaliteeti. ÜRO toob välja neli peamist valdkonda, mida CSR-i aruanne sisaldab: inimõigused, töajud, keskkond ja korrupsioonivastane tegevus (UN 2013).

1977. aastal mainisid vähem kui 50% Fortune 500 ettevõtetest CSR-i põhimõtteid majandusaasta aruannetes, kuid juba 1990ndate lõpuks hindasid 90% ettevõtetest neid kui olulist osa ettevõtte strateegiast ning kirjeldasid põhjalikult enda tegevusi selles vallas (Boli and Hartsuiker 2001: 22). Organisatsioonide CR-aruandluste üle on statistilist arvestust peetud alates aastast 1992. Praeguseks on selge, et aruandluste esitajate arv kasvab ümmarguselt 1000 võrra aastas (2012 Global ... 2012: 4). Järgnevalt on toodud välja terves maailmas esitatud CR-aruannete maht aastate kaupa.



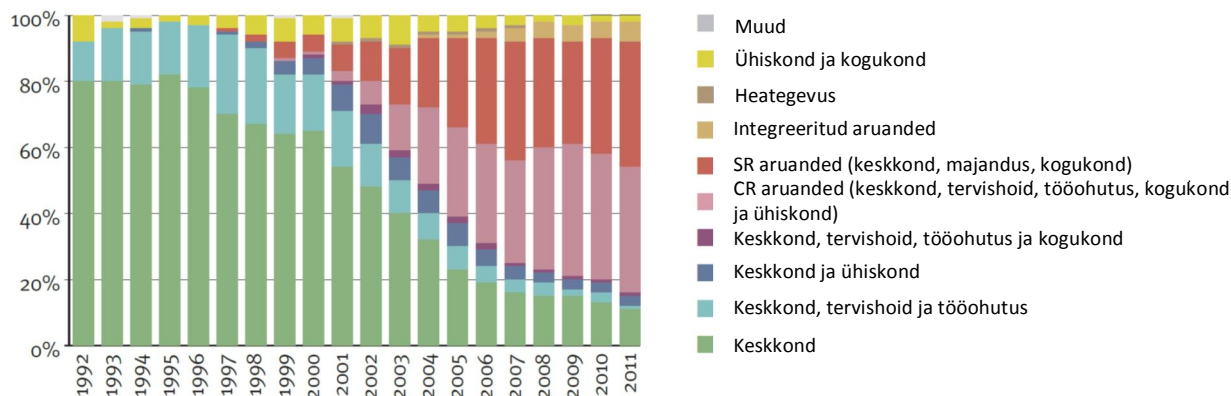
**Joonis 1.** Maailmas esitatud CR-aruannete maht aastate lõikes (2012 Global ... 2012: 4)

Vaatamata peaaegu kahekordsele kasvule võrreldes viie aasta taguse ajaga, on siiski vähe neid ettevõtteid, kes CR-aruandeid esitavad. Maailmas on ligikaudu 45 000

ettevõtet, mis on noteeritud börsidel ning 80 000 ettevõtet tegutsevad rahvusvaheliselt. Vaadates aastast juurdekasvu, möödub aastakümneid, enne kui CR-aruanded muutuvad kõikidele ettevõtetele standardiks. (2012 Global ... 2012: 6).

Regionaalselt pööratakse CR-aruandlusele kõige rohkem tähelepanu Euroopas, kus koostatakse pooled maailma CR-aruannetest ning kus asuvad neliteist kahekümnest kõige rohkem CR-aruandeid esitavast riigist. Euroopa on vastutustundliku aruandluse eestvedaja ning siinsele kasvule toetub peamiselt kogu maailma CR-aruandluse kasv. Riigiti on suurimad raporteerijad Inglismaa, Jaapan ja USA.

Joonisel 2 on välja toodud CR-aruannete struktuur aastate lõikes. Jätkusuutlikkuse aruandluse alguses domineeris peamiselt keskkonnaaruandlus. Kui jätkusuutlikkuse mõiste laienes, hõlmates lisaks eetikat, inimõigusi ja sotsiaalmajanduslikku infot, loodi aruanded SR ja CSR. Hetkel moodustavad need kaks aruannet peaaegu 80% kõigist CR-aruannetest (2012 Global ... 2012: 6).



**Joonis 2.** CR-aruannete struktuur aastate jooksul (2012 Global ... 2012: 6)

Suurenenud nõudlus CR-aruannete järele on tekitanud ka vajaduse hinnata pakutava informatsiooni vastavust tõele. Hetkel puudub kohustus nimetatud aruandeid auditeerida, kuid selle vajadust kinnitavad nii ettevõtted kui ka huvigrupid. (Big Four í 2011). Maailmas on olemas kaks standardit, millele vastavalt neid aruandeid auditeerida on võimalik AA1000 SES ja ISAE 3000. Kuna jätkusuutlikkuse aruandlus on suhteliselt uus ning kiiresti arenev, siis ei ole ka auditeerimise standardid kõikehõlmavad ning vajavad täiendamist.

Majandusaasta aruanded on muutunud pikemaks, raskemini mõistetavamaks, sisaldades keerulisemaid juhtkonna kommentaare, rohkem informatsiooni ettevõtte struktuuri, haldamise ning tasustamiste kohta. Selle tulemusena on aruandlus muutunud liiga keeruliseks, et koostada, aru saada, analüüsida ning kogutud informatsiooni põhjal otsuseid langetada. (Kass 2012: 10) Ettevõtted väljastavad informatsiooni mitmete erinevate aruannetena, mis teeb nendevaheliste seoste nägemise keeruliseks. Nende probleemide lahendamiseks on ellu kutsutud uus aruandluse meetod Integreeritud Aruandlus (Integrated Reporting - IR).

## **1.2 Integreeritud aruandluse vajalikkus ja definitsioon**

Tänapäevast organisatsioonide juhtimist iseloomustab lühiajalise finantsinformatsiooni ületähtsustamine ja sellise informatsiooni alahindamine, mis tegelikkuses jätkusuutlikku väärtust loob õ innovatsioon, brändi väärtus, kliendilojaalsus ja suhted peamiste huvigruppide vahel. Ettevõtete aruandlused väärtustavad täpset vastavust juhenditele, standardsõnastusi ning kirjepilti, mida on keeruline mõista. Selle tulemuseks on tohtu üleküllus pressiteadetest, analüütikute raportitest ja artiklitest, mis keskenduvad finantsinformatsioonile. Süsteem on kaotanud silmist põhjuse, miks aruandeid esitatakse õ et võimaldada ettevõtetele ligipääs kapitalile, pakkudes investoritele informatsiooni ettevõtte väärtuse kohta. (Druckman 2013)

Vanamoodi jätkamine, kus vaid 1% võimalikest tarbijatest loeb majandusaasta aruandeid ning 0,5% suudab mõista aruannetes sisalduvat, ei ole mõistlik (Jegers 2013: 2). Samas on aruandlus oluline. See mängib olulist rolli turumajanduse efektiivses toimimises ning peab panustama lugejate arusaama organisatsioonidest kui väärtuse loojatesse praegu ja tulevikus. Küsimusele, kas organisatsioonide esitatavad aruanded kajastavad õiget ja õiglast informatsiooni, ei saa adekvaatselt vastata, kuna esitatud ei ole informatsiooni mitte-finantsiliste/kvalitatiivsete tegevuste kohta, mis võivad oluliselt muuta organisatsiooni pikaajalist kasumlikkust (Eccles, Saltzman 2011: 58).Vaatamata IFRS-i kasutamise globaalsetele positiivsetele külgedele, nagu võrreldavus, on see toonud kaasa suurenenud kompleksuse. Aruanded sisaldavad suurel hulgal finantsilist informatsiooni mineviku kohta, jättes olulises osas välja ettevõtte plaanid ja arvamus, mis võib toimuda tulevikus. Just sellel on oluline osa

investorite ja teiste huvigruppide otsuste langetamisel. Eelmiste perioodide tulemuste põhjal võib teha teatud eeldusi, kuid siiski põhinevad investeerimisotsused hinnangutel, mis võib toimuda tulevikus seda suudab kõige täpsemini ennustada ettevõtte juhtkond. Mineviku info põhjal on hiljem võimalik kontrollida ettevõtte juhtkonna tulevikuprognoside paikapidavust. Ka CR-aruanded kannatavad sarnaste probleemide all, mis nendes sisalduv informatsioon tegevuste kohta on tagasivaatav ning enamasti puudub seos jätkusuutlikkuse probleemide ning ettevõtte strateegia vahel. (IRC 2011: 1)

Usaldust on kerge kaotada, kuid keeruline taastada. Hetkel oleme olukorras, kus laiaulatusliku majandus- ja finantskriisi tõttu on usaldus kaotatud ning seda nii ettevõtete kui ka riikide poolel. Riigid on enne kriisi kontrollinud ettevõtteid liiga vähe, kulutanud liiga palju raha ning kriisi ajal võtnud vastu otsuseid, mis on tulnud liiga hilja ning mille mõju on olnud väike. Ettevõtted on võtnud liigselt riske, mida ei ole suudetud hallata. Kõik see on põhjustanud usalduse kadumise. Selle taastamiseks on vaja ausust, mida majanduslikult võib käsitleda kui ettevõtete läbipaistvust (Krzus 2011: 272).

Eelnevalt kirjeldatud probleemidega tegelemine on IR-i üks olulisemaid ülesandeid. IIRC defineerib integreeritud aruandlust järgnevalt: integreeritud aruandluse koostamine on protsess, mille tulemusena valmib perioodiline integreeritud aruanne, mis selgitab ettevõtte võimet aja jooksul väärtust luua. Integreeritud aruanne on kokkuvõtlik informatsiooni edastamise viis, kuidas ettevõtte strateegia, juhtimine, tulemused ja väljavaated viivad väärtuse loomiseni lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis, arvestades seejuures tegevuskeskkonda. (IIRC 2013: 8)

IRC, mis koostas IR-i juhendi Lõuna-Aafrika Vabariigis, defineerib IR-i järgnevalt: integreeritud aruandlus peab võimaldama huvigruppidel hinnata ettevõtte võimet luua ja hoida väärtust lühiajalises, keskmises ja pikas perspektiivis. IR-i lugejad peaksid suutma aruande põhjal aru saada, kas juhtorganid on piisavalt uurinud sotsiaalsete, keskkondlike, majanduslike ning ettevõtte finantsküsümuste mõju ettevõtte äritegevusele ning kas nende probleemide lahendamine on seotud ka ettevõtte strateegiaga. (IRC 2011: 1)

Integreeritud aruandluse n-ö südameks on kasvav arusaam, et ettevõtte väärtus põhineb väga erinevatel teguritel. Mõned neist on finantsvarad ning teised materiaalsed varad, nagu näiteks raha ja kinnisvara. Neid viimaseid on võrdlemisi kerge hinnata ning leida nende väärtus. Kuid on olemas ka sellised väärtused, mida ei ole kerge või üldse võimalik rahas mõõta – töötajad, loodusvarad, intellektuaalne kapital, turg ning õigusnormid, konkurents, energiapuudus jne. IR peegeldab ettevõtete otsuste laiemaid ning pikemaajalisemaid tagajärgi, mis põhinevad väga erinevatel teguritel, kuid mille eesmärgiks on väärtusloome pikemaajalise perioodi jooksul. IR võimaldab ettevõtetel selgitada, millised on omavahelised seosed sisenditel, mida äritegevuses kasutatakse, et luua väärtust lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis. Selle tulemusena saab investor teha paremaid, efektiivsemaid investeerimisotsuseid, mis põhinevad täpsemal riskiplaneerimisel. (The need í 2013)

Integreeritud aruanne peaks olema ettevõtte peamine aruanne, vastasel juhul kasvaks ettevõtete aruandluskoormus, mis on vastuolus IR-i eesmärkidega. Integreeritud aruanne ühendab raamatupidamise aastaaruande ja jätkusuutlikkuse aruande. See ei välista lisaks teiste aruannete esitamist, nagu jätkusuutlikkuse aruanne või CSR aruanne, kuid need peaksid vaid IR-i täiendama. GRI on väljendanud, et jätkusuutlikkuse aruandlus on sünonüüm tulemuste kolmikmõõtmele, CSR-ile ning teistele sarnase suunitlusega aruannetele. Need on aga integreeritud aruandluse olemuslikud elemendid. (About Sustainability ... 2013)

Jätkusuutlikkuse aruanded on järjest rohkem levima hakanud, kuid pole siiski veel igapäevased. Vaatamata IR-i kiirele kasvule on veel vähem levinud integreeritud aruandlus. Ettevõtteid ei näe tihti motivatsiooni, miks peaksid nad tegema lisapingutusi ja tulevikuplaane, mõningal juhul avalikustama ka teavet, mida peetakse siseinfoks. Ettevõtte otsene ja igapäevane kasu seisneb ettevõtte enda väärtuse kasvus. Avaldades informatsiooni, mis ei ole tavapärane, muutub ettevõtte läbipaistvamaks ning ausamaks. Vältima peaks selle kasutamist turundusliku eesmärgina, mis ei ole küll vale, kuid ei saa olla esmane eesmärk. Lisainformatsioon võimaldab investoritel teha paremaid investeerimisotsuseid, riski vähenedes alaneb ka kapitali hind ettevõtte jaoks. Hiljutine uuring tõestas, et ettevõtteid, mida hinnati jätkusuutlikkuse vallas kõrgelt, saavutasid Kaplan-Zingalesi indeksis 0,6 punkti madalama tulemuse, mis kokkuvõtvalt tähendab,

et nendel ettevõtetel on kapitali kättesaadavusele vähem piiranguid. Suurenenud läbipaistvus tähendab ka kõrgemat reputatsiooni ning tekitab ettevõtte vastu usaldust. Reputatsioon ei ole oluline aga ainult klientidele või hankijatele, vaid ka töötajatele ning potentsiaalsetele töötajatele. Ernst & Youngi ja GreenBizi 2011. aastal tehtud uuringust selgus, et töötajad on jätkusuutlikkuse aruannete lugejatest oluline osa, moodustades nendest 18%. 30% raporteerijatest tõid välja ka töötajate lojaalsuse kasvu eelnevaga võrreldes. Tähendatud on ka efektiivsuse kasvu ning jäätmete vähenemist. 2012. aasta uuringus, mis keskendus jätkusuutlikkuse aruannete raporteerijatele, viitas 88% organisatsioonidest, et aruande koostamise tulemusena muutus ettevõtte otsustusprotsess efektiivsemaks. (Value of í 2013: 3)

Investorid soovivad näha tehtud investeeringutel väärtuse kasvu, mille parimaks indikaatoriks on börsihind. Ühena esimeste seas hakkas integreeritud aruandluse põhimõtteid rakendama Taani farmaatsiaspektori ettevõtte Novo Nordisk. Tänapäevaks on Novo Nordiski integreeritud aruanne valitud parimaks integreeritud aruandeks juba viiel korral. Edule raporteerimise vallas vastab ka edu investorite vara kasvatamises. NYSE (New York Stock Exchange) andmetel on viimase viie aastaga Novo Nordisk oma väärtust kasvatanud 225% võrrelduna farmaatsiaspektori indeksiga, mille kasv on olnud 82%.

Jätkusuutliku aruandluse koostamine võib olla ka positiivseks eristajaks konkurentsivõimelises tööstusharudes. Ernst & Youngi 7000 jätkusuutliku aruande analüüsis üle maailma selgus, et analüütikud kasutavad aruandeid, et saada tõepäraselt arusaama ettevõtte väärtusest. Nende aruannete põhjal suudeti vähendada prognooside ebatäpsusi ümmarguselt 10% võrra. (Value of í 2013: 3)

Jätkusuutlikkuse arendamine ettevõtluses on ka üks innovatsiooni tõukejõude. 2009. aastal tehtud uuring, mis hõlmas 30 suurt ettevõtet, tõi välja, et vastupidiselt juhtide levinud arvamusele ei tõsta loodussõbralike, jätkusuutlike toodete ja protsesside väljatöötamine kulusid. Jätkusuutlikkuse arendamine on pigem organisatsiooniliste ja tehnoloogiliste uuenduste katalüsaatoriks, mille tulemusena kasvab nii käive kui ka kasum. Keskkonnasõbralikumaks muutumisega alanevad kulud, kuna vähendatakse kasutatavate sisendite koguseid. Lisaks suureneb käive, kuna luuakse paremaid tooteid



või võimaldavad muutunud protsessid siseneda uutele turgudele. See kõik on ettevõtte innovatsiooni aluseks. (Nidumolu *et al* 2009)

Tänapäeva maailmas omandab ütlus õvalel on lühikesed jaladõ veel suuremat tähendust. Informatsiooni levik on silmapilkne, ligipääs internetile ja seeläbi mitmekesistele suhtlusvõrgustikele kättesaadav suuremale osale maailmast. Ettevõtted ei saa öelda üht ning teha teist, sest informatsioon on laiatarbekaup ning iga eksisamm leiab kajastamist. Suhtlusvõrgustikud teevad maailma n-õ läbipaistvaks. Christopher Mayer ja Julia Kirby on öelnud: õElame läbipaistvuse ajas, kus ettevõtted, kes ei täida oma kohustusi, leiavad ennast halvimatest maailmadest, kus olla. Nad pannakse vastutama, kuid siiski ei peeta neid vastutustundlikuksõ (2010: 5).

Vajadus integreeritud aruandluse järele ei ole ainult ühiskonnal. Ettevõtted ei tegutse suletud ruumis ning ühiskonna heaolu mõjutab ettevõtteid ja vastupidi. Porter ja Kramer (2006: 83) on öelnud: õEdukad ettevõtted vajavad tervet ühiskonda ning terved ühiskonnad vajavad edukaid ettevõtteidõ. Integreeritud aruandlus peab muutuma osaks ettevõttest ning sama tavaliseks, nagu on praegu finantsaruannete esitamine.

### **1.3 Integreeritud aruandluse areng ning praktikute tagasiside integreeritud aruandluse koostamisele**

#### ***Integreeritud aruandluse areng***

Integreeritud aruandluse areng sai alguse kümmekond aastat tagasi, kui esimesed eesrindlikud ettevõtted hakkasid avaldama aruandeid, mille eesmärgiks oli siduda finantsaruandlus üheks mittefinantsilise infoga. Esimene integreeritud aruanne avaldati aastal 2002 Taani ettevõtte Novozymes poolt, sellele järgnesid Novo Nordisk 2004. aastal ning 2008. aastal United Technologies, Natura ja Philips. Need ettevõtted asuvad eri kontinentidel ning nende püüdlused ei olnud tõenäoliselt kooskõlastatud, vaid tingitud vajadusest muuta ettevõtet ja aruandlust olukorda täpsemini kajastavaks. (Eccles, Saltzman 2011: 4)

Kuigi sarnase suunitlusega artikleid on ka varem (sh 1990ndatel) kirjutatud, ilmus 2005. aastal esimene töö, milles kasutati mõistet integreeritud aruandlus ja diskuteeriti selle rakendamise käigus esineda võivate küsimuste ja takistuste üle. Tegemist oli oma ajast

ees oleva artikliga ning seetõttu ei leidnud see ka palju kajastamist. 2010. aastal ilmus raamat ŠÜks aruanne ó integreeritud aruanne jätkusuutlikule ettevõtteleõ, mille kirjutasid Robert G. Eccles ja Michael P. Krzus. See raamat tõstis integreeritud aruandluse rahvusvahelisele areenile. (Eccles, Saltzman 2011: 5)

20. juulil 2013. aastal jõustus EL-i direktiiv 2013/34/EU. Tulenevalt uuest regulatsioonist peavad kõik liikmesriigid 2015. aasta 20. juuliks enda raamatupidamisstandardid EL direktiiviga vastavusse viima. Vastavalt direktiivile peavad organisatsioonid hakkama avalikustama teavet enda eeskirjade ja tegevuse kohta, mis on seotud riskide ja keskkonna- ning sotsiaalsete aspektidega. Lisaks on tähelepanu all inimõigused, korrupsioon ning juhatuse kompetents. Direktiiv on oluline samm, muutmaks ettevõtteid läbipaistvamaks, keskkonna-, töötajate ja ühiskonnateadlikumaks. Tegemist ei ole integreeritud aruande kohustuslikuks muutmisega, kuid on samm sellel teel. Järgmiseks peaks looma seosed avaldatud finantsilise ja mittefinantsilise informatsiooni vahel ning saadava teabe otsustusprotsessi integreerima. Kahtlemata on tegemist ühe olulisema muutusega Euroopa ning ka Eesti aruandlusmaastikul viimaste aastate jooksul. Tähelepanuväärne on, et reguleeritakse majandusaasta aruannet, mitte ainult raamatupidamise aastaaruannet.

Integreeritud aruandluse kontseptsioon juhendite baasil hakkas esimesena arenema ja vormi võtma Lõuna-Aafrika Vabariigis (LAV), kui 2002. aastal avalikustati Mervyin Kingõ eestvedamisel komisjoni (King Commission) juhend King II. LAV-i ettevõtted pidid aruandeid koostama kõikide huvigruppide eesmärke silmas pidades ning need pidid sisaldama sotsiaalseid ja keskkondlikke aspekte. Majanduskriisi mõjude tulemusena arendati juhendit edasi ning 2009. aastal avalikustati King III. 2010. aastal loodi LAV-i Integreeritud Raporteerimise Komitee, mille eesmärgiks oli vastavate juhendite väljatöötamine parima integreeritud aruandluse praktika kohaselt. 2011. aasta jaanuaris avalikustas IRC integreeritud aruande raamistiku (Druckman 2013). Esimene riik, mis tegi integreeritud aruandluse kohustuslikuks, oligi Lõuna-Aafrika Vabariik. Kõik ettevõtted, mis on kohalikul börsil noteeritud, peavad 2011. aastast esitama seal integreeritud aruande vastavalt IRC-juhendile või selgitama, miks nad ei ole võimelised juhenditele vastavat aruannet esitama. Prantsusmaal on jõustatud akt Generale II, mille kohaselt peavad kõik börsil noteeritud ja mittenoteeritud, kuid suured ettevõtted

selgitama, kuidas võtavad arvesse enda sotsiaalseid ja keskkondlikke mõjusid ning kuidas panustavad jätkusuutliku keskkonna arengusse. Ka Rootsi, Norra ja Taani nõuavad erineva detailsusega jätkusuutlikkuse raporteerimist.

Et arendada integreeritud aruandluse põhimõtteid rahvusvahelisel tasandil ning luua vastav raamistik, asutati Walesi Printsia Jätkusuutliku Arvestuse Projekti, GRI ja Rahvusvahelise Raamatupidajate Föderatsiooni (International Federation of Accountants - IFAC) poolt 2010. aasta alguses IIRC. (IIRC history í 2013)

Integreeritud aruandluse raamistiku arendamiseks on IIRC avaldanud mitu projekti mustandit, mis on tehtud avalikkusele kättesaadavaks, eesmärgiga koguda praktiseerivate ettevõtete ning teiste huvigruppide kommentaare. 16.04.2013 avalikustati viimane versioon ning alates detsembrist 2013 on kõigile kättesaadav Integreeritud Aruandluse Raamistik (IRF Integrated Reporting Framework) (Framework í 2013).

Hetkel on olemas kaks integreeritud aruandluse raamistikku: Lõuna-Aafrika raamistik, mis on loodud IRC poolt, ning rahvusvaheline IIRC raamistik, mis on loodud eesmärgiga hõlmata tervet maailma. Lõuna-Aafrika raamistik avalikustati esimesena ning seda on praktiseeritud kohapeal üle kahe aasta. Rahvusvahelist integreeritud aruandluse raamistikku arendades on arvesse võetud LAV-i kogemusi ning fundamentaalselt on raamistikud väga sarnased. Peamine erinevus on aruandluse suunitluses. Kui IRC aruandluse raamistiku järgi on aruannete lugejaskond laiem, hõlmates kohe kõiki huvigruppe, siis IIRC raamistiku järgi on esmane sihtgrupp investorid. Vastavalt IIRC tegevjuhi Paul Druckmani artiklile (Druckman 2013) ei tohiks käsitluse erinevusele liialt suurt tähelepanu osutada, kuna lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis on kõikide huvigruppide eesmärgid sarnased. Käesoleva töö autor usub, et tulevikus ei ole erinevatel riikidel või huvigruppidel mõistlik eraldiseisvaid raamistikke arendada, kuna tegemist on juhendite kogumiga ning globaliseerivas maailmas on erinevad juhendid ja reeglid rahvusvahelistele ettevõtetele ning seeläbi ka väärtusloomele pärssiva mõjuga. Tõenäoliselt ei arendata IRC raamistikku edasi, kuna IRC ja IIRC on väljendanud soovi teha tihedat koostööd ning seda tehes ühtlustanud osaliselt ka juhtorganeid. Mõlema organisatsiooni eesistuja on Mervyn King.

Integreeritud aruandlus, vaatamata peatselt valmivale raamistikule, on alles arengu algusfaasis. Lahtised on küsimused, kas IR peaks olema kohustuslik ning kui, siis millistele ettevõtetele ja organisatsioonidele? Kas seda peaks Euroopa tasandil arutama Euroopa Komisjon või on see iga riigi enda otsustada? Kuidas ja kas üldse peaks neid aruandeid auditeerima? Võimalik on jätkata ka ainult finantsinformatsiooni auditeerimist ja jätta mitterahaline info tähelepanu alt välja.

Sarnaselt jätkusuutlikkuse aruannetega on ka integreeritud aruandluse puhul ilmne n-ö kana ja muna probleem. Investorid kasutavad jätkusuutlikkuse aruandeid juhul, kui neid avalikustatakse, ning ettevõtted avalikustavad siis, kui investorid neid nõuavad (Accelerating 2011: 7). Selles olukorras peitub aga ka võimalus. Jõudes kriitilisse punkti, kus piisav arv ettevõtteid avalikustab IR-i ning investorid ja teised huvigrupid neid nõuavad, suureneb ettevõtete motivatsioon järjest rohkem ning paremat informatsiooni pakkuda (Accelerating 2011: 20).

Kriitilisse punkti jõudmiseks on vajalik huvigruppide harimine ning avalikkusele pidev integreeritud aruandluse positiivsete külgede väljatoomine. Kuid selline lähenemine võib olla aeganõudev. Eesrindlikud organisatsioonid avaldavad integreeritud aruandeid, kuid organisatsioonid, mis on jätkusuutlikkuse valdkonnas maha jäänud, seda ei tee ning turul on mittetäielik informatsioon, kuna aruandeid ei ole võimalik võrrelda. Integreeritud aruandlus peaks muutuma ettevõtetele kohustuslikuks (Eccles 2012). Ioannis Ioannou Londoni ärikoolist ja George Serafeim Harvardi ärikoolist on uurinud 58 riigi andmete põhjal, millised on tulemused, kui CSR on muudetud kohustuslikuks (2012: 1). Kuna CSR on IR-i olemuslik osa, kehtib eeldus, et sarnased või paremad tulemused saavutatakse ka IR-i puhul. Tulemused näitasid ettevõtete muutumist sotsiaalselt vastutustundlikumaks ning jätkusuutliku arengu ning töötajate koolitamise olulisuse kasvu. Paranes ettevõtete juhtimine ning rakendati rohkem eetilisi tavasid, vähenes korrupsioon ning altkäemaksude andmine. Muutused olid tugevamad maades, kus oli arenenud õiguskeskkond ning aruandeid auditeeriti. Integreeritud aruandlus peab muutuma kohustuslikuks, et suunata ettevõtteid vaatama rohkem tulevikku ning lühiajalised kasumieesmärgid muutuksid pikaajaliseks väärtusloomeks kõikide huvigruppide jaoks.

Integreeritud aruandluse kohustuslikuks muutmisel on mitmeid võimalusi. Kõige kiirem ning efektiivsem on riikide või riikide ühenduste otsus integreeritud aruandlus mingist hetkest kohustuslikuks muuta. Ka börsidel on võimalus ettevõtteid mõjutada, kehtestades eeskirjad, millised ettevõtted võivad noteeritud olla. Seda teed on läinud Johannesburgi börs Lõuna-Aafrika Vabariigis, kus ettevõtted, kes ei koosta integreeritud aruandeid, ei saa börsinimekirjas olla.

Edumeelsed suurettevõtted on andnud olulise panuse jätkusuutlikkuse arendamiseks. Järgi või sure (*comply or die*) on suurettevõtetes leviv põhimõte hankijatele, kes peavad vastama jätkusuutlikkuse kriteeriumitele, vastasel juhul ei ole neil võimalik koostööd teha. Sellise lähenemise on omaks võtnud näiteks TaTa Group, Wal-Mart, P&G, Puma. (Watson, Monterio 2011: 76). Seda võib käsitleda ka kui organisatsioonide initsiatiivi muuta jätkusuutlikkuse aruandlus kohustuslikuks ning tulevikus on reaalne võimalus, et sarnase põhimõttega organisatsioonid nõuavad hankijatelt ka integreeritud aruandluse koostamist.

Andmete usaldusväärsus on investorite ja teiste huvigruppide silmis üks olulisemaid küsimusi, enne kui selle info põhjal otsuseid tehakse. Suurettevõtete finantsaruandlusele kehtib auditeerimise kohustus, kuid hetkel puudub kohustus auditeerida integreeritud aruandeid. Auditeeritakse küll finantsilist poolt, kuid tähelepanuta jäetakse mittefinantsiline, kuna see ei ole kohustuslik. Otsuseid ei ole aga võimalik langetada teades, et aruandest mingi osa vastab olulises osas tõe, kuid ülejäänud osas puudub kindlus. Integreeritud aruandlus on tervik ning autori arvates ei ole võimalik olukord, kus kehtestatakse kohustus koostada integreeritud aruandlus, kuid jäetakse välja auditeerimise kohustus. Samasugusel arvamisel on ka IIRC, kes leiab, et aruande peab kinnitama kolmas pool. Seniajani on kõik riigid, kus on integreeritud aruandlus või jätkusuutlikkuse aruandlus kohustuslikuks muutnud, nõudnud ka kolmanda osapoole erapoolikut kinnitust, et esitatud info on olulises osas õige.

### ***Praktikute tagasiside integreeritud aruandluse koostamisele***

Rahvusvaheline konsultatsioonifirma Price Waterhouse Coopers viis 2013. aastal läbi uuringu integreeritud aruandluse pilootprojekti kuuluvate organisatsioonide seas. Projekti kuulub üle 100 organisatsiooni ning uuringus osalesid neist pooled. Uuringu

tulemusena leiti, et organisatsioonid suudavad nüüd paremini hinnata riske ja võimalusi. 84% organisatsioonidest tuvastavad aruandeid koostades ühe või mitu olulist kvalitatiivset kapitali, kuid vaid 15% kasutavad IR-aruannetes kõiki kapitali liike. Peamised uuringutulemused olid järgnevad (Integrated Reporting í 2013):

- 83% toob välja tulevikusuundumused, kuid vaid pooled nendest seob need strateegiliste otsustega.
- 71% toob välja KPI-d ning nendest 47% seab sellest tulenevaid eesmärgi, kuid vaid 17% seob KPI-d strateegiliste eesmärkidega.
- 96% organisatsioonidest selgitab nende peamisi riske, vaid 23% nendest integreerib riskid aruandluse teiste osadega ó strateegia, ärimudeli ja KPI-dega.
- 50% selgitab seoseid kapitali liikide, nende kasutamise ning ärimudeli vahel. Suurem osa nendest organisatsioonidest kirjeldab erinevate kapitali liikide kättesaadavust ning piiranguid, kuid jätab kajastamata kõik kasutatavad olulised kapitaliliigid.
- 25% organisatsioonidest suudab selgitada enda väärtusloome protsessi.

Nimetatud uuringu autorid selgitavad, et suurem osa organisatsioonidest siiski ei integreeri kvalitatiivset ning kvantitatiivset informatsiooni aruandluses, mis tähendab, et neil on veel pikk tee minna, et mõista, kuidas nad loovad või hävitavad väärtust peale omanikele kasumi teenimise (Integrated Reporting í 2013).

Paul Druckman on viidanud, et vaatamata umbes tuhandele integreeritud aruandele, mida 2012. aastal koostati, ei ole enamik neist siiski täielikult integreeritud, kuna organisatsioonid ei ole murdnud erinevate osakondade vahelisi barjääre ega tööta integreeritud mõtlemist kasutades. Integreeritud aruandluse koostamise kohustus on pandud organisatsiooni keskkonnaosakonnale, kuid sellesse ei kaasata teisi osakondi. Lisaks ei soovi ettevõtte avalikustada oma äriplaani ja strateegiat ning avalikustavad pigem positiivset infot, kasutades aruannet organisatsiooni n-ö rohelisemaks muutmiseks. (Drummond 2012)

2012. aasta alguses avaldatud töös uuris Arvi Kass, millised on Lõuna-Aafrika ettevõtete kogemused ja arvamus integreeritud aruandluse rakendamisest. Selleks ajaks oli IR olnud kohustuslik alla ühe aasta ning paljud ettevõtte ei olnud veel aruannet

esitanud. Küsimusele, kas ja millist lisandväärtust on IR neile loonud, olid vastused järgnevad: 23% vastanutest pidas seda liiga lühikeseks perioodiks, et hinnata tõelist kasu; 5% leidis, et loodud on olulist, 18% et keskmist ja 36% et väikest lisandväärtust; ülejäänute arvates ei olnud lisandväärtust loodud (Kass 2012: 38).

KPMG uurimuses, mis küll ei väljenda protsentuaalseid tulemusi, hinnati esimest aruande koostamise aastat positiivselt. Kasutajad nägid integreeritud aruandluse kasutamisel järgnevaid positiivseid aspekte (Integrated í 2012: 11):

- keskendub ettevõtte olulistele küsimustele,
- arendab integreeritud mõtlemist ja juhtimist,
- vaatab riske ja võimalusi laiemas perspektiivis,
- selgitab lihtsamalt ettevõtte strateegiat,
- parandab tegevusaruandlust,
- ühtlustab siseseid ja väliseid aruandlusprotsesse.

Peamised IR-i arengut raskendavad tegurid olid lisanduv ajakulu ja töömaht, finants-, administratiiv-, laiaulatuslikuma auditeerimise kulud, konfidentsiaalse informatsiooni avalikustamisega seotud küsimused ning aruande liigne mahukus, mis raskendab lugemist (Kass 2012: 39). Toodud probleemid kerkivad esile esmakordsel rakendamisel, kui ettevõtte ei ole veel sisuliselt integreeritud ning puudub kogemus IR-aruande koostamiseks. Need probleemid peaksid muutuma järjest vähemolulisemaks ning integreeritud ettevõtte puhul ei tohiks need üldse olulised olla. Lisaks leiti, et IR-aruande koostamine ei ole keeruline ega nähtud ohtu SR- ja CSR-huvigruppide ootustele mittevastamises.

## **1.4 Integreeritud aruandluse raamistik ja integreeritud mõtlemine**

### **1.4.1 Integreeritud aruandlus ja kapitali liigid**

Integreeritud aruandluse raamistiku eesmärk on aidata ettevõtet integreeritud aruandluse koostamisel. Raamistik toob välja kuus aruandluse põhimõtet ning seitse sisuelementi, mis aitavad koostajal selgitada ettevõtte väärtusloomet selgel ja läbipaistval viisil. IRF ei paku võrdlusinfot ega suuniseid, hindamaks ettevõtte või organisatsiooni strateegiat

ja tegevust. Nende hindamise ülesanne kuulub aruande lugejale. Raamistik loodi peamiselt erasektori kasumit taotlevatele ettevõtetele, kuid seda võib kohandada ka avalikule sektorile ja mittetulundusühingutele. (IIRC 2013: 8)

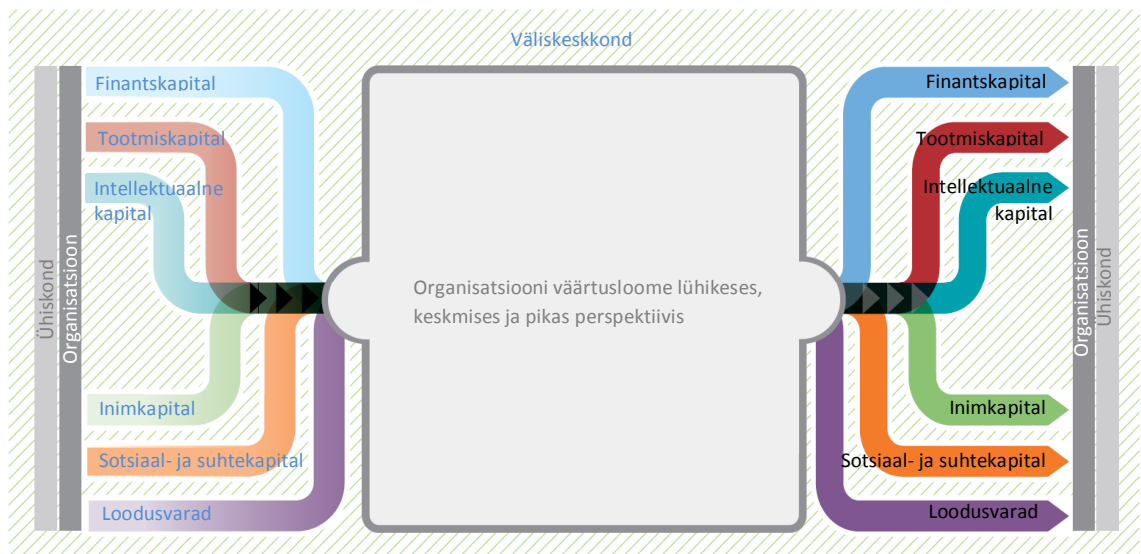
Rõhutamist vajab asjaolu, et integreeritud aruandluse puhul on tegemist põhimõtete, mitte reeglite kogumiga. Kergem on leida võimalusi reeglite eiramiseks, kui põhjendada põhimõtete mittejärgimist. Raamistik ei kehtesta nõudeid, mida peaks avalikustama, kuidas peaks tulemusi mõõtma ning millised on olulised tulemusnäitajad (*key performance indicators* - KPI). Organisatsiooni jaoks oluliste küsimuste ning nende käsitlemise üle otsustavad juhatas ning selle eest vastutavad isikud. Kuna põhimõtted kehtivad kõikidele organisatsioonidele, peavad organisatsioonid nendest lähtudes kajastama informatsiooni sarnaselt ning nii ei ole riski, et kaob võrreldavus. Näiteks IR-põhimõtte võrreldavus tähendab võrreldavust ka teiste ettevõtetega.

IRF toob välja, et väärtust ei looda ainult organisatsiooni sees ja selle poolt, vaid väärtusloome on mõjutatud järgnevatest teguritest (IIRC 2013: 10):

- väliskeskkonnast, muuhulgas majandusolukorrast, tehnoloogilistest muutustest, sotsiaalsetest küsimustest ja keskkonna väljakutsetest;
- koostööst partneritega: töötajad, kliendid, hankijad, äripartnerid ja kohalikud kogukonnad;
- erinevate ressursside kättesaadavusest, kvaliteedist ja hinnast.

Integreeritud aruandlus toob välja, kuidas mõjutab väliskeskkond ettevõtet, milliseid kapitali liike ettevõtte kasutab ning kuidas väliskeskkond ning erinevad kapitali liigid aitavad ettevõttel väärtust luua lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis. Joonis 3 toob välja eelnevalt kirjeldatud seose.





**Joonis 3.** Ettevõtte seos väliskeskkonna, kapitali liikide, tulemuste ning väärtusloomega lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis (IIRC 2013: 10)

IRF-i kohaselt on peamised kapitali liigid järgnevad (IIRC 2013: 12-13):

- Finantskapital ó finantsvarad, mis on organisatsiooni käsutuses äritegevuse läbiviimiseks.
- Tootmiskapital ó toodetud või ehitatud füüsilised objektid, mille abil organisatsioon toodab kaupu või pakub teenuseid. Teiste hulgas kuuluvad tootmiskapitali hulka ehitised, masinad ja infrastruktuur.
- Intellektuaalne kapital ó organisatsiooni teadmispõhine kapital, mille hulka kuuluvad:
  - intellektuaalne vara, sh patendid, autoriõigused, tarkvara;
  - organisatoorne kapital, sh teadmised, loodud ettevõttesisesed süsteemid, protseduurid ja protokollid;
  - immateriaalne vara, sh kaubamärgid ja reputatsioon.
- Inimkapital ó inimeste oskused, võimekus, kogemused ja motivatsioon olla innovaatilised:
  - organisatsiooni juhtimisstruktuuri, riskijuhtimise ning eetiliste väärtuste toetamine;
  - võime mõista, arendada ja rakendada organisatsiooni strateegiat;
  - lojaalsus ja motivatsioon, parandamaks organisatsiooni protsesse, kaupu, teenuseid;

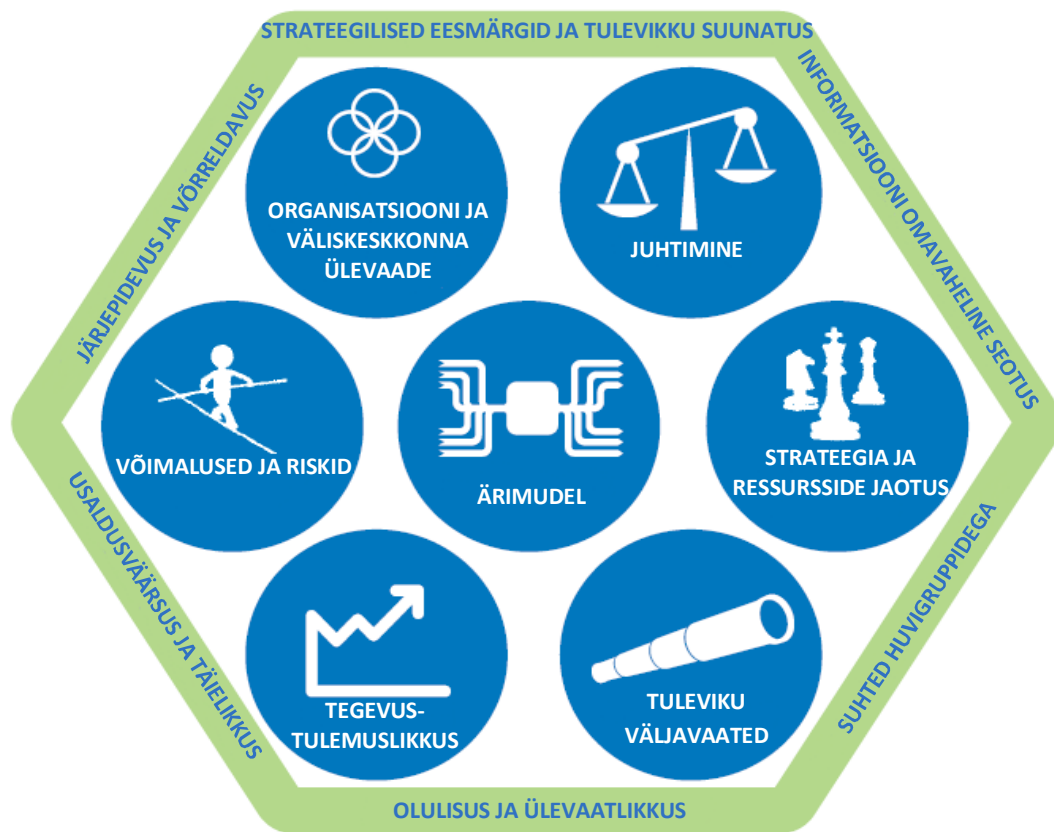
- võimekus juhtida ning teha koostööd.
- Sotsiaal- ja suhtekapital ó organisatsioon ja selle sisesuhted ning suhted kogukonna, huvigruppide ning teiste võrgustike vahel. Võime vahetada informatsiooni, suurendamaks individuaalset ja kollektiivset heaolu. Sotsiaal- ja suhtekapital sisaldab:
  - ühiseid norme, väärtuseid ja hoiakuid;
  - peamiste huvigruppide vahelisi suhteid;
  - organisatsiooni sotsiaalsel tegutsemisvõimekust.
- Loodusvarad ó kõik taastuvad ja mittetaastuvad loodusvarad ning protsessid, mille tulemusena toetati ja toetatakse organisatsiooni eelnevaid, praeguseid ning tuleviku väljavaateid. Nende hulka loetakse:
  - õhku, vett, maavarasid ja metsa;
  - bioloogilist mitmekesisust ja ökosüsteemi tervist.

IRF ei piira kapitali liikide loetelu ülaltoodutega ega kohusta organisatsioone kõiki loetletud kapitali liike kasutama. Nende väljatoomise eesmärgiks on ettevõtete mõtlema panemine, kas ning mis mahus nende tegevus ülaltoodud kapitali liike mõjutab.

#### **1.4.2 Integreeritud aruandluse juhtpõhimõtted**

IRF koosneb kuuest juhtpõhimõttest, mis on integreeritud aruande koostamise aluseks (IIRC 2013: 18):

- strateegilised eesmärgid ja tulevikku suunatus (*strategic focus and future orientation*),
- informatsiooni omavaheline seotus (*connectivity of information*),
- suhted huvigruppidega (*stakeholder responsiveness*),
- olulisus ja ülevaatlikkus (*materiality and conciseness*),
- usaldusväarsus ja täielikkus (*reliability and completeness*),
- järjepidevus ja võrreldavus (*consistency and comparability*).



**Joonis 4.** IR-i juhtpõhimõtted ning sisuelemendid (IIRC 2013: 7)

Joonis 4 kirjeldab IRF-i juhtpõhimõtteid ning nende seost sisuelementidega. Põhimõtted on üldised arusaamad, millest lähtuvalt koostatakse aruanne. Sisuelemendid kätkevad endas küsimusi ettevõttele, millele peab aruannet koostades vastama. Koos põhimõtetega moodustavad sisuelemendid IR-aruande struktuuri ja sisu. Järgnevalt kirjeldab autor lähemalt kuut juhtpõhimõtet.

Strateegilised eesmärgid ja tulevikku suunatus on IR-i kontekstis üks olulisemaid põhimõtteid, mille eesmärgiks on tutvustada ettevõtte strateegiat ning seda, kuidas suudetakse selle abil luua väärtust lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis. Tulevikku on alati keeruline ennustada, kuid see ei saa olla põhjus seda mitte teha. Oluline on lähtuda reaalistest hinnangutest. Tuleviku ja strateegia selgitamisel peab lähtuma organisatsiooni eripäradest ja mitte kasutama standardsõnastusi.

Informatsiooni omavahelise seotuse põhimõtet järgides muudetakse integreeritud aruandes avalikustatav informatsioon üheks tervikuks. Selle tulemusena on aruanne väärtuse loomise protsessi kirjeldus, kus on välja toodud, kuidas erinevad olulised

tegevuse osad on omavahel seotud ning aitavad organisatsioonil aja jooksul väärtust luua. Fookus on seatud suure pildi loomisele ning traditsioonilises aruandluses avalikustatavate põhimõtete muutmisele, kus toodi välja vaid mineviku finantsinformatsioon. Aruandes avalikustatav informatsioon nii finantsiline/kvantitatiivne kui ka mittefinantsiline/kvalitatiivne peab olema omavahel seotud ning nende omavahelised mõjud välja toodud. Joonis 4 toob välja sisuelemendid, mis vastavalt sellele põhimõttele ühendatakse, kuid sarnaselt seotakse ka ettevõtte kapitali liigid. Näiteks kuidas mõjutavad ettevõtte tulevase rahavooge investeeringud inimkapitali või kuidas on seotud pikaajased kliendisuhed ja organisatsiooni reputatsioon kasumi kasvuga. Omavahel seotakse kvalitatiivne ja kvantitatiivne informatsioon ning seda just KPI-de kaudu.

Integreeritud aruandlus peab välja tooma, millised on organisatsiooni suhted huvigruppidega, millisena see mõistab nende vajadusi ning kuidas vastab nende õigustatud vajadustele, huvidele ja ootustele. IR rõhutab heade suhete olulisust peamiste huvigruppide ja organisatsiooni vahel. IR toob välja kuus põhjust, kuidas suhted huvigruppidega organisatsiooni aitavad:

- aru saada, missugusena huvigrupid väärtuse loomist tajuvad;
- tuvastada tuleviku trende, mis ei pruugi olla veel üldiseks teadmiseks saanud;
- tuvastada olulisi küsimusi, sealhulgas riske ja võimalusi;
- arendada ja hinnata organisatsiooni strateegiat;
- hallata riske;
- leida lahendusi strateegilistes ja vastutustundlikes küsimustes.

Head suhted tekivad kahepoolse kommunikatsiooni, läbipaistvuse ning vastutustundliku käitumisega. IR ei pea aga rahuldama kõiki huvigruppide informatsioonivajadusi, vaid lähtuma olulistest küsimustest, mis aitavad luua väärtust lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis.

Olulisus ja ülevaatlikkus peavad tagama aruandes esitatava olulise info esituse kompaktsel, ülevaatlikul viisil, et võimaldada lugejal aru saada, kuidas ettevõtte plaanib luua väärtust lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis. Olulisus ettevõtete auditeerimisel põhineb sarnasel põhimõttel kui olulisus IRF-i põhjal. IRF-i kohaselt on

asjaolu oluline, kui juhtkonna ja teiste juhtorganite hinnangul võib see mõjutada aruande lugejate hinnangut organisatsiooni võimele luua väärtust lühiajalises, keskmises ja pikas perspektiivis. Olulised asjaolud mõjutavad organisatsiooni strateegiat, ärimudelit või kasutatavaid kapitali liike.

Olulisuse määramisel tuleb tuvastada olulised asjaolud, hinnata nende potentsiaalset efekti väärtusloomele ning seada nad olulisuse järjekorda. Selline olulisuse määramise protseduur kehtib nii positiivsete kui ka negatiivsete asjaolude ning ka finantsiliste ja mittefinantsiliste teemade kohta. Aruandes peab ka avalikustama, kuidas juhtkond olulised teemad tuvastab. Ülevaatlikkuse põhimõtte võib minna vastuollu teiste IRF-i põhimõtetega, mis nõuavad suuremat avalikustamist. Põhimõtted peavad olema tasakaalus ning küsimused, mis vajavad pikemat selgitust, tuleb viidata aruandevälistele allikatele, nagu ettevõtte kodulehele, kus on toodud täiendav info.

Integreeritud aruanne peab olema usaldusväärne ja täielik, sisaldades infot kõikide oluliste asjaolude kohta, olenemata sellest, kas need on positiivsed või negatiivsed. Aruandes ei tohi olla ka olulisi vigu, mille peaks tagama täpsed sisearuandlussüsteemid, asjakohaste huvigruppide ning kolmanda kindlustandva osapoole kaasamine aruandlusprotsessi. Mõnedel juhtudel, eriti tulevikku suunatud info puhul, peab välja tooma, kuidas ollakse veendunud, et see info on usaldusväärne. Esitatav informatsioon peab olema balansseeritud ega tohi olla valikuline, kallutatud või manipuleeritud, et infotarbijat eksitada.

Vaatamata kohustusele esitada kogu informatsioon ettevõtte kohta, ei pea ettevõtte avalikustama informatsiooni, mis võib oluliselt kahjustada nende konkurentsieelist. Siiski ei tohiks seda põhimõtet kuritarvitada ja avalikustamist vähendada. Organisatsioonid peavad kaaluma, kas keegi võib realselt kasu saada, kui avalikustatakse organisatsiooni strateegia. Võib olla on see informatsioon üldsusele juba teada ning tegelik eelis võib seisneda strateegia rakendamises. Kui mingi informatsioon jäetakse avalikustamata, peab selle aruandes välja tooma ning selgitama ka selle otsuse põhjuseid.

Esitatav informatsioon peab olema aruandes aastate jooksul järjepidev ja teiste ettevõtetega võrreldav. See põhimõtte on kasutuses ka Eesti heas raamatupidamistavas,

kuid kuna viimase puhul on tegemist raamatupidamise aruannet reguleeriva reeglite kogumiga, on mitterahalised küsimused jäänud tagaplaanile. Organisatsioon peab avalikustama informatsiooni aastast aastasse samade põhimõtete alusel, kasutades samu KPI-sid. Muutuse toimudes peab selgitama selle põhjuseid ning mõju eelmiste perioodide KPI-dele. See põhimõte on ka laiem kui ainult integreeritud aruanne. Kui organisatsioon on avalikustanud informatsiooni mõnes muus aruandes, tuleb ka integreeritud aruandes kasutada neid samu põhimõtteid ja *vice versa*.

Vaatamata organisatsioonide unikaalsusele, kasutavad sarnased organisatsioonid samasuguseid kapitali liike ning samu sisuelemente, mis võimaldavad võrrelda ka erinevaid organisatsioone. Võrreldavust suurendab näiteks võrdlusandmete, suhtarvude või teiste sarnaste organisatsioonide kvantitatiivsete indikaatorite kasutamine.

### **1.4.3 Integreeritud aruandluse sisuelemendid**

Sisuelementidega seotud kajastamise nõuded on IRF-is sõnastatud kui küsimused, millele peab aruannet koostades vastama ning aruande lugeja vastuse saama. Sisuelemente võib käsitleda ka kui valdkondi, mida peab aruandes käsitlema, kuid seda tuleb teha omavahel seotult, toomaks välja, milline on organisatsiooni väärtusloome protsess.

IR-i sisuelemendid on (IIRC 2013: 24):

- organisatsiooni ja väliskeskkonna ülevaade (*organizational overview and external environment*),
- juhtimine (*governance*),
- võimalused ja riskid (*opportunities and risks*),
- strateegia ja ressursside jaotus (*strategy and resource allocation*),
- ärimudel (*business model*),
- tegevustulemuslikkus (*performance*),
- tuleviku väljavaated (*future outlook*).

Organisatsiooni ja väliskeskkonna ülevaade peab vastuse andma küsimusele: mida organisatsioon teeb ning millises keskkonnas ta tegutseb? Integreeritud aruandlus toob välja organisatsiooni visiooni ja missiooni, kultuuri, eetilised väärtused, omanikud ja

tegevusstruktuuri, peamised tegevusvaldkonnad, turud, tooted ja teenused, konkurentsiolukorra ja turuosa, olulised väliskeskonna mõjud ning numbrilised näitajad organisatsiooni kohta, sh töötajate arv ja käive.

Integreeritud aruanne peab vastama küsimusele: kuidas organisatsiooni juhtimisstruktuur toetab ettevõtte võimekust luua väärtust lühiajalises, keskmises ja pikas perspektiivis? Aruandes antakse juhtimise sisuelemendi raames ülevaade organisatsiooni juhtimisstruktuurist, juhtide taustast, oskustest, otsustusprotsessist, nende suhtumisest riski, innovatsiooni, kuidas juhid jälgivad ning mõjutavad organisatsiooni arenguid ning arendavad riskijuhtimist. Olulisel kohal on organisatsiooni kultuuri, eetika ja väärtuste mõju organisatsioonis kasutatavatele kapitalidele, suhted huvigruppidega ning kas rakendatakse seadusest tulenevaid parimaid juhtimistavasid või tehakse nõutust rohkem. Kui praegu nõuab Eesti hea tava juhatuse liikmete palkade ning lahkumiskompensatsioonide avalikustamist, siis integreeritud aruanne läheb sellest kaugemale. Avalikustama peab juhatuse boonuste maksmise struktuuri, mis sisaldab selgeid kriteeriume, nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid, mille alusel boonuseid makstakse. Välja peab tooma kõik olulised hüved, mida teenitakse praegu või tulevikus.

Kolmas sisuelement on švõimalused ja riskidõ. Aruanne peab vastama küsimusele: millised on peamised võimalused ja riskid, mis mõjutavad organisatsiooni võimalusi luua väärtust lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis, ning kuidas organisatsioon nendele võimalustele ja riskidele vastab? Organisatsiooni mõjutavad riskid ja võimalused võivad pärineda nii väliskeskonnast kui organisatsiooni seest. Hindama peab nende realiseerumise tõenäosust ning mõju. Välja peab tooma vaid reaalsed võimalused ja riskid.

Strateegia ja ressursside jaotuse puhul peab aruandlus vastama küsimusele: kuhu on organisatsioon teel ning kuidas plaanib sinna jõuda? Esmalt peab organisatsioon tuvastama lühiajalised, keskmised ja pika perspektiivi eesmärgid, strateegia, kuidas need eesmärgid täita, milliseid kapitale ja kuidas ta plaanib neid strateegia elluviimiseks kasutada ning tulemuse mõõtmise kriteeriumid. Integreeritud aruandlus peab selgitama strateegia ja ressursside jaotuse seotust äriplaaniga ning mõjutatavust väliskeskonnast. Strateegia eesmärk on IR-i kontekstis anda lisaks ülevaade innovatsioonist

organisatsiooni sees ning kuidas arendatakse ning kaasatakse strateegia elluviimisse intellektuaalset kapitali. Strateegia osana käsitletakse ka sotsiaalseid kaalutlusi, nagu keskkond ja huvigrupid.

Viies sisuelement on šärimudelö. IR peab andma vastuse, milline on organisatsiooni ärimudel ning kui paindlik on see muutustele? Ärimudel on keskne sisuelement, olles väga tugevalt põimunud strateegia, võimaluste, riskide ja tegevuse tulemustega. Aruanne peab sisaldama:

- Peamisi kapitali liike.
- Peamise äritegevuse kirjeldust, sh seda, kuidas positsioneeritakse ennast turul, kui suurt rõhku pannakse innovatsioonile ja kui paindlik on ärimudel muutustele.
- Väljundeid, sh tooted ja teenused ning olulised kaasproduktid ning jätmed.
- Äritegevuse tulemus kapitali liikide mõistes organisatsiooni sees, kuidas neid on väärtustatud ning missugune on tulemus väliskeskkonnas. Kas kliendid on rahul, kui palju maksti makse, missugune on kaubamärgilojaalsus ning äritegevuse sotsiaal- ning keskkonnamõju?

Mõnedes ettevötetes on mitu äriplaani, näiteks erinevatele segmentidele. Sellisel juhul peab ettevöte aruandes selgitama, missugused on äritegevuse olulised osad ning nendevahelised seosed.

Kuues sisuelement on štegevustulemuslikkusö, mis peab andma vastuse küsimusele, kas ja mis ulatuses on organisatsioon suutnud täita seatud strateegilised eesmärgid ning kuidas on tulemused mõjutanud kasutatavaid kapitali liike? Organisatsiooni tegevuse tulemuste juures vaadeldakse nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset informatsiooni.

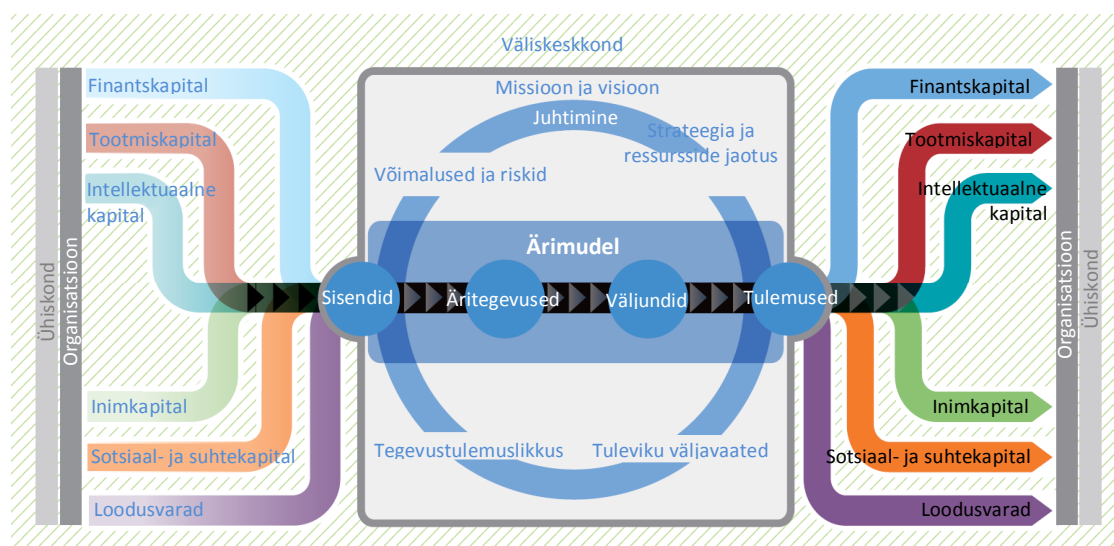
- Võrreldakse kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid tulemusi eesmärkidega.
- Hinnatakse organisatsiooni mõju kapitali liikidele.
- Missugused on suhted huvigruppidega ning kuidas nende vajadustele, huvile ja ootustele on vastatud?
- Kas on olemas seos mineviku ja praeguste tulemuste ning praeguse ja tulevikuväljavaate vahel?



Informatsioon kapitalide ja tegevustulemuste vahel peab olema seotud. Seda võib saavutada, kasutades KPI-sid, näiteks CO<sub>2</sub> emissioon müügitulusse või ka lihtsalt selgitava tekstina. KPI-d on eelistatavamad oma objektiivsuse tõttu.

Viimane IRF-i väljatoodud sisuelement on štuleviku väljavaatedõ. IR peab vastama küsimusele: millised on väljakutsed, millega organisatsioon peab tegelema, et saavutada strateegias seatud eesmärgid ning millised võivad olla nendest tulenevad ohud ärimudelile ja tuleviku tegevustulemustele? Esitatav informatsioon peab olema realistlik ning ennustuste alused läbipaistvad. Juhtkond annab ülevaate, missugused on nende eeldused ning ootused väliskeskonna muutuste suhtes ning kuidas need mõjutavad ettevõtet lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis.

Joonis 5 kirjeldab organisatsiooni väärtusloome protsessi, kaasates lisaks kapitalidele ka sisuelemendid ning väliskeskonna.



**Joonis 5.** Ettevõtte väärtusloome protsess, mis toob välja seosed sisuelementide, kapitali liikide ja väliskeskonna vahel (IIRC 2013: 1).

Sisuelemendid koos põhimõtetega on lähtepunktiks, millest hakatakse integreeritud aruannet üles ehitama, kuid lisaks neile peab aruanne sisaldama ka järgnevat informatsiooni.

- Organisatsiooni olulisuse määramise protsessi kirjeldus.
- Organisatsioonis IR-aruande koostamise eest vastutajad.

- Integreeritud aruandes kajastatav periood ning kuidas see määrati.
- Erinevate otsuste vahelised seosed ja kompromissid, mis mõjutavad oluliselt organisatsiooni väärtusloomet. Näiteks töökohtade loomine, kasutades keskkonna ressursse, või otsus, mis ei ole pikas perspektiivis kasulik.
- Selgitus, miks ettevõtte ei kasuta mõnda kapitali liiki.

Integreeritud aruandluse üks põhimõte on ülevaatlikkus, mis eeldab informatsiooni kompaktset esitust. Selle eesmärk on muuta aruanded kergemini loetavaks ning mitte nii mahukaks. Vaatamata sellele on palju informatsiooni, mida IRF-i kohaselt tuleb esitada, ning teiselt poolt erinevate vajadustega huvigruppe, mis kokkuvõttes avaldab survet aruande mahukamaks ja keerulisemaks muutmisele. IIRC pakub lahendusena välja tehnoloogilised võimalused, kus integreeritud aruanne on põhiaruanne, milles viidatakse dokumentidele ning täpsustavale informatsioonile, mis asub näiteks ettevõtte kodulehel. Integreeritud aruande koostajad peaksid võimaldama huvigruppidel enda kodulehtedel aruannet kommenteerida ning pakkuda võimalusi aruande täiustamiseks.

#### **1.4.4 Integreeritud mõtlemise roll integreeritud aruandluse arendamisel**

Integreeritud aruanne ei ole eesmärk omaette. Integreeritud aruande koostamiseks peab organisatsioon, strateegia ja organisatsioonisisene mõtlemine olema integreeritud. Integreeritud mõtlemine on ettevõttes valitsev mõtlemisviis, kus otsuseid tehes kaalutakse nende omavahelist seotust ja mõju erinevatele kapitali liikidele ning huvigruppidele. Integreeritud mõtlemise tulemus on integreeritud otsuste langetamine ja otsused, mille tulemuseks on väärtusloome lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis. Integreeritud mõtlemise ning otsuse langetamise tulemusena valmib integreeritud aruanne.

Jätkusuutlikkuse põimimine organisatsiooni strateegiasse ja otsustusprotsessi aitab tulevikus vähendada regulatiivseid-, ressursi- ja hinnariske ning mõista, kuidas keskkonna- ja sotsiaalsed mõjud võivad organisatsiooni mõjutada. (Integrated í 2013)

Paul Druckman on öelnud ettevõtete kohta, mis ei kasuta integreeritud aruandlust, järgnevat: „Nende investoritel on vähem informatsiooni otsuste langetamiseks ning nad jäävad ilma ka kasust, mida integreeritud mõtlemine pakub. Integreeritud mõtlemine

vähendab töötajate positsioonist tuleneda võivad omakasu, ühtlustab infosüsteeme ja protsesse ning propageerib väärtuse kasvu, võttes arvesse kõiki väärtuse kasvu elemente. Kõik see on eelduseks innovatsiooni tekkimiseks ettevõttes ning on kahju, kui sellest jäädakse ilma, kuna kasutatakse vananenud aruandlussüsteemiõ. (Druckman: 2013)

Organisatsioon Accounting for Sustainability on avaldanud kümme põhipunkti, mis peavad olema täidetud integreeritud mõtlemise juurutamiseks (10 main í 2013).

- Juhatuse ja juhtkonna pühendumus.
- Organisatsiooni olulisemate jätkusuutlikku arengut edasiviivate motivatsioonifaktorite mõistmine ja analüüs.
- Tuvastatud motivatsioonifaktorite integreerimine ettevõtte strateegiasse.
- Rõhutamine, et jätkusuutlikkus ei ole ühe osakonna kohustus, vaid kõikide vastutus.
- Arusaadavate jätkusuutlikkuse eesmärkide ja sihtide seadmine ka osakondade ja tütarettevõtete lõikes.
- Vastavate otsustusprotsesside loomine, mis võtab jätkusuutlikkuse küsimusi arvesse igapäevaste äriotsuste tegemisel.
- Ulatuslik ja tõhus jätkusuutlikkuse koolitus.
- Jätkusuutlikkuse eesmärkide kasutamine tulemuste hindamisel.
- Inimeste, kes mõistavad jätkusuutlikkuse põhimõtteid ja soovivad neid ellu viia, rakendamine ning jätkusuutlikkuse edusammude tähistamine.
- Jätkusuutliku arengu jälgimine ning integreeritud aruandluse koostamine.

Integreeritud aruande koostamine ilma integreeritud mõtlemiseta ei ole jätkusuutlik ning ei järgi IR-i põhimõtteid.

## 2. VASTAVUS INTEGREERITUD ARUANDLUSELE BALTIKUMI ENERGIAETTEVÖTETES

### 2.1 Hinnatavate ettevõtete ülevaade

Käesoleva töö teine peatükk analüüsib kolme Baltikumi riikliku energiaettevõtte Eesti Energia AS-i (edaspidi EE või Eesti Energia), Latvenergo Grupi (edaspidi LVE või Latvenergo) ja Lietuvos Energija AB (edaspidi LTE või Lietuvos Energija) 2012. majandusaasta aruandeid ning CR-aruandeid. Uuritavad ettevõtted valiti hindamiseks seetõttu, et tegemist on ühtede suurimate ettevõtetega Baltikumis, nende vastu on suur avalik huvi ning neid on omavahel võimalik ka võrrelda. Hinnatavate ettevõtete jaoks on oluline areneda IR-i põhimõtetest lähtuvalt, saavutamaks suuremat väärtusloomet tulevikus. Energia tootmisega kaasnevad paratamatult suuremad mõjud keskkonnale ja ühiskonnale ning seetõttu peavad selles sektoris tegutsevad ettevõtted oma tegevusi planeerides põhjalikult mõtlema, kas tehtavad otsused on jätkusuutlikud kõikide huvigruppide jaoks. Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade uuritavate ettevõtete kohta. Võrdlusinfo on koondatud ka tabelisse 1.

**Tabel 1.** Hinnatavate ettevõtete majandustulemuste võrdlus

	EE		LVE		LTE	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Töötajate arv	7 585	7 572	4 490	4 400	1 179	1 180
Müügitulu milj/EUR	858	869	970	1 068	398	340
EBITDA milj/EUR	266	278	256	244	21	33
Aruandeaasta kasum milj/EUR	149	77	62	51	0	10
Bilansimaht milj/EUR	2 037	2 497	3 256	3 518	1 077	1 112

Allikas: Autori koostatud

Eesti Energia on rahvusvaheline energiaettevõte, mis tegutseb Balti- ja Põhjamaade energiaturul. Eesti Energia pakub energialahendusi alates elektri, soojuste ja kütuste

tootmisest kuni müügi, klienditeeninduse ja energiaga seotud lisateenusteni ning on Eesti suurim põlevkivi kaevandaja ning energiatootja. Eesti Energia on rohkem kui 7 500 töötajaga Eesti üks suuremaid tööandjaid. 2012. aasta äritulud olid 869 miljonit eurot, EBITDA 278 miljonit eurot ning majandusaasta kasum 77 miljonit eurot. (Aastaruanne 2012: 7)

Latvenergo Grupp on Baltikumi suurim energiapakkuja, mis toodab ja varustab elektri- ning soojusenergiaga. Latvenergo haldab ka elektri põhivõrku Lätis ja toodab suure osa elektrienergiast hüdroenergiast. Latvenergos töötas 2012. aastal üle 4 400 töötaja, äritulud olid *ca* 1 068 miljonit eurot, EBITDA 244 miljonit eurot ning majandusaasta kasum 51 miljonit eurot. (Latvenergo í 2012)

Lietuvos Energija AB tegeleb elektri tootmise, varustamise, impordi, ekspordi ning kaubandusega. Erinevuseks Eesti Energia ja Latvenergo vahel on see, et Lietuvos Energija AB ei müü elektrit jaeturul. Lietuvos Energija kasutab energiatootmiseks peamiselt hüdroenergiat ning koostootmisjaama. 2012. aastal oli töötajate arv 511, äritulud 340 miljonit eurot, EBITDA 33 miljonit eurot ning kasum 10 miljonit eurot. (Report on í 2012)

Kolm Baltikumi energiaettevõtet ó Eesti Energia AS, Latvenergo AS, Lietuvos Energija AB ei ütle aruannetes, et nad koostavad integreeritud aruannet. Eesti Energia ja Lietuvos Energija on koostanud eraldiseisvad majandusaasta aruanded ja CR-aruande, Latvenergo on teinud ühe aruande, kombineerides SR-i ja majandusaasta aruande. Käesolevas töös käsitletakse majandusaasta aruandeid ja CR-i kui üht aruannet. Aruannete mahud on väga erinevad. Eesti Energia majandusaasta aruande maht on 155 ning CR-aruande maht 79 lehekülge, kuid tuleb märkida, et majandusaasta aruanne sisaldab osaliselt ka CR-aruande peatükke. Latvenergo aruanne on kokku 146 lehekülge. Lietuvos Energija majandusaasta aruanne on 126 lehekülje ning CR-aruanne 44 lehekülje pikkune.

## **2.2 Ettevõtete hindamiskriteeriumite väljatöötamine**

Käesoleva alapunkti ülesanne on, vastavalt toodud eesmärgile, töötada välja integreeritud aruandluse hindamise kriteeriumid. Kuna ükski kolmest ettevõttest ei ole

koostanud integreeritud aruannet, lähtume kriteeriumite väljatöötamisel töö eesmärgist ning toome välja kriteeriumid, mis viitavad valmisolekule aruandeid integreerida.

Üleminek integreeritud aruandlusele on kergem ettevõtetele, kes on varasemalt koostanud SR-i, ESG, CSR-i või tulemuste kolmikmõõtmelise loogikast lähtuvaid aruandeid. Kergem on üleminek seetõttu, et integreeritud aruandlus sisaldab kogu nendes aruannetes väljatoodud infot. Info ei pruugi integreeritud aruandes niivõrd detailne olla, kuid oluliste küsimuste puhul, mis vajavad detailsemat käsitlemist, peavad ettevõtted viitama lisamaterjalidele, mille alusel saab detailsemat informatsiooni.

Vastavalt IRF-ile peab integreeritud aruannet koostama IR-i põhimõtteid ning sisuelemente kasutades. Et selgitada, kas aruanne vastab integreeritud aruandlusele, peab aruannet hindama, kasutades eelnevalt toodud põhimõtteid ning sisuelemente. Näiteks hinnates organisatsiooni ja väliskeskkonda tuleb hinnata, kas avaldatud info on usaldusväärne, täielik, oluline ja ülevaatlik. Sisuelementide hindamisel kasutatakse järgnevaid IR-i põhimõtteid:

- strateegilised eesmärgid ja tulevikku suunatus,
- informatsiooni omavaheline seotus,
- suhted huvigruppidega,
- olulisus ja ülevaatlikkus,
- usaldusväärsus ja täielikkus,
- järjepidevus ja võrreldavus.

Kuna põhimõtteid informatsiooni omavaheline seotus ja suhted huvigruppidega rakendatakse peamiselt sisuelementide üleselt, on need välja toodud eraldi hindamiskriteeriumina, mis aga ei välista, et sobivusel kasutatakse sisuelementide hindamisel ka neid. Teiste põhimõtete kasutamist hinnatakse sisuelementide põhiselt. Samas ei ole iga sisuelemendi juures välja toodud kõiki IR-i põhimõtteid, kuna need võivad otsesemalt mõne teise sisuelemendiga seotud olla.

Lisaks IR-i põhimõtetele lähtutakse sisuelementide hindamisel ka nende täpsemast sisust, mida peab ettevõtte selle sisuelemendi mõistes aruandes kajastama. Sisuelementide kirjeldused on välja toodud IRF-is. Sisuelemendi võimalused ja riskid hindamisel vaadatakse kas ettevõtte on selgitanud, millised on peamised riskid,

võimalused, nende riskide ja võimaluste tõenäosus ja mõju ning kuidas neid hallatakse. Toodud käsitlust kasutatakse kõikide sisuelementide hindamisel.

Sisuelementide hindamisel koostatakse võrdlustabel, kus on ettevõtete lõikes välja toodud sisuelementide hinnatavad alapunktid ning põhimõtted. Alapunkte hinnatakse autori poolt skaalal null kuni viis, kus viis tähendab informatsiooni täielikku avalikustamist vastavalt IR-raamistikule. Hinne null tähendab informatsiooni esitamata jätmist. Iga hindamiskriteeriumi lõikes arvestatakse keskmine ning vastavalt tulemusele on võimalik näha, millise ettevõtte aruanne on saavutanud kõrgeima tulemuse. Sarnast hindamist rakendatakse ka teiste hindamiskriteeriumite puhul.

**Tabel 2.** Integreeritud aruandluse hindamiskriteeriumid ning kaalud

Järjekorra-number	Hindamiskriteerium	Kaal
1	Eelnevate jätkusuutlikkuse aruannete olemasolu ning kvaliteet	10%
2	Olulisuse määramise põhimõtted	12%
3	Organisatsiooni ja väliskeskonna ülevaade	8%
4	Juhtimine	8%
5	Võimalused ja riskid	8%
6	Strateegia ja ressursside jaotus	8%
7	Ärimudel	10%
8	Tegevustulemused	8%
9	Tuleviku väljavaated	8%
10	Informatsiooni omavaheline seotus, suhted huvigruppidega	10%
11	Integreeritud mõtlemise ilmingud	10%

Allikas: Autori koostatud

Kokku on 11 hindamiskriteeriumi. Andmaks hinnangut iga ettevõtte aruandlusele, on hindamiskriteeriumitele määratud kaal, mis põhineb autori hinnangul, missugune hindamiskriteerium on IR-raamistikku, käsitletavaid ettevõtteid ning töö eesmärki arvestades olulisem. Kaalud on välja toodud tabelis 2. Hindamiskriteeriumite kaalude leidmisel lähtuti kaalude kogusummast, mis peab olema 100%. Esmalt leiti aruande koostamise mõistes kõige olulisem kriteerium, milleks on šolulisuse määramise põhimõtted, kuna autori hinnangul ei ole võimalik aruandlust koostada käsitlemata, mida peetakse oluliseks. Seejärel leiti olulisuselt järgmised hindamiskriteeriumid. Kõrgem kaal on antud šeelnevate jätkusuutlikkuse aruannete olemasolule, kuna need

moodustavad IR-aruande olulise osa, hõlbustades oluliselt IR-i kasutuselevõttu. ŠInformatsiooni seotusõ ning šsuhted huvigruppidegaõ on peamiselt aruande ülesed ning kriitilised, et näha terviklikku pilti ettevõtte tegevusest ja mõjudest, samal põhjusel on kõrgem kaal ka šärimudelilõ. Lisaks on antud kõrgem kaal šintegreeritud mõtlemise ilminguteleõ, kuna oluline ei ole aruanne iseenesest, vaid integreeritud mõtteviis. Integreeritud aruanne on selle mõtteviisi tulemus. Madalam kaal on hindamiskriteeriumidel, mis on küll olulised, kuid töö eesmärki arvestades vähemtähtsamad. Autori hinnangul ei ole aga hindamiskriteeriumite olulisused kordades erinevad ning seetõttu kujunesid kaalude vahed 2 4-protsendipunktiliseks.

Järgnevalt on toodud 11 hindamiskriteeriumit ning nende kirjeldus.

1. Erinevate jätkusuutlikkuse aruannete olemasolu ning kvaliteet. Kvaliteeti hinnatakse, et vähendada olukorda, kus ettevõtte on avalikustanud CR-i käsitleva aruande, mis ei vasta selletaoliste aruandlustele esitavatele põhimõtetele. Aruandeid hinnatakse komplekselt detailidesse minemata, lähtudes GRI SR-i koostamiseks loodud juhenditest.
2. Olulisuse määramise põhimõtted. Kas ettevõtte on avalikustanud olulisuse määramise põhimõtted ja meetodika ning mis põhimõtetest ja meetodikast lähtudes on asjaolude käsitlemise olulisus määratud. Olulisus on aruande koostamise kriitiline osa, kuna ilma selleta ei pruugi aruanne kajastada ning ettevõtte käsitleda tegelikke majanduslikke, keskkondlikke ning sotsiaalseid mõjusid. Huvigrupid ei leia relevantset infot ja ka ettevõtte ise ei pruugi mõista ning igapäevaelus olulistele asjaoludele tähelepanu pöörata. Olulisuse määramise protsess ei ole ka ainult ettevõttesisene, kuna arvesse peab võtma ka huvigruppide ootusi ja huve.
3. Organisatsiooni ja väliskeskkonna ülevaade. Aruanne peab vastama küsimusele, mida organisatsioon teeb ning millises keskkonnas ta tegutseb? Sellele küsimusele vastamiseks lähtutakse sisuelemendi kirjeldusest ning tuuakse välja alapunktid, mis peavad aruandes olema välja toodud. Lisaks viis IR-i põhimõtet, mis on autori hinnangul kõige tihedamalt antud sisuelemendiga seotud. Välja on jäetud IR-i põhimõte, šstrateegilised eesmärgid ja tulevikku suunatusõ, kuna hinnatav sisuelement on pigem ettevõtet tänasel päeval kirjeldav. Põhimõtted šinformatsiooni omavaheline seotusõ ja šsuhted huvigruppidegaõ on tervet



aruannet läbivad ning seda hinnatakse eraldiseisva hindamiskriteeriumi all. Hinnatakse järgnevaid sisuelementide alapunkte ning IR-i põhimõtteid:

- kultuur, eetika, väärtused, missioon, visioon;
- omanikud ning tegevusstruktuur;
- põhitegevusalad, turud, tooted ja teenused;
- konkurentsiolukord ja turupositsioon;
- peamised kvantitatiivsed näitajad;
- väliskeskonda mõjutavad tegurid;
- olulisus ja ülevaatlikkus;
- usaldusväärsus ja täielikkus;
- järjepidevus ja võrreldavus.

4. Juhtimine. Aruanne peab vastama küsimusele, kuidas organisatsiooni juhtimisstruktuur toetab ettevõtte võimekust luua väärtust lühiajalises, keskmises ja pikas perspektiivis? Küsimusele vastamiseks lähtutakse sisuelemendi kirjeldusest ning tuuakse välja peamised kriteeriumid, millele vastav sisuelement peab vastama. Lisaks kolm IR-i põhimõtet, mis on autori hinnangul kõige tihedamalt antud sisuelemendiga seotud. Välja jäetud põhimõtteid on eraldi hinnatud hindamiskriteeriumi all või ei ole nad selle sisuelemendi seisukohast esmatähtsad. Hinnatakse järgnevaid sisuelementide alapunkte ning IR-i põhimõtteid:

- juhtimisstruktuur ja kogemus;
- palga- ja hüvitissüsteem;
- riskijuhtimise protsessi kirjeldus;
- ettevõtte väärtuste, kultuuri ja eetika mõju kapitalidele ning huvigruppidele;
- kasutatavate juhtimistavade kirjeldus;
- innovatsiooni arendamine;
- olulisus ja ülevaatlikkus;
- usaldusväärsus ja täielikkus;
- järjepidevus ja võrreldavus.

5. Võimalused ja riskid. Aruanne peab vastama küsimustele, missugused on peamised võimalused ja riskid, mis mõjutavad organisatsiooni võimalust luua

väärtust lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis, ning kuidas organisatsioon nendele võimalustele ja riskidele vastab? Hinnatakse järgnevaid sisuelementide alapunkte ning IR-i põhimõtteid:

- peamised riskid;
- peamised võimalused;
- riskide ja võimaluste tõenäosus ja mõju;
- riskide ja võimaluste haldamine;
- tulevikku suunatus;
- suhted huvigruppidega;
- olulisus ja ülevaatlikkus;
- usaldusväarsus ja täielikkus;
- järjepidevus ja võrreldavus.

6. Strateegia ja ressursside jaotus. Aruanne peab vastama küsimusele, kuhu on organisatsioon teel ning kuidas plaanib sinna jõuda? Hinnatakse järgnevaid sisuelementide alapunkte ning IR-i põhimõtteid:

- lühiajalised, keskmised ja pikaajalised eesmärgid;
- strateegia olemasolu;
- strateegia täideviimise ressursikasutuse plaanid;
- tulemuste hindamise kriteeriumid;
- ettevõtte konkurentsieelise kirjeldus;
- suhted huvigruppidega;
- olulisus ja ülevaatlikkus;
- usaldusväarsus ja täielikkus;
- järjepidevus ja võrreldavus.

7. Ärimudel. Aruanne peab vastama küsimusele, missugune on organisatsiooni ärimudel ja kui paindlik on see muutustele? Hinnatakse järgnevaid sisuelementide alapunkte ja IR-i põhimõtteid:

- kasutatavad sisendid;
- kuidas ettevõtte turul eristub;
- innovatsiooni osa ärimudelis;
- ärimudeli paindlikkus muutustele;

- väljundid (tooted, teenused, jäätmed jne);
  - ärimudeli tulemuslikkus kapitalide mõistes;
  - strateegilised eesmärgid ja tulevikku suunatus;
  - suhted huvigruppidega;
  - olulisus ja ülevaatlikkus;
  - usaldusväärsus ja täielikkus;
  - järjepidevus ja võrreldavus.
8. Tegevustulemuslikkus. Aruanne peab vastama küsimusele, kas ja mis ulatuses on organisatsioon suutnud täita seatud strateegilised eesmärgid ning kuidas on tulemused mõjutanud kasutatavaid kapitale? Hinnatakse järgnevaid sisuelementide alapunkte ja IR-i põhimõtteid:
- kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed tulemused vs eesmärgid;
  - ettevõtte mõju kapitalidele;
  - suhted huvigruppidega;
  - seos mineviku, praeguste tulemuste ja tulevikuväljavaadete vahel;
  - KPI-de kasutamine;
  - informatsiooni omavaheline seotus;
  - olulisus ja ülevaatlikkus;
  - usaldusväärsus ja täielikkus;
  - järjepidevus ja võrreldavus.
9. Tuleviku väljavaated. Aruanne peab vastama küsimusele, missugused on väljakutsed, millega organisatsioon peab tegelema, et saavutada strateegias seatud eesmärgid, ning missugused võivad olla nendest tulenevad ohud ärimudelile ja tuleviku tegevustulemustele? Hinnatakse järgnevaid sisuelementide alapunkte ja IR-i põhimõtteid:
- juhtkonna hinnang väliskeskkonna muutuste kohta;
  - muutuste mõju organisatsioonile;
  - organisatsiooni võimekus muutustega tegeleda;
  - kapitalide piisavus, kvaliteet ja taskukohasus;
  - strateegilised eesmärgid ja tulevikku suunatus;
  - suhted huvigruppidega;

- olulisus ja ülevaatlikkus;
- usaldusväärsus ja täielikkus;
- järjepidevus ja võrreldavus.

10. Kas aruanne on koostatud, kasutades põhimõtteid šinformatsiooni omavaheline seotusõ ja šsuhted huvigruppidegaõ. Ettevõtte aruandes avalikustatav informatsioon peab olema seotud üheks tervikuks, mille tulemusena on aruanne väärtuse loomise protsessi kirjeldus. Aruandes peab olema seotud nii kvantitatiivne kui ka kvalitatiivne informatsioon. Suhetest huvigruppidega peab ettevõtte esmalt välja tooma, keda nähakse enda huvigruppidenä ning millisenä ta mõistab nende vajadusi ning vastab nende õigustatud vajadustele, huvidele ja ootustele.

11. Integreeritud mõtlemise olemasolu või selle ilmingud ettevõttes

Kuna töö põhineb peamiselt ettevõtete avalikustatud aruannetel ning autoril ei ole üheski nendes ettevõttes töötamise kogemust, lähtutakse avaldatud infost ning selle põhjal tehtavatest argumenteeritud järeldustest. Tunnistus integreeritud mõtlemisest on näiteks vastutustundlikkuse ja jätkusuutlikkuse sidumine visiooni ja missiooniga, vastutustundliku ettevõtluse põhimõtete väljatöötamine ning eetika- ning käitumiskoodeks.

Ettevõtete aruannete hindamine viiakse läbi peatüki 2.3 alapeatükkides. Esimeses alapeatükis keskendutakse organisatsiooni sise- ja väliskeskkonna ning struktuuriga seotud hindamiskriteeriumitele. Teine alapeatükk käsitleb äritegevusega seotud hindamiskriteeriume ning viimane valitud IR-i põhimõtete ning integreeritud mõtlemise hindamist ning kokkuvõtet. Peatükkides tuuakse esmalt välja hindamiskriteerium, ettevõtete analüüs ning seejärel sisuelementidele ka hindamistabel.

## **2.3 Valitud ettevõtete majandusaasta aruannete hindamine**

Alampeatükis 2.3.1 vaadeldakse hindamiskriteeriume, mis keskenduvad CR aruannete olemasolule ning nende kvaliteedile, olulisusele, organisatsioonile ning selle tegevuskeskkonnale ja valitsemisele. Alampeatükis 2.3.2 keskendutakse ettevõtte äritegevusega seotud hindamiskriteeriumitele. Käsitletakse järgnevaid IR sisuelemente: võimalused ja riskid, strateegia ja ressursside jaotus, ärimudel, tegevustulemused ning tuleviku väljavaated. Alampunkti 2.3.3 eesmärgiks on kirjeldada ja analüüsida, kuidas

IR põhimõtteid - šinformatsiooni omavaheline seotusõ ning šsuhted huvigruppidegaõ on Baltikumi energiaettevõtetes kasutatud ning kas aruannetes esineb integreeritud mõtlemise ilminguid. Lisaks esitatakse kokkuvõttev tabel, mis koondab kõiki käsitletud hindamiskriteeriume ning toob välja kvantitatiivsed tulemused.

### **2.3.1 Organisatsiooni sise- ja väliskeskonna ning aruandluse struktuuriga seotud hindamiskriteeriumid**

#### *Jätkusuutlikkuse aruannete olemasolu ja kvaliteet*

Käsitletavatest ettevõtetest on kõik mingil kujul CR-aruandeid avalikustanud. Lietuvos Energija lähtub oma tegutsemises ja ka aruande koostamises ÜRO väljatöötatud kümnest põhimõttest ettevõtete tegutsemiseks (UN Global Compact GC), mis keskendub inimõigustele, tööjõule, keskkonnale ja korrupsioonivastasele võitlusele. Kuna ettevõtte on noteeritud Leedu börsil, kehtivad sellele ka börsi poolt määratud reeglid, mis täiendavad GC teemade nimistut majandusliku käsitlustega. Eesti Energia koostab sotsiaalse vastutuse ning säästva arengu aruannet, kuid ei ole avalikustatud, missuguste juhendite baasil neid tehakse. Latvenergo on hinnatavatest ettevõtetest ainus, mis kasutab majandusaasta aruande koostamisel SR-juhendit ning seetõttu on nende aruanne ülevaatlikum ning kajastab relevantsemat infot. SR-juhendid kohustavad välja tooma kokkuvõtte, kus on toodud käsitletavat teemad ning nende asukoht aruandes, mis vähendab võimalust mingeid teemasid mitte käsitleda. Seda probleemi võib märgata aga Eesti Energia ja Lietuvos Energija puhul, mille aruanded on pealiskaudsemad, vähemate selgituste ning suhtarvudega. Lietuvos Energija ei käsitle kõiki huvigruppe ning ettevõtte ei ole saanud aru, miks on CR-kontseptsioon oluline, tuues ühe olulisema põhjusena välja reputatsiooni paranemise, mis ei ole vale, kuid ei saa olla peamiseks ning olulisemaks.

Kõik hinnatud ettevõtted toovad välja kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid tegevusnäitajaid, kuid need ei ole omavahel seotud. Näiteks kui võrrelda Eesti Energias põlevkivituha massi ja toodetud elektrienergiat eelmise perioodiga, selgub, et põlevkivituha on tekkinud proportsionaalselt 8% rohkem kui eelmisel perioodil. Selgitamata on ka 19%-line tööõnnetuste kasv 2012. aastal. Siinkohal peaks olema välja toodud, kuidas ettevõtte

panustab tööõnnetuse läbi elanud inimeste tööellu tagasitoomisse, kuidas kompenseeritakse vigastused, kas töötajad on kindlustatud jne.

Eesti Energiat ja Latvenergot on siseriiklikult tunnustatud kui jätkusuutlikke ja vastutustundlikke ettevõtteid, mis on pälvinud vastavalt hõbe- ja kuldtaseme kvaliteedimärgise. Tahtmata märgise olulisust vähendada, tuleks siiski mainida, et tegemist ei ole rahvusvahelise standardiga. Märgise andmist jälgitakse küll riigisiselt, kuid väljastpoolt vaadates jäävad selle tähendus ning märgise saamise hindamiskriteeriumid arusaamatuks.

Autori hinnangul vastab Latvenergo aruanne GRI hindamiskriteeriumitele ning seetõttu on tulemuseks 4. Samas ei saa väita, et see hinne on auga välja teenitud, kuna avaldatakse vaid infot, mida on juhendis minimaalselt nõutud. Näiteks esitatakse andmeid, kui palju on ettevõttes tööl mehi ja naisi ning võrreldakse nende palgatasemeid, kuid ei tooda välja, miks saavad naised vähem palka. Ettevõtte, mis peab ennast vastutustundlikuks, ei tohiks palgaerinevusi põhjendada sellega, et sarnased erinevused on terves riigis. Lietuvos Energija ja Eesti Energia selle hindamiskriteeriumi tulemuseks on 2.

### ***Olulisuse määramise põhimõtted***

GRI juhendid nõuavad aruande olulisuse põhimõtete avalikustamist, kuna ilma nendeta ei pruugi aruanne kajastada ja ettevõtte käsitleda tegelikke majanduslikke, keskkondlikke ning sotsiaalseid mõjusid. Latvenergo on aruandes välja toonud põhimõtted ja metoodika, kuidas olulisus määrati. Toodud põhimõtted on vastavuses GRI juhendis punktis 3.1 toodud olulisuse määramise kriteeriumitega, kirjeldades ettevõtte protsessi oluliste teemade määramisel. Seetõttu on võimalik hinnata Latvenergo käesolevat hindamiskriteeriumit hindega 5. Eesti Energia ja Lietuvos Energija ei ole välja toonud olulisust ning põhjust, miks käsitletavatele teemadele tähelepanu pööratakse, mistõttu ei ole võimalik analüüsida, kas olulisuse määramine põhines korrektsetel põhimõtetel, ning tulemuseks on 0.

### ***Organisatsiooni ja väliskeskkonna ülevaade***

Võrreldes ettevõtteid omavahel, ilmneb, et aruannetes on loodud nn suur pilt ettevõtete väärtustest, kultuurist, eetikast ning on välja toodud missioon ja visioon. Samas ei saa öelda, et kõikide ettevõtete visioon ja missioon lähtub jätkusuutlikkusest ja vastutustundlikkusest. Eesti Energia visioon sisaldab ambitsiooni olla suurim põlevkiviettevõtte maailmas, mis võib selliselt aga minna vastuollu vastutustundlikkuse ning jätkusuutlikkusega SR-i mõistes, sest põlevkivitehnoloogia kasutamine energiatootmiseks on loodusvarademahukas ning keskkonda saastav. Latvenergo missioon toob vastukaaluks Eesti Energiale välja keskkonnasõbralikkuse ning jätkusuutlikkuse, samas on neil seda kergem teha, sest peamine energiatootmine toimub hüdroelektrijaamades. Lietuvos Energija visioon ja missioon, sarnaselt Eesti Energiaga, vajab arendamist ning ajakohendamist. Väga positiivselt hindas autor Latvenergo põhimõtet, mille järgi nõutakse ka äripartneritelt kinnitust, et koostöö põhineb õiglase äri ning koostöö põhimõtetel.

Ettevõtete omanikud ning omandistruktuurid on välja toodud. Ettevõtted selgitavad, missugused on ettevõtete tegevusalad, tooted ja teenused, kuid erinevalt Eesti Energiast ja Latvenergost on Lietuvos Energija toonud välja vähe informatsiooni konkurentsiolukorra ja turupositsiooni kohta. Kui Latvenergo ja Eesti Energia on toonud välja turuosad koduriigis ning Baltikumis, siis Lietuvos Energija toob välja vaid eksporditud elektri mahu. Kvantitatiivseid näitajaid, nagu töötajate arv, müügitulu, keskkonnamõjud jne, on ettevõtted avalikustanud erineval tasemel. Näiteks Latvenergo on lisanud nelja viimase aasta info, teised ettevõtted enamasti aga kahe aasta info. Peamiste keskkonnamõjude all toob Lietuvos Energija välja vaid 2012. aasta info, Eesti Energia ja Latvenergo aga vähemalt kahe aasta võrdleva info. Kuna Lietuvos Energija ei ole toonud välja võrdlusinfot, ei ole potentsiaalsed muutused ka selgitatud. Ettevõtted peaksid avalikustama informatsiooni vähemalt kolme aasta lõikes, et võimaldada aruande lugejal muutuste trende hinnata.

Väliskeskkonda mõjutavad tegurid on kõikidel ettevõtetel välja toodud. Kõik käsitlevad turuolukorda, regulatsioonide muudatusi ning teisi faktoreid, mis neid eelmisel perioodil mõjutasid. Latvenergo tõi aga välja ka tulevikku mõjutavad tegurid, mistõttu on ettevõtte selle hindamiskriteeriumi alapunkti hinne kõrgem. Eesti Energia jättis

kajastamata väliskeskonna mõjud, mis avaldasid mõju nende investeeringutele väljaspool asukohariiki, ning sai seetõttu selles alapunktis kõige madalama hinde.

Sisuelemendi alapunktide lõikes avalikustatud info on ettevõtetes oluline ning ülevaatlik, ainsana võib välja tuua Lietuvos Energija, kelle aruanne võiks olla ülevaatlikum ja aastate lõikes võrreldavam. Samuti saab väita, et aruannete info on usaldusväärne. Hindamiskriteeriumi tulemuste kokkuvõte on toodud tabelis 3.

**Tabel 3.** Organisatsiooni ja väliskeskonna hindamise tulemused

	EE	LVE	LTE
Kultuur, eetika, väärtused, missioon, visioon	4	5	4
Omanikud ning omandistruktuur	4	4	4
Põhitegevusalad, turud, tooted ja teenused	4	4	3
Konkurentsiolukord ja turupositsioon	4	4	1
Peamised kvantitatiivsed näitajad	4	5	3
Väliskeskonda mõjutavad tegurid	2	3	4
Olulisus ja ülevaatlikkus	4	4	3
Usaldusväarsus ja täielikkus	4	4	3
Järjepidevus ja võrreldavus	3	4	2
Keskmine tulemus	3,67	4,11	3,00

Allikas: Autori koostatud

### ***Juhtimine***

Hinnates ettevõtete info avalikustamist seoses juhtimisega, näeme Eesti Energia ja Latvenergo edumaad Lietuvos Energija ees, mis tuleneb peamiselt nende IR-põhimõtete vähesest kasutamisest. Riskide juhtimise kohta on kõige parem info toodud Eesti Energial, kes on detailselt välja toonud vastavad skeemid ning need lahti seletanud. Sama võib öelda Latvenergo kohta, kuid nende poolt avalikustatud info ei ole niisama kergesti mõistetav. Lietuvos Energija on põhimõtteliselt loetlenud võimalikud riskid, mis ettevõttel võivad olla, kuid ei ole välja toonud, kuidas neid hallatakse. Riskide juhtimise põhimõtete avalikustamine on lugejale oluline, et mõista, kui riskialdis ettevõtte juhtkond on.

Ettevõtete juhtimisstruktuuri on välja toonud Eesti Energia ja Latvenergo, kuid mitte Lietuvos Energija, mistõttu on keeruline mõista, kuidas ettevõtet valitsetakse. Kõik



ettevõtted on lisanud aruandesse info juhatuse ning nõukoguliikmete kogemuse kohta. Ebapiisav info on kõigil avalikustatud palga ning boonuseskeemide kohta. Ükski ettevõtte ei ole selgitanud, missuguseid kriteeriume täites on juhatusel võimalik boonust saada. Samuti puudub võrdlus mineviku tulemustasude ja juhtide tulemustasude aluseks oleva hindamiskriteeriumi täitmise kohta. Tulemustasude kriteeriumide mõistmine annab aruande lugejale olulist informatsiooni ettevõtte tulevikusuundade kohta ja peaks olema avalikustatud. Eesti Energia ja Latvenergo on toonud välja võrdluse juhatuse ja nõukogu eelmise ja aruandeaasta palkade vahel, Lietuvos Energijas seda tehtud ei ole. Samuti on Lietuvos Energija pööranud vähe tähelepanu auditikomiteele ja puudub auditikomitee otsus, mis teistel on olemas. Puuduvad juhtkonna eesmärgid ning eesmärkide tulemuste mõõtmise kriteeriumid, kuid välja on toodud hea ühingujuhtimise tavad.

**Tabel 4.** Juhtimise hindamise tulemused

	EE	LVE	LTE
Juhtimisstruktuur ja kogemus	4	4	3
Palga- ja hüvitissüsteem	3	2	2
Riskijuhtimise protsessi kirjeldus	4	2	2
Ettevõtte väärtuste, kultuuri ja eetika mõju kapitalidele ja huvigruppidele	3	4	2
Kasutatavate juhtimistavade kirjeldus	4	4	4
Innovatsiooni arendamine	3	3	3
Olulisus ja ülevaatlikkus	4	4	2
Usaldusväärne ning täielik	3	4	2
Järjepidevus ja võrreldavus	3	3	2
Keskmine tulemus	3,44	3,33	2,44

Allikas: Autori koostatud

Hindamaks, millist mõju omavad ettevõtete kultuur, eetika ja väärtused kapitali liikidele ning huvigruppidele, peavad need esmalt olema vastavalt sõnastatud. Siinkohal tekib tugev seos eelneva hindamiskriteeriumiga, kus hinnati väärtuste, kultuuri, missiooni ja visiooni vastavust IR-i põhimõtetele. Aruannet lugedes on kõige kergemini mõistetav ning usaldusväärne Latvenergo väärtuste, kultuuri ja eetika mõju kapitali liikidele ja huvigruppidele. Eesti Energia puhul tekib arvamus, et kõik ei ole avalikustatud. Seoses huvigruppidega ei ole selgitatud käimasolevaid või lõppenud läbirääkimisi ametiühingutega ning pigem käsitletakse ettevõtet heas valguses näitavaid küsimusi.

Lietuvos Energija puhul puudub oluliselt info huvigruppide ning kapitali liikide kohta ja seetõttu ei ole võimalik seda alapunkti ka kõrgelt hinnata.

Ettevõtted on käsitlenud olulisi teemasid ja info on usaldusväärne, kuid mitte täielik. Käsitletakse innovatsiooni, kuid mida plaanitakse teha tulevikus, kui suured on investeeringud ja kuidas need panustavad tulevikus ettevõtte äritegevusse, on suures osas avamata. Ettevõtted peavad suurendama võrreldavust aastate lõikes ning ka teiste ettevõtetega. Hindamiskriteeriumi tulemuste kokkuvõte on toodud tabelis 4.

### **2.3.2 Äritegevusega seonduvad hindamiskriteeriumid**

Tegemist on ühe halvemini järgitud sisuelemendiga IR-i raamistikus. Ettevõtted on peamiselt keskendunud riskide teooriale, mitte sisule. Tuuakse välja, missugused on teoreetilised riskid, mis võivad ettevõttel olla, ja isegi kui need on ettevõttele olulised, ei ole välja toodud põhjuseid ning täpsemat hinnangut. Eesti Energia ei ole välja toonud selliseid riske nagu keskkonnatasude kiire tõus, töötajate palganõudmised või probleemid Enefit 280 tehase käivitamisega, kuigi majandusaasta aruande koostamise ajal ning ka praegu on need teemad aktuaalsed. Järgnevatel aastatel valmivad mitmed veealused kaablid, mis ühendavad Baltikumi Skandinaaviaga. Skandinaavias mõjutab elektri hinda oluliselt kevadel lume sulamisest tekkiv vesi, mis on Latvenergo ja Lietuvos Energija peamine aeg, mil töötatakse maksimaalvõimsusel ning teenitakse kasumit. Hindamata on risk, kuidas mõjutab ühenduste suurenemine ettevõtete kasumlikkust.

Võimaluste puhul on tegemist natuke parema, kuid kindlasti mitte rahuldava olukorraga. Toodud võimalused on üldised ega keskendu ettevõtte tegelikele võimalustele. Näiteks on Lietuvos Energija toonud välja, et energiaturu avanemine on võimalus, kuid võimalusega tegemist on vaid sellisel juhul, kui ollakse konkurentsivõimelised. Vastasel juhul on tegemist riskiga. Puudub võimaluste analüüs. Ettevõtted kardavad avalikustada riske ja võimalusi, tõenäoliselt kartes avalikku reaktsiooni või liigset info avalikustamist konkurentidele, ning seetõttu ollakse umbmäärased. Kuna Eesti Energia ja Lietuvos Energija on avalikustanud riskide ja võimaluste haldamise süsteeme ja põhimõtteid, teenisid need ettevõtted selle sisupunkti lõikes kõrgema hinde. Täielikult on ettevõtetel hindamata võimaluste ja riskide efekt

ettevõttele. IR-i põhimõtteid ei ole suures plaanis kasutatud. Hindamiskriteeriumi tulemuste kokkuvõte on toodud tabelis 5.

**Tabel 5.** Võimaluste ja riskide hindamise tulemused

	EE	LVE	LTE
Peamised riskid	1	1	1
Peamised võimalused	2	2	2
Riskide ja võimaluste tõenäosus ja mõju	0	0	0
Riskide ja võimaluste haldamine	3	3	1
Tulevikku suunatus	0	1	0
Suhted huvigruppidega	1	1	1
Olulisus ja ülevaatlikkus	1	1	1
Usaldusväärne ja täielik	1	1	1
Järjepidevus ja võrreldavus	1	1	1
Keskmine tulemus	1,11	1,22	0,89

Allikas: Autori koostatud

### ***Strateegia ja ressursside jaotus***

Ettevõtte ei saa toimida ilma eesmärkide seadmiseta. Erinevalt teistest ettevõtetest on Lietuvos Energija avalikustanud erineva ajalise perspektiiviga eesmärgid, samuti nende täitmise strateegia ja ajalise raamistiku. Lietuvos Energija eesmärgid ja strateegia ei ole üldsõnalised, vastupidiselt Eesti Energia ja Latvenergo aruannetele, kus on välja toodud strateegia, kuid jäetud see ajaliselt piiritlemata ega ole välja toodud tulemuste hindamise kriteeriume. Eesmärgid ja strateegia peavad olema mõõdetavad ja ajalise jaotusega. Eesti Energia näitel on efektiivsuse tõstmine ning tormikindluse suurendamine küll eesmärgid, kuid neid peab edasi arendama, andma neile mõõdetav ja seega ka kontrollitav vorm. IR-i kontekstis on strateegia osa ka huvigrupid, keskkond ja muud sotsiaalsed kaalutlused. Kõige rohkem on huvigruppidega seotud eesmärgid seadnud Eesti Energia. Need ei ole küll toodud aruande osas, kus esitletakse strateegiat, vaid kliendisuhete või töötajate peatükis. Samas on suurem osa avaldatust pigem hetkeolukorra kirjeldus, keskendutakse nn pehmetele väärtustele ja positiivse info avalikustamisele. Lietuvos Energija huvigruppidega seotud eesmärgiks on uue organisatsioonikultuuri loomine ja kirjeldatud on plaanitavaid tegevusi. Vähem on seatud keskkonnaeesmärgid, välja arvatud õigusnormidest tulenevate kohustuste

täitmine. Mitte ükski ettevõtte pole olulisel määral välja toonud strateegia ressursikasutuse plaane ja hinnanguid, kas esitatud strateegia elluviimiseks on piisavalt kapitali.

**Tabel 6.** Strateegia ja ressursside hindamise tulemused

	EE	LVE	LTE
lühiajalised, keskmised ja pikaajalised eesmärgid	1	1	4
Strateegia olemasolu	2	1	4
Strateegia täideviimise ressursikasutuse plaanid	1	1	1
Tulemuste hindamise kriteeriumid	1	0	3
Ettevõtte konkurentsieelise kirjeldus	1	1	1
Suhted huvigruppidega	2	2	2
Olulisus ja ülevaatlikkus	1	1	3
Usaldusväärne ja täielik	2	2	4
Järjepidevus ja võrreldavus	1	1	1
Keskmine tulemus	1,33	1,11	2,56

Allikas: Autori koostatud

Ettevõtted ei ole avalikustanud enda konkurentsieeliseid või on esitlenud kaheldavaid eeliseid. Näiteks peab Latvenergo üheks enda konkurentsieeliseks toodetavat rohelist elektrit. Samas impordib ta 41% elektrist, mis on ostetud Eestist või Leedust. Suur osa Eestis toodetavast elektrist ei ole roheline, põhinedes põlevkivil, Leedu on aga ise neto elektri importija. Ettevõtete avaldatud info puhul ei teki küsimust, kas see on usaldusväärne, küll aga pole info täielik. Puudub eesmärkide ja strateegia tulemuste võrreldavus eelnevate perioodidega. Ettevõtted ei ole informatsiooni esitamisel järjepidevad ning peaksid lähtuma informatsiooni esitamisel olulisusest. Hindamiskriteeriumi tulemuste kokkuvõtte on toodud tabelis 6.

### *Ärimudel*

Ettevõtted ei ole oma terviklikke äriplaane avalikustanud. Sellele viitab juba eelmistes hindamiskriteeriumites toodu. Aruannetes kirjeldatakse kasutatavaid sisendeid, kuid need ei ole seotud ühtseks tervikuks. Vastamata jääb küsimus, kuidas kasutada olevad sisendid aitavad kaasa ettevõtte eesmärkide täitumisele. Probleemid tekivad siinkohal juba eesmärkide seadmises, kuna ilma nendeta ei saa kirjeldada ka kasutatavaid

sisendeid, nende piisavust või puudujääke äriplaani mõistes. Latvenergo on kõige paremini esitlenud nii sisendeid kui ka väljundeid seetõttu, et aruandel on GRI juhenditest tulenev struktuur ja kohustus nendele tahkudele tähelepanu pöörata. Ettevõtted võidaksid, kuid esitaksid äriplaani graafilise kirjelduse, mis võib väga hästi põhineda IR-i väärtusloome protsessi kirjeldusel. Kuna terviklikku äriplaani ei ole ettevõtted esitlenud, puuduvad ka hinnangud, et kui miski peaks muutuma, siis kuidas see ettevõtet mõjutab. Põlevkivitööstus ja energiasektor üldisemalt on üks suurimad heitmete tekitajaid ning kannab seetõttu suurt täiendavat riigi regulatsiooni riski. Avalikustama peab, kuidas muutub ettevõtte kasumlikkus järgnevatel aastatel, kui riigi poolt paika pandud keskkonnatasud suurenevad. Eesti Energia on kirjeldanud, kuidas muutub EBITDA, kui elektri või vedelkütuse hind tõuseb või langeb 10%, kuid esitatud tulemuse kvaliteet on küsitav, kuna müügitulude 10%-line tõus või langus ei saa omada täpselt samasugust mõju.

Ettevõtted ei ole olulisel määral välja toonud, kuidas nad turul eristuvad. Eesti Energia aruandest on näha, et ettevõtte on innovaatiline, arendades uusi tehnoloogiaid ning võttes kasutusele uusi põlevkivi töötlemise tehnoloogiaid, kuid sarnaselt teiste ettevõtetega võidaksid ka nemad käesoleva teema detailsemast käsitlemisest. Avaldamata on suures osas innovatsiooni suunatud investeeringud ja nendelt tulevikus eeldatav tulu, kui plaanitakse arendused kasutusele võtta. Äritegevuse tulemuslikkuse kohta on kapitali liikide lõikes infot avalikustatud. Avalikustatud on finantskapitali tulemuslikkus nagu kasum ja rahavoog, Eesti Energia on toonud välja, et on eelistatuim tööandja Eestis, mida võib lugeda ka ärimudeli üheks tulemuseks. Kõik ettevõtted on erineval tasemel avalikustanud, kuidas nad mõjutavad loodust. Latvenergo käsitus on siinkohal parim, kuna infot on toodud erinevate aastate lõikes ning tulemusi on ka kommenteeritud. Nii Eesti Energia kui ka Latvenergo on avalikustanud kliendirahulolu uuringu tulemused. Lietuvos Energija on hästi kajastanud strateegiliste eesmärkide ning tulevikku suunatuse põhimõtet, millest oli juttu hindamiskriteeriumi strateegia ja ressursside hindamise juures. Äriplaani oluline osa on suhted huvigruppidega. Olenevalt huvigrupist on kaudselt viidatud nendega seotud eesmärkidele. Eesti Energial on klientide, töötajate ja ühiskonnaga seotud eesmärged, sama võib öelda Latvenergo kohta. Lietuvos Energija käsitleb huvigruppidest vaid omanikke ja töötajaid. Hindamiskriteeriumi tulemuste kokkuvõte on toodud tabelis 7.

**Tabel 7.** Ärimudeli hindamise tulemused

	EE	LVE	LTE
Kasutatavad sisendid	2	3	2
Kuidas ettevõtte turul eristub	1	1	1
Innovatsiooni osa ärimudelis	3	2	2
Ärimudeli paindlikkus muutustele	0	0	0
Väljundid (tooted, teenused, jäätmed jne)	2	4	2
Ärimudeli tulemuslikkus kapitalide mõistes	2	3	2
Strateegilised eesmärgid ja tulevikku suunatus	1	2	4
Suhted huvigruppidega	3	3	2
Olulisus ja ülevaatlikkus	2	2	2
Usaldusväärne ja täielik	2	2	2
Järjepidev ja võrreldav	1	2	1
Keskmine tulemus	1,73	2,18	1,82

Allikas: Autori koostatud

### ***Tegevustulemused***

Ettevõtted avaldavad igal aastal tulemusi tegevuse kohta, kuidas neil eelmisel aastal läks. Käsitletavad ettevõtted on suures osas avalikustanud finantsnäitajad ja natuke ka kvalitatiivseid näitajaid, nagu keskkonnamõjud. Kuna ettevõtted ei ole seadnud konkreetseid mõõdetavaid eesmäärke igaks aastaks, siis ei võrrelda ka tulemusi eesmärkidega. Võrdlema peaks minimaalselt kolme aasta infot, kuna vastasel juhul ei ole võimalik näha muutuste trendi. Samuti peaks tulemusi võrdlema teiste sarnaste ettevõtetega, seda ei ole aga tehtud. Võrdlemine teiste ettevõtetega aitab mõista ettevõtte positsiooni turul nii kvalitatiivses kui ka kvantitatiivses mõttes. KPI-sid on Latvenergo kasutatud rohkem tulenevalt GRI juhendite jälgimisest. Samas ei kasutata KPI-sid, mis seoksid kvantitatiivset ja kvalitatiivset infot. Puuduvad seosed mineviku, oleviku ning tuleviku vahel. Olulisi teemasid peab kajastama läbi perioodide, võimaldamaks aruande lugejal jälgida nende arengut. Erinevatele kapitali liikidele on tähelepanu pööratud. Latvenergo kirjeldab mõju pea igale kapitaligrupile, palju on tähelepanu pööratud keskkonnamõjudele, kirjeldades veehoidlate mõju kaladest toonekurgedeni. Autori hinnangul pööratakse kapitali liikide kirjeldamisel tähelepanu rohkem positiivsetele ja kergematele teemadele, vähem käsitletakse näiteks läbirääkimisi ametiühingutega, tööõnnetusi ja ebaõnnestunud investeeringuid. Kuna

huvigruppidega seotud eesmärgid on seotud minimaalselt, ei ole ka tulemusi kirjeldatud. Käesoleva sisuelemendi lõikes ei ole IR-i põhimõtteid suures osas kasutatud. Hindamiskriteeriumi tulemuste kokkuvõte on toodud tabelis 8.

**Tabel 8.** Tegevustulemuste hindamise tulemused

	EE	LVE	LTE
Kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed tulemused vs eesmärgid	0	0	0
Ettevõtte mõju kapitalidele	2	3	2
Suhted huvigruppidega	2	2	1
Seos mineviku, praeguste tulemuste ja tulevikuväljavaadete vahel	0	0	0
KPI-de kasutamine	1	2	1
Informatsiooni omavaheline seotus	1	1	1
Olulisus ja ülevaatlikkus	1	1	1
Usaldusväärne ja täielik	1	2	1
Järjepidevus ja võrreldavus	1	1	1
Keskmine tulemus	1,00	1,33	0,89

Allikas: Autori koostatud

### ***Tuleviku väljavaated***

Ettevõtted peavad hindama, missugused on väljakutsed, millega organisatsioon peab tegelema, et saavutada strateegias seotud eesmärgid, ning missugused võivad olla nendest tulenevad ohud ärimudelile ja tuleviku tegevustulemustele.

**Tabel 9.** Tuleviku väljavaadete hindamise tulemused

	EE	LVE	LTE
Juhtkonna hinnang väliskeskonna muutuste kohta	0	0	0
Muutuste mõju organisatsioonile	1	1	1
Organisatsiooni võimekus muutustega tegeleda	1	1	0
Kapitalide piisavus, kvaliteet ja taskukohasus	0	0	0
Strateegilised eesmärgid ja tulevikku suunatus	1	1	3
Olulisus ja ülevaatlikkus	1	1	1
Usaldusväärne ja täielik	1	1	1
Järjepidevus ja võrreldavus	1	1	1
Keskmine tulemus	0,75	0,75	0,88

Allikas: Autori koostatud

Hinnatavate ettevõtete aruannetes on üksikuid juhtkonna hinnanguid väliskeskonnale tulevikus, kuid peamiselt on välja toodud eelmise aasta kirjeldus. Ettevõtted ei ole avaldanud hinnangut, mis toimub tulevikus, ja seetõttu ei ole hinnatud organisatsioonide võimekust muutustega tegeleda. Käesolevale hindamiskriteeriumile ei ole võimalik vastata, kui ei ole esitatud IRF-i kohast äriplaani. Käesoleva sisuelemendi hindamisel ei vasta mitte ükski ettevõtte olulisel määral IR-i põhimõtetele ega avalda vajalikku informatsiooni. Hindamiskriteeriumi tulemuste kokkuvõte on toodud tabelis 9.

### **2.3.3 Valitud põhimõtete ning integreeritud mõtlemise hindamiskriteeriumid ning hindamiskriteeriumide tulemuste kokkuvõte**

#### *Informatsiooni omavahelise seotus ja suhted huvigruppidega*

Informatsiooni omavaheline seotus on oluline IR-i põhimõtte arusaamiseks, kuidas ettevõtte loob väärtust, ning mõistmaks ettevõtte tegevuse omavahelisi seoseid, mis mõjutavad näiteks erinevaid kapitali liike. Informatsiooni omavahelise seotuse tulemusena luuakse side kõikide sisuelementide vahel ning selgitatakse iga sisuelemendi osa väärtusloomes. Kahjuks ei ole hinnatavad ettevõtted loonud väärtusloomest tervikpilti. Erinevaid sisuelemente, mida hinnati eelnevalt, on erineva põhjalikkusega käsitletud. Kuigi igal sisuelemendil on oma roll, siis mõnede sisuelementide, nagu näiteks östrateegia ja ressursside jaotus ning äriplaano, ebapiisav kajastamine võtab võimaluse mõista suurt pilti, isegi kui teised sisuelemendid on täielikult käsitletud. Eesti Energia ning Latvenergo vähene eesmärkide, strateegia, võimaluste ja riskide kirjeldus ei võimalda mõista, kas ettevõtte on suuteline väärtusloomeks ka pikas perspektiivis. Kasutatakse KPI-sid (Latvenergo on seda GRI juhendite järgimise tõttu kõige rohkem ning paremini teinud), kuid ühegi käsitletava ettevõtte KPI-d ei ole oma sisult ettevõtte erinevaid kapitali liike ja tegevusi siduvad. Ettevõtetel on loomata neile iseloomulikud KPI-d. Näiteks peaksid ettevõtted töötama välja KPI-d, mis võimaldavad hinnata, mille arvel iga-aastane müügitulukasv või muutus EBITDA-s on toimunud. Müügituluga võib siduda keskkonnanäitajaid, nagu CO<sub>2</sub>, SO<sub>2</sub>, või EBITDA-ga töötajate arvu. Olulisel kohal informatsiooni omavahelises seotuses on seosed mineviku, oleviku ja tuleviku prognooside vahel. KPI-de põhjal saab võrrelda mineviku tulemusi ja mineviku prognoose praegusega ning saadud info põhjal



ennustada tulevikku või hinnata ka juhtkonna pädevust. Ajalisi seoseid ei ole toodud. Eesti Energia, Latvenergo ja Lietuvos Energija tulemused on vastavalt 1, 2 ja 1.

Hinnatavate ettevõtete aruannetes on suhetele huvigruppidega teiste integreeritud aruande põhimõtetega võrreldes rohkem tähelepanu pööratud. SR-aruande koostamisest tulenevalt on Latvenergo kajastanud ka kõige rohkem suhteid huvigruppidega, kus nende olulisust rõhutatakse pidevalt ning igas peatükis. Ka Eesti Energia peab huvigruppe oluliseks, kuid avalikustab infot valitumalt, eelistades valulisematele teemadele tähelepanu mitte tõmmata, kuigi need võivad olla infotarbijale olulised. Eesti Energia ja Lietuvos Energija probleemiks on huvigruppide defineerimata jätmine ning seetõttu on nende kajastamine valikuline. Lietuvos Energija puhul on avalikustatud infot vaid töötajate ja omanike kohta. Ettevõtte järgib GC-d, kuid selles on aruandes vähe juttu ning kõiki kümnet GC põhimõtet ei ole aruannetes ka ammendavalt käsitletud. Latvenergo on välja toonud kõik huvigrupid ja suhted nendega käesoleval perioodil. Vähesel määral on ettevõtete aruannetes huvigruppidega seotud eesmärgid ja nendega seotud tegevusmõõdikuid.

Ebapiisavalt on iga ettevõtte aruandes käsitletud ametiühinguid, mis on traditsiooniliselt selles sektoris mõjuvõimsad. Eesti Energia ei ole avalikustanud läbirääkimisi ametiühingutega, mis toimusid 2012. majandusaasta aruande koostamise ajal. Palganõuete ja Eesti Energia palgapakkumise erinevus on ettevõttele oluline risk ning see peaks kajastuma ka aruandes. Lietuvos Energija on sarnaselt Eesti Energiaga avalikustanud ametiühingute ja palgaläbirääkimiste kohta vähe infot. Eesti Energia, Latvenergo ja Lietuvos Energija tulemused suhete kajastamisele huvigruppidega on vastavalt 3, 3 ja 2.

### ***Integreeritud mõtlemise ilmingud***

Eesti Energia ja Latvenergo on jõudnud arenguetappi, kus mõistetakse, et ettevõtluse eesmärgiks ei ole vaid kasumi teenimine. Latvenergo on seda demonstreerinud SR-aruande juurutamise, eetikakoodeksi koostamise ja visiooni ning missiooni püstitamisega, milles on rõhk jätkusuutlikkusel. Samas on neil seda ka kergem teha, sest ettevõtte on energiatootmise mõttes keskkonnasõbralikum kui Eesti Energia. Eesti Energia on CR-aruandes välja toonud, et vastutustundliku tegevuse mõõtmine kajastub

tegevuseeldusena ja asjaomaste otsuste juures läbiva põhimõttena. Olemas on eetikakoodeks ja sõnastatud väärtused, millest üks on vastutustunne. Ettevõtte puhul nähtub, et jätkusuutlikkus ja vastutustundlikkus on ettevõttes järjest olulisemaks muutunud, kuid puudub vorm, kuidas seda esitleda, ja sellekohane strateegia. Probleemiks võib olla ettevõtte umbusk ja ettevaatlikkus avalikkuse suhtes. Avalikustades vaid positiivset ei jäta see usaldusväärset muljet. Kolmest ettevõtte nõrgima mulje jättis Lietuvos Energija. Kuigi väärtusena oli välja toodud vastutustundlikkus ja kasutatakse ka CR-i põhimõtteid, ei anna aruanded infot, et neist olulisel määral ka juhindutakse. Eesti Energia, Latvenergo ja Lietuvos Energija tulemused on vastavalt 3, 4 ja 2.

### ***Hindamiskriteeriumite tulemuste kokkuvõte***

Kõikide ettevõtete hindamiskriteeriumite tulemused, mida on korrigeeritud vastava kaaluga, on välja toodud tabelis kümme. Tulenevalt tulemustest on integreeritud mõtlemisele ja aruande koostamisele kõige lähemal Latvenergo, kelle kokkuvõtlik tulemus on hindamisskaalal 2,82. Eesti Energia hinne on 1,78 ja Lietuvos Energija oma 1,58. Peamiseks eeliseks, miks Latvenergo sai parema tulemuse, on SR-i koostamine, mis põhineb GRI juhenditel ja sealt tulenevatel reeglitel. Tulemusi analüüsid on Latvenergo aruanne küll parem, kuid siiski pole tal suurt edumaad, kui vaadata vaid sisuelemente. Eelise toovad esimene ja teine hindamiskriteerium, mis kirjeldavad eelnevate jätkusuutlikkuse aruannete olemasolu ja kvaliteeti ning olulisuse määramise põhimõtteid. Latvenergo on ainsana esitanud olulisuse määramise põhimõtteid ja võib väita, et aruandes on kajastatud nii ettevõttele kui ka erinevatele huvigruppidele olulisi teemasid. Teiste ettevõtete kohta seda väita aga ei saa.

Erinevate hindamiskriteeriumite lõikes said ettevõtted ka erinevaid tulemusi. GRI juhenditele vaatamata ei suutnud Latvenergo anda kvaliteetsemat infot juhtimise kohta kui Eesti Energia ning jäi Eesti Energiale alla strateegia ja ressursside jaotuse kriteeriumis. Lietuvos Energija, kelle koondtulemus oli enamike hindamiskriteeriumite lõikes nõrgim, edestas kõiki hindamiskriteeriumi strateegia ning ressursside jaotuse kajastamisel. Lietuvos Energija väljendas selgelt ettevõtte strateegiat, kuid strateegia elluviimise vajalike ressursside kajastamisele ei ole tähelepanu pööranud. Kõige terviklikuma pildi ärimudelid andis Latvenergo. Tegevustulemuste ja tuleviku

väljavaadete ülevaade oli kõikidel ettevõtetel kesine, kuna ei toodud välja eesmäärke, strateegiaid ja tulemuste hindamise kriteeriume.

Puudus kvantitatiivse ja kvalitatiivse info omavaheline sidumine, analüüs ja mõjude kirjeldus. Aruanded ei olnud väärtuse loomise protsessi kirjeldused, seetõttu ei ole nende põhjal võimalik täielikult mõista, kuidas ettevõtted plaanivad aja jooksul väärtust luua. 10. hindamiskriteeriumis on vaadatud suhteid huvigruppidega, mis olid tunduvalt paremini kajastatud. Ettevõtted on olulises osas mõistnud, miks on vaja huvigruppidega koostööd teha ning näevad selles kasu nii endale kui ühiskonnale. Erandiks on Lietuvos Energija, kes näeb koostööd huvigruppidega väga kitsalt, vaid enda kasu suurendamise võimalusena.

**Tabel 10.** Hindamise tulemused

järjekorra-number	Hindamiskriteerium	kaal	Eesti Energia AS keskmised hinded	EE hinne korrigeeritud kaaluga	Latvenergo AS keskmised hinded	LVE hinne korrigeeritud kaaluga	Lietuvos Energija AB keskmised hinded	LTE hinne korrigeeritud kaaluga
1	Eelnevate jätkusuutlikkuse aruannete olemasolu	10%	2,00	0,20	4,00	0,40	2,00	0,20
2	Materiaalsuse määramise põhimõtted	12%	0,00	0,00	5,00	0,60	0,00	0,00
3	Organisatsiooni ja väliskeskkonna ülevaade	8%	3,67	0,29	4,11	0,33	3,00	0,24
4	Juhtimine	8%	3,44	0,28	3,33	0,27	2,44	0,20
5	Võimalused ja riskid	8%	1,11	0,09	1,22	0,10	0,89	0,07
6	Strateegia ja ressursside jaotus	8%	1,33	0,11	1,11	0,09	2,56	0,20
7	Ärimudel	10%	1,73	0,17	2,18	0,22	1,82	0,18
8	Tegevustulemused	8%	1,00	0,08	1,33	0,11	0,89	0,07
9	Tuleviku väljavaated	8%	0,75	0,06	0,75	0,06	0,88	0,07
10	Informatsiooni seotus, suhted huvigruppidega	10%	2,00	0,20	2,50	0,25	1,50	0,15
11	Integreeritud mõtlemise ilmingud	10%	3,00	0,30	4,00	0,40	2,00	0,20
	Kokku	100%	20,03	1,78	29,53	2,82	17,98	1,58

Allikas: Autori koostatud.

Integreeritud mõtlemine on oma koha leidnud nii Eesti Energias kui ka Latvenergos. Eesti Energia on aruandes väljendanud vastutustundliku käitumise olulisust otsuste tegemisel, Latvenergo aga on juba teinud sammu selles suunas ning rakendab GRI SR-i põhimõtteid. Lietuvos Energija on selles hindamiskriteeriumis kõige nõrgemini esinenud.

## **2.4 Soovitused ettevõtete aruandluse arendamiseks**

Käesolevas alapeatükis tuuakse välja soovitused hinnatavate aruandluste parandamiseks, et need vastaksid integreeritud aruandluse nõuetele. Lähtutud on põhimõttest üldiselt üksikule ehk esmalt tuuakse välja muutused, mida peab organisatsioon sisemiselt tegema, ning seejärel tehakse ettepanekuid aruannete kohta. Eesmärgiks ei ole detailsed, vaid pigem põhimõttelised soovitused, millele tuuakse juurde näiteid.

### ***Integreeritud aruandluse kasutuselevõtt***

Integreeritud aruandluse kasutuselevõtt ei ole võimalik ühe aruandlusperioodi jooksul. Tegemist on protsessiga, mille esimene samm hõlmab mõistmist, miks on vaja muutust, ning arusaamist, et organisatsiooni eesmärk on jõuda täieliku integreerituseni IR-i mõistes. Otsus tuleb langetada organisatsiooni kõige kõrgemal tasandil ning hakata IR-i põhimõtteid struktureeritult kõikidele töötajatele ja osakondadele tutvustama. Protsessi peavad olema kaasatud inimesed püramiidi kõige esimeselt kuni kõige viimase tasandini.

Peatükist 2.3.3 nähtus, et integreeritud mõtlemise ilmingud olid tugevad Eesti Energias ja Latvenergos, kuid nõrgad Lietuvos Energijas. Hoolimata sellest, kas ilmingud olid tugevad või nõrgad, ei kasuta ükski nendest ettevõtetest integreeritud aruandlust ning peavad eelmises lõigus kirjeldatud otsuse tegema. Oluline on juhtkonna pühendumus IR-i põhimõtete ning mõtlemise juurutamiseks. Järgmise sammuna peavad ettevõtted tuvastama, miks on neile jätkusuutlikkus oluline. Kuna IR ei ole ainult ettevõttekeskne, siis ei saa motivatsiooniks olla vaid ettevõtte enda huvid, kaasatud peaksid olema ka huvigruppide huvid. Samas peab lähtuma olulisusest. Kõik jätkusuutlikkusega seotud

teemad ei ole esmatähtsad ja oluliste teemade analüüs peaks võimalusel olema numbritel baseeruv, et saada aru suurimast võimalikust mõjust ja riskist ettevõttele. Mõistlik on kasutada ettevõtte oluliste küsimuste kajastamiseks juba olemasolevaid jätkusuutlikkuse raamistikke, nagu näiteks SR (10 main í 2013).

Integreeritud aruandluse põhimõtete rakendamine on põhimõtteline muutus ning ühe esimese asjana peavad ettevõtted hindama, kas senised eesmärgid, visioon ja missioon kirjeldavad ka uut organisatsiooni. Latvenergo missioon on käsitletavatest ettevõtetest ainus, mida autor ei pea vajalikuks muuta, käsitledes nii keskkonda, huvigruppe, jätkusuutlikkust kui ka pikaajalisust. Eesti Energia ja Lietuvos Energija peavad need aspektid üle vaatama, kui soovivad IR-i põhimõtted kasutusele võtta. Järgmiseks peab ettevõtte eesmärkidesse ja strateegiasse integreerima ettevõtte jätkusuutlikkuse motivatsioonifaktorid.

Ettevõtte on tervik ja seetõttu peavad IR ning jätkusuutlikkuse põhimõtted olema terve organisatsiooni ning töötajate n-ö geneetikas. Seades jätkusuutlikkuse vaid ühe osakonna ülesandeks, ei täideta eesmärke, kuna iga otsus, mis ettevõttes tehakse, peab olema nendest põhimõtetest lähtuv. Selle saavutamiseks peab organisatsiooni eesmärke iga organisatsiooni tasandi ja ka indiviidiga jagama, muidu jääb oht, et otsuseid langetades kaotatakse side eesmärkidega. Peale eesmärkide seadmise peab töötajateni viima ka info, mille põhjal jätkusuutlikke otsuseid saab langetada, muidu tekib oht, et isegi kui jätkusuutlikke otsuseid soovitakse vastu võtta, ei ole selleks piisavalt infot. Töötajaid peab koolitama, et selgitada jätkusuutliku käitumise ja otsuselangetamise olulisust ning murda arvamusi, et selliste põhimõtete rakendamine on vastuolus kasumiteenimise eesmärgiga. (10 main í 2013)

Eesmärkide tulemusi peab mõõtma, ilma selleta ei ole mõtet eesmärke üldse seada. Mõõtmine peab olema mitmetasandiline, innustades kõiki organisatsioonis neid järgima. Tulemusi hinnatakse ning nende kohta antakse tagasisidet. Igal organisatsiooni tasandil peaks olema ka n-ö entusiast, kelle poole küsimuste korral pöörduda ning kes on enda käitumisega teistele eeskujuks. (10 main í 2013)

Organisatsioon, olles ellu viinud eelpool kirjeldatud sammud, on valmis integreeritud aruandluse koostamiseks. IR-aruande koostamine ei nõua organisatsioonilt rohkem kui

tavapärase majandusaasta ja CR-aruande koostamine, küsimus on vaid selles, kas ettevõtte on tegelikkuses teinud ülaltoodud valikud. Järgnevalt selgitatakse sisuelementide põhjal, kuidas saavad hinnatavad ettevõtted aruandeid parandada.

### ***Organisatsiooni ja väliskeskonna ülevaade***

Aruande lugejal on oluline mõista, missugune on organisatsioon ja seda ümbritsev väliskeskond. Käsitletavad ettevõtted on seda üldiselt põhjalikult kirjeldanud. Eesti Energia peaks siiski väliskeskonna kirjeldusele rohkem tähelepanu pöörama. Kuigi väliskeskonna kirjeldus oli olemas, keskendus see ettevõtte Eestis asuvale äritegevusele ega kirjeldanud riske, mis on seotud asukohamaadega, kuhu on investeringuid tehtud. Kõik kolm Baltikumi energiaettevõtet saavad aruandeid täiustada, selgitades väliskeskonna pikaajalisemaid muudatusi ning sellest tulenevalt organisatsiooni võimet nende muutustega toime tulla. Majandusaasta aruannetes peavad kõik ettevõtted esitama kvantitatiivset informatsiooni vähemalt kolme aasta lõikes, et luua võimalus hinnata muutuste trendi. Praegusel juhul on seda teinud Latvenergo, kuid mitte kogu informatsiooni puhul. Lietuvos Energija peab oma aruannetes avalikustama rohkem infot konkurentsiolukorra ja turupositsiooni kohta, samuti tuleb välja tuua turuosad Leedus, Eestis ja Lätis.

### ***Juhtimine***

Ettevõtte juhid langetavad igapäevaselt otsuseid, millest sõltub ettevõtete võimekus luua väärtust järgnevatel aastatel ja ka pikemas perspektiivis. Kõik ettevõtted on avalikustanud juhtide kohta nende töökogemuse ja hariduse. Ettevõtetes sõltuvad olulisemad otsused nõukogu heakskiidust ja seetõttu peaksid olema avalikustatud ka nõukogu liikmete kogemus ja haridus. Selline info puudus kõikidel käsitletud ettevõtetel. Lietuvos Energija peab välja tooma ka juhtimisstruktuuri.

Juhtkonna boonussüsteemi kriteeriumitest sõltub, millele juhtkond kõige enam tähelepanu pöörab. Kõik kolm Baltikumi energiaettevõtet peaksid avalikustama boonuste maksmise põhimõtted. Ettevõtted peaksid selgitama ka juhtkonna eelmiste aastate eesmärged ja nende täitmist. Lietuvos Energija ja Latvenergo peaksid avalikustama võrdlusandmed eelmiste perioodide palkade kohta.

Riskijuhtimist on kõige paremini käsitletud Eesti Energia aruandes. Latvenergo ja Lietuvos Energija aruannetes tuleb täpsustada, kuidas haldab ettevõtte riske emaettevõttes ja ka tütarettevõtetes. Samuti tuleks selgitada, kuidas toimib siseaudit ning kas juhatusel on olemas tehingute tegemise piirangud, mille ületamisel on vaja nõukogu kinnitust. Käsitlema peaks ka peamisi riske ja seda, kuidas neile reageeritakse. Lietuvos Energija puhul peaks näitama, missugune on auditikomitee otsus eelneva perioodi kohta.

Ettevõtted on avalikustanud infot innovatsiooni kohta, kuid see teema väärrib nende aruannetes põhjalikumalt käsitlust. Ettevõtted peaksid siduma innovatsiooni ärimudeli ja eesmärkidega, selgitama, missuguseid investeeringuid ja mis summas plaanitakse teha ning milline peaks olema nendest tulevikus saadav kasu.

### ***Võimalused ja riskid***

Edukaks tegutsemiseks peavad ettevõtted olema teadlikud neid ümbritsevatest riskidest ja võimalustest ning neid realselt hindama. Selle tegematajätmine vähendab ettevõtete võimalusi edukaks tegutsemiseks ning seab kahtluse alla väärtusloome lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis. See kehtib kõigi kolme energiaettevõtte kohta. Ettevõtted ei avalikusta riske või ei tee seda märkimisväärselt. Riskide käsitus toob välja teooria, kuid teooriat ei rakendata praktikas.

Ettevõtete riske ei ole autoril võimalik olulisel määral välja tuua, kuna riskid ja ka võimalused on ettevõttespetsiifilised ning sõltuvad ettevõtte poolt määratud olulisusest. Siiski on olemas mõningad riskid, mis võivad kõnealustele ettevõtetele olulised olla. Näiteks peab Eesti Energia kajastama töötajate palgaläbirääkimisi, sest tegemist on olulise huvigrupiga, mis omab ka märkimisväärset mõju ettevõtte kasumlikkusele. Seda tuleb käsitleda ka Latvenergo ja Lietuvos Energija aruannetes, kui toodud küsimus on ettevõtetele oluline. Nii Latvenergo kui ka Lietuvos Energija toodavad suure osa energiast hüdroelektrijaamadest, mis muudab toodetava elektrikoguse teatud perioodidel raskesti hinnatavaks. Ettevõtted peaksid avalikustama riskid, mis tekivad elektri ettemüügiga kindlaks perioodiks ja lepingute mittetäitmisega. Eesti Energia peaks avalikustama riskid, mis on seotud tehtud investeeringutega välisriikides.



Riskide kohta avaldatud infoga võrreldes on võimalusi puudutava info avalikustamine paremas olukorras. Ettevõtted peaksid aruannetes vähem tähelepanu pöörama standardsetele võimalustele, mis on kõikidele ettevõtetele samad. Energiaturgude avanemine võib olla nii võimalus, kui suudetakse pakkuda elektrit konkurentidest parematel tingimustel, kui ka risk, kui esineb vastupidine olukord. Pigem peavad ettevõtted endast lähtudes analüüsima, miks on energiaturgude avanemine neile soodne võimalus.

Ettevõtted on jätnud hindamata riskide ja võimaluste tõenäosuse ja mõju, mis on tingitud sellest, et avalikustatud riskid ja võimalused ei ole realistlikud. Kui ettevõtted on reaalsed riskid ja võimalused välja toonud, on järgmiseks sammuks nende tõenäosuse ja mõju hindamine. Kui risk või võimalus on kvantitatiivne, peab selle tulemuse ja mõju ettevõttele ning kapitali liikidele sellisena välja tooma.

Lietuvos Energija peab olulisel määral parandama riskide ning võimaluste hindamise ja haldamise süsteeme. Avalikustama peaks ettevõtte riskidekäsitluse ja riskide maandamise strateegia. Ka Eesti Energial ja Latvenergol on siinkohal võimalik aruandeid parandada. Olulisel kohal on otsuste tegemise protseduurid ja selgitused, mis aitavad infotarbijal mõista, kui kiiresti suudab ettevõtte riskidele ja võimalustele reageerida. Näiteks kas kõik üle mingi summa ulatuvad tehingud peab heaks kiitma nõukogu ja kui tihti nõukogu koguneb.

Võimaluste ja riskide hindamisel on oluline pidada silmas väärtusloomet tulevikus. Ettevõtted peavad välja tooma riskid ja võimalused, mis võivad realiseeruda lähitulevikus, keskmises ja pikas perspektiivis. Ei tohiks kalduda äärmustesse, st tuua välja ülioptimistlikke võimalusi ning seeläbi aruannet ilustada. Samas ei tohiks liigse avalikustamisega ka ettevõtte konkurentsivõimet kahjustada.

### ***Strateegia ja ressursside jaotus***

Ettevõtete tegevus peab olema eesmärgistatud, lähtudes võimalustest ja riskidest. Lietuvos Energija on välja toonud eesmärgid ja strateegia ning seda erinevate perioodide lõikes. Eesti Energia ja Latvenergo ei ole IR-i põhimõtetele vastavaid eesmärke seadnud. Eesti Energia aruannetes on võimalik leida eesmärke, kuid neid peab

edasi arendama. Näiteks seades eesmärgiks elektrivõrgu tormikindluse suurendamise, peab ettevõtte seadma eesmärgid nii ajalises kui ka mõõdetavas vormis – nt aastaks 2017 on 80% elektrivõrgust viidud maa alla. Sarnaseid KPI-sid peaksid kõik käsitletavad ettevõtted eesmärkide seadmisel ja tegevustulemuste mõõtmisel kasutama. Eesmärkide seadmisele järgneb strateegia määratlemine, et jõuda eesmärgini. Näiteks Eesti Energia elektrivarustuse tormikindluse eesmärgi täitmiseks tuleks välja tuua, et aastaks 2015 on maa alla viidud 60% elektrivõrgust, investeeritud 500 miljonit eurot ning tormikahjustustest tekkinud elektrikatkestuste ajaline kestvus ei ületa eesmärgiks seatud ajalist perioodi. Eesmärgid ja strateegia tuleb seada nii lühikeses, keskmises kui ka pikas perspektiivis.

Ettevõtted peavad avalikustama, kas eesmärkide seadmisel on lähtunud huvigruppide soovidest ja missugused on kapitali liigid ehk ressursid, mida vajatakse, et seatud eesmärgid täita. Loomaks ühtset pilti ettevõtte eesmärkidest, peavad need olema soovituslikult koondatud ühtsesse peatükki, kuhu on lisatud lühikirjeldus, KPI-d ja ajaline raamistik. Vajadusel on võimalik viidata täpsemale kirjeldusele vastavates peatükkides, näiteks keskkonnaalastele eesmärkidele keskkonna teemalises peatükis.

Iga ettevõtte on oma tegevuses unikaalne. IR-aruanne peab sisaldama ka ülevaadet, milles ettevõtte analüüsib enda eeliseid teiste konkurentide ees. Kui ettevõtte väärtusloome toetub innovatsioonile, peab seda aruandes avama, selgitama, kuidas organisatsioon arendab ja kasutab intellektuaalset kapitali. Näiteks võib Latvenergo ja Lietuvos Energija konkurentsieelis seisneda roheline energia tootmises, Eesti Energiaga aga põlevkivitehnoloogia arendustel ja elektri tootmise tarnekindlusel ning stabiilsel tootmise omahinnal.

### ***Ärimudel***

IR-i ärimudeli kirjeldus keskendub küsimusele, missugune on organisatsiooni ärimudel ja kui paindlik see on muutustele. Ettevõtete ärimudel koosneb kõikidest sisuelementidest ja kapitali liikidest, mis on omavahel seotud. Kuna ärimudelid on enamasti kompleksed, peaksid hinnatavad ettevõtted kasutama jooniseid. Võrreldes Eesti Energiaga on teistel ettevõtetel lihtsam ärimudel, kuna ärisuundi on vähem.

Väärtusloome protsessi kirjeldamiseks sobib hästi IR-i väärtusloome protsessi joonis, mis on esitatud käesolevas töös joonisel 5 leheküljel 33.

Kasutatavad sisendid mõjutavad organisatsiooni väärtusloomet ja ettevõtetel on oluline hinnata ärimudeli paindlikkust muutustele. Hinnatavad ettevõtted peavad välja tooma olulisemate ja tõenäolisemate muutuste mõju, mida võimaldavad teha sensitiivsusanalüüsid. Kuigi Latvenergo ja Lietuvos Energija on energiatootmiselt Eesti Energiast keskkonnasõbralikumad, kasutavad ka nemad mittetaastuvaid loodusvarasid ning peaksid hindama, kuidas mõjutab keskkonnatasude tõus nende äriplaani. Elektrituru avamise tulemusena võivad elektri hinnad kõrgemaks või mõnel perioodil ka madalamaks muutuda. Ettevõtted peaksid hindama elektri hindade muutuse mõjusid. Hüdroenergiaettevõtted peaksid hindama, kuidas mõjutab nende tulemusi, kui vee maht jääb allapoole ajaloolist keskmist või ületab seda.

Latvenergo on kõige selgemini välja toonud ettevõtte tegevusega kaasnevad väljundid. Lietuvos Energija ja Eesti Energia kirjeldavad küll tooteid ja pakutavaid teenuseid, kuid puudulikuks jääb selliste väljundite ja tulemuste kajastamine, nagu jäätmed, mõju töötajatele ja ühiskonnale. Ettevõtted peavad välja tooma nendesse kategooriatesse kuuluvad KPI-d ja selgitama tulemusi ka kvalitatiivselt.

### ***Tegevustulemused***

Tulemuste analüüs peab olema oluline osa aruandest, selleks peavad olema aga püstitatud eesmärgid, strateegia ja tulemuse mõõtmise mõõdikud. Eesti Energia ja Latvenergo ei ole tulemusi analüüsinud seetõttu, et püstitatud ei ole kas tulevikku suunatud eesmäärke või ei ole nende tulemuste hindamiseks mõõdikuid paika pandud. Aruandes peab olema peatükk, kus võrreldakse eesmäärke tulemustega ja tehakse analüüs, mille tulemusena võidakse korrigeerida järgmiste perioodide eesmäärke.

Ükski ettevõtte ei ole niivõrd unikaalne, et seda ei saaks konkurentidega võrrelda. Ettevõtted peavad tooma välja võrdluse, kuidas neil on teiste sarnaste ettevõtetega võrreldes läinud. Võrdlus ei peaks piirduma ainult finantstulemustega, vaid kaasama kõiki olulisi ettevõtet iseloomustavaid näitajaid. Tõenäoliselt on maailmas loomisel või ka juba pakkumisel koondinfo ettevõtete keskmiste tulemuste kohta mingis sektoris

erinevate kriteeriumite lõikes. Tootmise poolest on omavahel väga sarnased ka Latvenergo ja Lietuvos Energija, mis võimaldab neil aruannetes teineteise tulemusi võrrelda. Samas ei peaks Eesti Energia end kõrvutama ainult põlevkivi- või Lietuvos Energija hüdroenergiaettevõtetega, kuna see ei pruugi anda turul toimuva kohta adekvaatset infot. Kujundlikult öeldes: on võimalik võrrelda kahte dinosaurust, kuid mõlemad surid muutunud oludes välja.

### ***Tuleviku väljavaated***

Tuleviku väljavaadete alla peab koondama kõik väljakutsed, millega ettevõtted peavad tegelema, et saavutada strateegias seatud eesmärgid, samuti kirjeldama nende ohte ärimudelile ja tegevustulemustele. Ettevõtete juhtkonnad peaksid välja tooma hinnangud väliskeskkonna muutuste kohta lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis ning analüüsima, kuidas need ettevõtet mõjutavad ja kas ettevõtte on võimeline nende ohtudega tegelema. Võimeline olemise all mõeldakse, kas ettevõttel on piisavalt erinevaid kapitale, et nende ohtudega tegeleda. Näiteks võib tuua tulevased keskkonnatasude tõusud või töötajaskonna vananemine.

### ***Informatsiooni omavaheline seotus ja suhted huvigruppidega***

Informatsiooni omavaheline seotus peab looma arusaama, missugune on ettevõtte väärtusloome protsess. Ettevõtete hindamise tulemusena selgus, et ükski ettevõtte ei ole suutnud seda saavutada. Põhjuseks oli IR-i sisuelementide ja põhimõtete ebapiisav käsitus, KPI-de mittekasutamine, samuti mineviku, praeguse info ja tuleviku eesmärkide mittesidumine. Väärtusloome protsessi selgeks mõistmiseks peavad ettevõtted hakkama koostama IR-i põhimõtetest lähtuvat aruannet.

Ettevõtted peavad hakkama kasutama KPI-sid. Kui ettevõtted on välja selgitanud, missugused on neile olulised eesmärgid, siis tuleks tulemuste jälgimiseks välja töötada KPI-d. KPI-d on ka näiteks müügitulu või CO<sub>2</sub> emissioon, kuid seotuse suurendamiseks peavad need olema kvalitatiivset ja kvantitatiivset infot siduvad. Iga ettevõtte peaks välja töötama just neid kõige paremini iseloomustavad KPI-d, kuid lähtuma sellest, et kasutatakse ka sektori spetsiifilisi KPI-sid, et luua võrreldavus teiste sarnaste ettevõtetega. Kuna Eesti Energia toodab suurema osa toodangust põlevkivist, peavad

olulisel kohal olema keskkonnamõjusid hindavad ja kirjeldavad KPI-d, näiteks sidudes toodangu (elekter, vedelkütused, soojusenergia, uttegaas) nende tootmiseks vajaminevate ressursside, väljundite ja käibega. Mõned näited, missugused võivad KPI-d olla: SO<sub>2</sub> jagatud toodetud elektrienergia või elektrienergia müügituluga, SO<sub>2</sub> jagatud toodetud vedelkütustega või vedelkütuste müügituluga. Kõik käsitletavat ettevõtte peaksid välja tooma CO<sub>2</sub> emissiooni müügitulusse, samuti EBITDA ühe töötaja kohta, mis on oluline produktiivsuse indikaator. Oluline on nende tulemuste analüüs ja põhjenduste äratoomine. Minimaalselt peaksid KPI-d olema võrreldavad kolme perioodi lõikes ja eesmärgina suunatud tulevikku. Tulevastel perioodidel peab olema toodud võrdlus eesmärkide saavutamise kohta.

Suhetes huvigruppidega on oluline välja tuua, keda ettevõtte mõjutab ja kuidas. Ettevõtte ei ole võimeline iseseisvalt väärtust looma, seda on võimalik luua vaid koostöös huvigruppidega. Huvigruppidega suhtluses on olulised märksõnad: läbipaistvus, ausus ja vastutustunne, et tekiks usaldusväärne suhe. Latvenergo on avalikustanud nimekirja huvigruppidest ja suhtluse nendega käesoleval perioodil. Eesti Energia ja Lietuvos Energija peaksid seda samuti tegema. Kuigi Eesti Energia jaoks on huvigrupid olulised, peab ta nende probleeme aruandes täpsemalt avama. Info usaldusväärsus kannatab, kui igapäevaelus käivad palgavaidlused ei kajastu majandusaasta aruandes. Probleeme peab käsitlema ausalt. Kuigi käesolev probleem seondub Eesti Energiaga, peaksid nimetatud põhimõtet kõik ettevõtte järgima.

Eesti Energia on seadnud eesmärgiks klienditeeninduse parandamise, Lietuvos Energija aga uue organisatsioonikultuuri loomise. Latvenergo puhul ei ole selgeid tulevikku suunatud eesmäärke, mis oleksid otseselt seotud huvigruppidega, kui nendeks mitte arvata ettevõtte omanikke, kelle huve ettevõtte enamasti ei eira. Kui ettevõtete jaoks on huvigrupid olulised, peavad nad kajastuma ka ettevõtte eesmärkides ja strateegias. Neil peavad olema seatud lühiajalised, keskmised ja pikad eesmärgid ning tulemuste mõõtmise põhimõtted. Iga ettevõtte peab püstitama just tema jaoks olulised eesmärgid, tulenevalt vajadustest ning huvigruppide õigustatud ootustest. Kõik ettevõtte peaks püstitama kliendirahulolu eesmäärke. Kui ettevõtte huvigrupiks on keskkonnateadlikud inimesed ja organisatsioonid, siis keskkonnaalaseid eesmäärke. Näiteks on Eesti Energial olemas info, kui suur osa üle-eestilisest heitmete kogusest pärineb nende tootmisest.

Seades eesmärgiks heitmekoguste vähendamise, rahuldab see paljude huvigruppide ootusi ning annab lisaks impulsi, et soovitakse olla vastutustundlik ja seda mitte ainult selleks, et vastata seadustele. Viidates Säästva Eesti Instituudi uurimusele, annab põlevkivisektor 80-90% kogu Eesti heitmetest (Lahtvee 2013). Eesti Energia saab seada eesmärgiks nende poolt tekitatavate heitmete vähendamise mingile kindlale protsendile kogu Eesti heitmetest.

Toodud soovitude põhiohk langes põhimõtteliste muudatustele, mida hinnatavad ettevõtted peaksid tegema. Kuigi käesolevas töös hinnati Baltikumi energiaettevõtete aruandlusi, kehtivad toodud põhimõttelised soovitused kõikidele ettevõtetele. Olulisim on langetada otsus, kas ettevõtte läheb üle integreeritud aruandlusele ning sellest tulenevalt hakata samm-sammult toodud soovitusi rakendama. Kuna integreeritud aruandlus ei tähenda vaid aruande koostamist, vaid pigem integreeritud põhimõtete ja mõtlemise omaksvõtmist ja rakendamist, on tegemist pikaajalise protsessiga, mille tulemuste saavutamine võtab aega mitmeid aastaid. Juhtkond peab seda protsessi toetama ja tagama kõikide võimaluste ja vahendite olemasolu, et töötajad saaksid uute põhimõtetega harjuda.

## KOKKUVÕTE

Integreeritud aruandlus on organisatsioonide arengus oluline samm edasi. Tegemist on uuendusega, mis muudab organisatsiooni igapäevase toimimise põhimõtteid ja aitab neil oma tegevust paremini hinnata. Integreeritud aruandlus on ka organisatsiooni kommunikatsiooniviis väliste huvigruppidega, võimaldades neil mõista ja hinnata, kuidas organisatsiooni strateegia, juhtimine, tulemused ja väljavaated viivad väärtuse loomiseni lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis, arvestades seejuures tegevuskeskkonda. Integreeritud aruanne ei ole eraldiseisev, praegustele ettevõtete aruannetele lisanduv aruanne, vaid see seob üheks majandusaasta aruande ja jätkusuutlikkuse aruande, lisades omalt poolt ajalise perspektiivi ning põhimõtteid, kuidas ja missugust informatsiooni esitada.

Integreeritud aruandlust edasiviivaks jõuks on arusaam, et organisatsioonide väärtus põhineb väga erinevatel teguritel. Mõned neist on finants- ja materiaalsed varad, kuid on olemas ka sellised väärtused, mida ei ole kerge või üldse võimalik rahas mõõta – töötajad, loodusvarad, intellektuaalne kapital, turg ja õigusnormid, konkurents, energiajulgeolek jne. Integreeritud aruanne võimaldab organisatsioonidel selgitada, missugused on omavahelised seosed kvantitatiivsel ja kvalitatiivsel informatsioonil ning sisenditel, mida äritegevuses kasutatakse, väljunditega nagu tooted, teenused ja jäätmed.

Integreeritud aruandluse juures ei ole oluline mitte koostatav aruanne ise, vaid sellele eelnev organisatsioonisisese mõtlemise muutus, mis teeb võimalikuks integreeritud aruande koostamise. Integreeritud mõtlemine on ettevõttes valitsev mõtlemisviis, kus otsuseid tehes kaalutakse nende omavahelist seotust ja mõju erinevatele kapitali liikidele ning huvigruppidele. Integreeritud mõtlemise tulemus on integreeritud otsuselangetamine ja otsused, mille tulemuseks on väärtuselooime lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis. Belinda Williams, Vodacom SA tegevdirektor on öelnud:

Integreeritud ei peaks olema organisatsiooni aruanne, vaid strateegia. Aruande koostamine on sejärel imelihtne.

Käesolevas töös hinnati kolme Baltikumi riikliku energiaettevõtte, Eesti Energia AS-i, Latvenergo AS-i ja Lietuvos Energija AB 2012. majandusaasta aruannete ning jätkusuutlikkuse aruannete vastavust integreeritud aruandluse nõuetele. Hindamiskriteeriumid vastavuse hindamiseks töötas autor välja, tuginedes integreeritud aruandluse raamistikule. Hindamiskriteeriumid analüüsivad integreeritud aruande raamistikus esitatud sisuelemente ja integreeritud aruandluse põhimõtteid. Lisaks vaadatakse, kas ettevõtted koostavad jätkusuutlikkuse aruandeid, ja hinnatakse, missuguse kvaliteediga need on, samuti kas aruannete koostamisel on lähtutud olulisusest ning esitatud olulisuse määramise põhimõtteid. Viimane hindamiskriteerium analüüsib integreeritud mõtlemise ilminguid ettevõtete aruannetes.

Hindamiskriteeriume hinnati skaalal 0-5 ja andmaks hinnangut iga ettevõtte aruandlusele, on hindamiskriteeriumitele määratud kaal, mis põhineb autori hinnangul, missugune kriteerium on integreeritud aruande raamistikku, käsitletavaid ettevõtteid ja töö eesmärki arvestades olulisem. Hindamise tulemuste põhjal antakse ettevõtetele soovitusi aruandluse arendamiseks. Soovitused koosnevad põhimõttelistest nõuannetest ja detailsematest tähelepanujuhtimistest iga ettevõtte aruande kohta.

Töös käsitletud ettevõtted ei koosta integreeritud aruandlust ja seetõttu ei lähtuta integreeritud aruandluse koostamise põhimõtetest, kuid on näha, et liigutakse integreeritud ja vastutustundliku mõtlemise poole. Integreeritud mõtlemise arengud on tuntavamad Latvenergos ja Eesti Energias. Protsessi kiirendamiseks peaksid ettevõtete juhtkonnad võtma vastu otsuse hakata rakendama integreeritud aruandluse põhimõtteid ning töötama välja tegevusplaani nende põhimõtete ja mõtlemise juurutamiseks ettevõtetes. Tegevusplaan hõlmab eesmärkide, visiooni ja missiooni ülevaatamist, uute põhimõtete kõikide töötajateni viimist ja töötajate koolitust. Oluline on ka uute eesmärkide tulemuste mõõtmine ja vastavalt tulemustele ka tagasiside andmine.

Ettevõtted peaksid käsitlema kõiki teemasid olulisuse aspektist. Olulisus on aruande koostamise kriitiline osa, kuna ilma selleta ei pruugi aruanne kajastada ja ettevõtte käsitleda tegelikke majanduslikke, keskkondlikke ning sotsiaalseid mõjusid ja riske.



Integreeritud aruandluse kasutuselevõtmist kergendab eelnev jätkusuutlikkuse aruande koostamine vastavalt koostatava aruande raamistikule. Ainsana käsitletavatest ettevõtetest on seda teinud Latvenergo. Eesti Energia ja Lietuvos Energija peavad seda koos integreeritud aruandluse kasutuselevõtuga tegema. Latvenergo on käsitletud olulisuse määramise põhimõtteid ja meetodikat, mis annavad kindluse, et kõiki ettevõttele ja huvigruppidele olulisi teemasid on käsitletud.

Organisatsioonist, väliskeskkonnast ja juhtimisest on ettevõtted andnud hea ülevaate. Lietuvos Energija saab aruannet täiustada seoses konkurentsiolukorra ja turupositsiooni täpsema ülevaatega. Eesti Energia on liiga vähe kirjeldanud väliskeskkonda tegevuskohtades väljaspool Baltikumi. Kõik käsitletavad ettevõtted peavad avalikustama juhtkonna lisatasude maksmise põhimõtteid ja võrdlused juhtkonna eesmärkide ning tulemuste vahel. Riskijuhtimise põhimõtteid on kõige paremini esitlenud Eesti Energia. Latvenergo ja Lietuvos Energija peavad siinkohal rohkem informatsiooni avalikustama.

Ettevõtete äritegevusele spetsiifilisi riske on vähe kajastatud, enamikul juhtudel on piirdutud teoreetilise käsitlusega. Olukord on parem võimaluste kajastamisel, kuid ka neid ei ole olulises osas välja toodud. Ettevõtete äritegevuse mõistmiseks peaksid aruanded sisaldama analüüsi potentsiaalsete riskide ja võimaluste kohta, mille käigus on hinnatud ka nende tõenäosust ja mõju. Analüüsi tulemusena peaks aruande lugeja mõistma, missugused on peamised võimalused ja riskid, mis mõjutavad organisatsiooni võimalust luua väärtust lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis, ning kuidas organisatsioon nendele võimalustele ja riskidele vastab.

Ettevõtte eesmärgid lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis on ainsana hästi kirjeldanud Lietuvos Energija, luues aruande lugejas arusaama, kuhu on ettevõtte teel. Ettevõtted ei ole esitanud eesmärkide ja strateegia täideviimise ressursikasutuse plaane, mille alusel on võimalik hinnata, kas seatud eesmärgid on realistlikud. Eesmärkide esitamine lühikeses, keskmises ja pikas perspektiivis on integreeritud aruandluse oluliseks eesmärgiks ja seetõttu peavad Eesti Energia ja Latvenergo avaldama eesmärgid, millele on antud ajaline määra ning kriteeriumid, kuidas tulemust mõõta.

Ettevõtte majandusaasta aruannet lugedes peab sellest nähtuma, missugune on ettevõtte ärimudel ja kui paindlik on see muutustele. Hinnatud ettevõtetest on seda kõige paremini teinud Latvenergo, kelle aruanne sisaldas täpsemat informatsiooni tegevuses kasutatavate sisendite ja väljundite osas. Kõigil ettevõtetel on analüüsimata, kui paindlik on ärimudel muutustele ja kuidas ettevõtte turul eristub. Ärimudeli jätkusuutlikkusel on oluline osa innovatsioonil, mille kohta on ettevõtted ka informatsiooni avalikustanud, kuid loomata jääb tervikpilt, kuidas innovatsioon panustab tuleviku väärtusloomesse.

Ettevõtted ei ole aruannetes oluliselt tähelepanu pööranud tegevustulemustele ega avalikustanud, kas on suudetud täita seatud strateegilised eesmärgid ning kuidas on tulemused mõjutanud kasutatavaid kapitale. Peamine probleem seisneb eesmärkide ja nende hindamiskriteeriumite väheses seadmises või avalikustamises. Ettevõtted on selgitanud, kuidas nende äritegevus on mõjutanud kasutatavaid kapitali liike, kuid käsitus on eelnevalt toodud probleemi tõttu poolik. Tulemuste hindamisel peaksid ettevõtted kasutama rohkem valdkonnaspetsiifilisi KPI-sid ja looma aruannetes seose mineviku, praeguste tulemuste ja tulevikuväljavaadete vahel. Analüüsimata on väljakutsed, millega organisatsioon peab tegelema, et saavutada strateegias seatud eesmärgid, ning missugused võivad olla nendest tulenevad ohud ärimudelile ja tuleviku tegevustulemustele.

Käsitatud ettevõtted ei loo seost avalikustatud kvantitatiivse ja kvalitatiivse informatsiooni vahel, mille tulemusena ei ole aruanded väärtuse loomise protsessi kirjeldused. Aruannetest ei ole võimalik mõista, kuidas erinevad kapitali liigid üksteist mõjutavad. Põhjusteks on integreeritud aruandluse sisuelementide ja põhimõtete ebapiisav käsitus, KPI-de mittekasutamine ja mineviku, praeguse info ning tuleviku eesmärkide mittesidumine. Informatsiooni omavahelist seotust saab parandada, luues KPI-sid, mis seovad kvantitatiivset ja kvalitatiivset informatsiooni. Lisaks on KPI-del oluline roll erinevate ettevõtete võrreldavaks muutmisel ja seetõttu peavad need olema loodud teiste ettevõtetega sarnastel põhimõtetel.

Hinnatud ettevõtted on aruannetes huvigruppe käsitlenud erinevalt. Lietuvos Energija ei ole mõistnud nende olulisust ja seetõttu on informatsiooni avalikustatud vaid omanike ning töötajate kohta. Eesti Energia ja Latvenergo aruanded kajastavad laiemat ringi

huvigruppe, kuid käsitluse taset saab tõsta, avalikustades nii positiivset kui ka negatiivset infot. Huvigrupid peaksid olema kaasatud ka eesmärkide seadmisse ja tulemuste hindamisse.

Integreeritud aruandlus ei tähenda ainult aruande koostamist, vaid pigem integreeritud põhimõtete ja mõtlemise omaksvõtmist ja rakendamist. Tegemist on pikaajalise protsessiga, mille tulemuste saavutamine võtab aega mitmeid aastaid. Magistritöös käsitletud ettevõtted on integreeritud aruandlusele üleminekuks valmis erineval tasemel. Tulenevalt jätkusuutlikkuse aruande põhimõtete kasutamisest on see lihtsaim Latvenergol, raskeim aga Lietovos Energijal, kuna enim vajab aega integreeritud mõtlemise areng.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. 10 main steps to Integrated Thinking. The Princes Accounting for Sustainability Project. [<http://www.accountingforsustainability.org/embedding-sustainability/10-main-elements-to-embed-sustainability>]. 20.10.2013
2. 2012 Global Winners and Reporting Trends, aprill 2012. vaadatud 26.09.2013  
<http://www.corporateregister.com/a10723/45590-12th-11762220C1759774000T-Gl.pdf>
3. Aastaruanne 2012. Eesti Energia AS. [<https://www.energia.ee/et/aruanded>] 05.11.2013
4. About Sustainability Reporting. Global Reporting Initiative. [<https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>] 02.10.2013
5. Accelerating the Transition towards Sustainable Investing, 2011, Strategic Options for Investors, Corporations and Other Key Stakeholders. World Economic Forum. [[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_IV\\_AcceleratingSustainableInvesting\\_Report\\_2011.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_IV_AcceleratingSustainableInvesting_Report_2011.pdf)] 08.10.2013
6. Big Four Audit Firms Lead Sustainability Assurance Services. [<http://www.environmentalleader.com/2011/06/22/big-four-audit-firms-lead-sustainability-assurance-services/>] 30.09.2013
7. **Boli, J. and Hartsuiker, D.** (2001). World culture and transnational corporations: sketch of a project. [[https://www.google.ee/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDIQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffalcon.arts.cornell.edu%2Fsgt2%2Fcontention%2Fdocuments%2Fbolipaper.doc&ei=\\_klJUrx3E4mStQa404GgDA&usg=AFQjCNHXxtnR47H8](https://www.google.ee/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDIQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffalcon.arts.cornell.edu%2Fsgt2%2Fcontention%2Fdocuments%2Fbolipaper.doc&ei=_klJUrx3E4mStQa404GgDA&usg=AFQjCNHXxtnR47H8)]

3RTOc1OB3BdyXmRucw&sig2=o2TnGnoku\_BIN6Qg\_SbdtA&bvm=bv.53217764,d.Yms] 30.09.2013

8. **Christopher Mayer, Julia Kirby.** The Leadership in The Age of Transparency. Harvard Business Review. April 2010. pp.1-9.

[[http://www.verizonenterprise.com/resources/reports/rp\\_harvard\\_business\\_leadership\\_transparency\\_en\\_xg.pdf](http://www.verizonenterprise.com/resources/reports/rp_harvard_business_leadership_transparency_en_xg.pdf)] 03.10.2013

9. **Druckman, Paul.** 04.09.2013. South African reflections on integrated reporting.

[<http://www.theaccountant-online.com/blog/reflections-on-integrated-reporting/>] 07.10.2013

10. **Druckman, Paul.** Corporate Reporting Needs a Reboot. 17.04.2013

[<http://blogs.hbr.org/2013/04/corporate-reporting-needs-a-re/>] 04.10.2013

11. **Drummond, Shaun.** 15.11.2012. Long way to go to integrate reporting.

[[http://www.afr.com/f/free/markets/capital/cfo/long\\_way\\_to\\_go\\_to\\_integrate\\_reporting\\_en5uE0LSotID7GxCHwUdYJ](http://www.afr.com/f/free/markets/capital/cfo/long_way_to_go_to_integrate_reporting_en5uE0LSotID7GxCHwUdYJ)] 26.10.2013

12. **Eccles, R.G., Saltzman, Daniela.** Achieving Sustainability Through Integrated Reporting. - Stanford Social Innovation Review, 2011, pp. 55-61,

[[http://environment.harvard.edu/sites/default/files/2011SU\\_Features\\_EcclesSaltzman.pdf](http://environment.harvard.edu/sites/default/files/2011SU_Features_EcclesSaltzman.pdf)] 01.10.2013

13. **Eccles, R.G.** 13.03.2012. Get Ready: Mandated Integrated Reporting Is The Future of Corporate Reporting. MITSloan Management Review.

[<http://sloanreview.mit.edu/article/get-ready-mandated-integrated-reporting-is-the-future-of-corporate-reporting/>] 08.10.2013

14. **Eccles, R.G. and Krzus, M.P.,** 2010: *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 2010

15. Framework Development. International Integrated Reporting Council.

[<http://www.theiirc.org/resources-2/framework-development/>] 07.10.2013

16. GRI [<https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>] 25.09.2013
17. IIRC 2011. The Integrated Reporting Discussion Paper: Towards Integrated Reporting ó Communicating Value in the 21st Century. [[http://theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011\\_spreads.pdf](http://theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf)] 24.09.2013
18. IIRC 2013. Consultation draft of the international <IR> Framework. [<http://www.theiirc.org/consultationdraft2013/>] 01.10.2013
19. IRC 2011. Framework For Integrated reportIng and the Integrated report Discussion paper. [<http://www.sustainabilitysa.org/Portals/0/IRC%20of%20SA%20Integrated%20Reporting%20Guide%20Jan%202011.pdf>] 01.10.2013
20. IIRC ó History and Current Activities. The Princes Accounting for Sustainability Project. [<http://www.accountingforsustainability.org/connected-reporting/current-development>] 07.10.2013
21. **Ioannou Ioannis, Serafeim George.** 2012. The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting. [[http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-100\\_35684ae7-fcdc-4aae-9626-de4b2acb1748.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-100_35684ae7-fcdc-4aae-9626-de4b2acb1748.pdf)] 08.10.2013.
22. Integrated Thinking. The Princes Accounting for Sustainability Project. [<http://www.accountingforsustainability.org/embedding-sustainability>] 20.10.2013
23. Integrated Reporting Making Progress, Needs to Catch Up. Price Waterhouse Coopers. [<http://www.environmentalleader.com/2013/06/21/integrated-reporting-making-progress-but-needs-to-catch-up/>] 25.10.2013
24. Integrated Reporting. Performance insight through Better Business Reporting. KPMG, 2012, 11 lk. [<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/integrated-reporting/Documents/integrated-reporting-issue-2.pdf>] 26.10.2013

25. **Jegers, Andris.** Kas ettevõtte aruanded saavad suurendada usaldust. [http://www.kpmg.com/EE/et/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Foorum/Documents/kpmg-foorum-kevad-2013/foorum-kevad2013-ajegers.pdf] 01.10.2013
26. **Kass, Arvi.** Towards Mainstreaming Integrated Reporting ó Theoretical Landscape and Practical Insights. Berlin School of Economics and Law, 2012, 38-40 lk. (magistritöö)
27. **Krzus, M.P.** Integrated Reporting: if not now, when? IRZóZeitschrift für Internationale Rechnungslegung, Issue 6, June 2011, pages 271-276.
28. Latvenergo Group Sustainability and Annual Report 2012. [http://www.latvenergo.lv/eng/investors/reports/] 05.11.2013
29. **Lahtvee, Valdur.** Liit: keskkonnatasude tõus annaks põlevkivitööstusele surmahoobi. [http://uudised.err.ee/?06281182] 08.12.2013
30. **Min-Dong Paul Lee.** A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x/pdf] 30.09.2013
31. **Nidumolu, R., Prahalad, C.K., Rangaswami, M.R.** Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. Harvard Business Review. September 2009. [http://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation/] 22.10.2013
32. **Porter, M.E., Kramer, M. R.,** 2006, šStrategy and societyö, Harvard Business Review, Vol.84, Issue. 12, 2006: pp. 78-99.
33. **Richard Holme Rio Tinto, Phil Watts.** Making Good Business Sense. [http://research.dnv.com/csr/PW\_Tools/PWD/1/00/L/1-00-L-2001-01-0/lib2001/WBCSD\_Making\_Good\_Business\_Sense.pdf] 30.09.2013
34. Report on Annual Performance and Social Responsibility 2012. Lietuvos Energija AB. [http://gamyba.le.lt/en/for-investors/financial-reports/] 06.11.2013

35. The Need For IR. IIRC. [<http://www.theiirc.org/about/aboutwhy-do-we-need-the-iirc/>] 02.10.2013
36. UN Global Compact  
[<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>]  
30.09.2013
37. Value of sustainability reporting. A study by Ernst&Young LLP and the Boston College Center for Corporate Citizenship.  
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ACM\\_BC/\\$FILE/1304-1061668\\_ACM\\_BC\\_Corporate\\_Center.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ACM_BC/$FILE/1304-1061668_ACM_BC_Corporate_Center.pdf) vaadatud 27.09.2013
38. Who We are and What We Do <http://www.ifrs.org/The-organisation/Documents/2013/Who-We-Are-English-2013.pdf>, 25.09.2013
39. **Waldkirch, R.W.** 2008. The Shareholder vs. Stakeholder Debate reconsidered. Wittenberg Center for Global Ethics. Discussion Paper nr. 2008-2, ,  
[[http://www.wcge.org/downloads/DP\\_2008-2\\_Ruediger\\_W.\\_Waldkirch\\_-\\_The\\_Shareholder\\_vs.\\_Stakeholder\\_Debate\\_reconsidered.pdf](http://www.wcge.org/downloads/DP_2008-2_Ruediger_W._Waldkirch_-_The_Shareholder_vs._Stakeholder_Debate_reconsidered.pdf)] 26.09.2013
40. **Watson L.A, Monterio B.J**, 2011, The Next Stage in the Evolution of Business Reporting óThe Journey Towards an Interlinked, Integrated Report. The Chartered Accountant, July 2011. pp. 75-58.



## **SUMMARY**

### DEVELOPMENT OF INTEGRATED REPORTING BASED ON A REVIEW OF BALTIC ENERGY PRODUCERS

Jaanus Nestra

More than half a century has passed since the birth of modern financial reporting. However, each passing financial reporting period sees a growing discontent among readers of annual reports as the information provided in these reports does not describe the companies' activities, risks and opportunities that actually create value. Companies are focused on short-term goals and their main measure of success is profit.

The world is a whole and in this world the activity as well as inactivity of companies has an impact on other parties. The financial crisis of 2008 and the ensuing period of global recession are a good example of this interrelatedness. A large company or a country can affect the welfare of the entire world. However, decreased financial ability is not the most important consequence to be grappled with. People have lost their trust in governments, markets and companies, and if we add problems such as global warming, shortage of clean water, deficiencies in mineral resources and violations of human rights, we find ourselves in a situation that needs to be remedied before we can move ahead to reach a new strong-based economic growth.

An important aspect of the economic crisis was the accumulation of risks in the balance sheets, which the companies often lacked awareness about and did not manage. The reports are focused on providing financial information in a set framework, discussing very little of non-financial information. Therefore, the reports are difficult to understand and have a low level of transparency. Hans Hoogervost, Chairman of the International Accounting Standards Board (IASB) has said that there can be no stability without transparency (Krzus 2011: 272). Organisations such as IASB have tried to improve the transparency of annual reports but with little of success.

Companies are presently preparing their annual accounts in accordance with national accounting standards or International Accounting Standards. Larger companies also submit reports on Corporate Responsibility (CR), although these are not mandatory. The reports lack information on the cause and effect of financial and non-financial indicators. Stakeholders are not able to understand what the real operating expenses of a company are and how the company intends to earn profit in the future, which raises the question of whether the company is sustainable in the long run. The reports currently used do not reflect non-financial values that constitute an important part of company value. They lack information on brands, reputation, knowledge-based systems, management competence, management structure, social and environmental risks, and opportunities.

Integrated reporting (IR) is an important step ahead in the development of organisations. It is an development that changes the principles of day-to-day operation of an organisation and helps the organisation better evaluate its activities. An integrated report is also an organisation's way of communication with small stakeholders allowing them to understand and assess how the organisation's strategy, management, results and perspectives lead to creating value in short, medium and long term, while also taking into account its operational environment.

Integrated reporting is driven by the understanding that the value of organisations is based on very different factors. These factors may include financial assets and tangible assets, but also the values that cannot be measured or easily measured in monetary terms: employees, natural resources, intellectual capital, the market with its laws and regulations, competition, energy security, etc. Integrated reports allow organisations to explain the interrelationship between quantitative and qualitative information, as well as between inputs used in business operations and outputs, such as products, services and waste.

What is important with integrated reporting is not the report itself but the preceding change in internal thinking patterns of an organisation making the preparation of an integrated report possible. Integrated thinking is the prevailing way of thinking in a company where decisions are made by considering their interrelationship and effect on different types of capital and stakeholders. The result of integrated thinking is integrated

decision making and decisions that bring about creation of value in short, medium and long term. Belinda Williams, Executive of Vodacom SA has stated: "It is not the organisation's report that should be integrated, but its strategy. Then preparing the report is a breeze."

Some of the largest Baltic companies are the main energy producers that operate both on the internal Baltic market and external markets, and have a significant impact on the economies of homeland countries. Different stakeholders take interest in their activities, such as local governments, states (including countries of location), consumers, investors and environmental activists. These companies can be seen as business cards used for assessing their countries of location, as well as other companies in these countries. Therefore, it is important for these companies to show the way and apply the newest standards before anyone else.

The aim of this master thesis is to assess the readiness of the largest Baltic energy companies for transferring to integrated reporting, as well as to make suggestions to companies analysed for the development of reporting in the framework of integrated reporting.

To fulfil this aim, the following research tasks were set:

- To give an overview of the necessity of integrated reporting, its theoretical bases and latest developments;
- To develop a set of main criteria for assessing compliance with integrated reporting;
- To assess compliance of reports prepared by the largest Baltic energy companies with the requirements of integrated reporting;
- To make suggestions for the development of reporting in the framework of integrated reporting.

For the purpose of fulfilling the research aim, the master's thesis explores current obligations of companies in preparing annual reports, as well as the concept and necessity of integrated reporting. The thesis also examines feedback and observations by companies already using the principles of integrated reporting. Secondly, the thesis draws up a set of criteria for compliance with integrated reporting, which is then used to

assess the three largest Baltic energy producers and to make suggestions how the reporting should be improved.

The theoretical part of the thesis relies on research articles and especially on the publications of the International Integrated Reporting Council (IIRC) and the Integrated Reporting Committee (IRC). In addition, publications by universities, leading consulting firms, organisations practising integrated reporting and representatives of stakeholders have been used.

The theoretical part of the thesis introduces the current situation in reporting standards, specifying reasons for the necessity of changing the reporting system and moving ahead to integrated reporting. It discusses the principles and definition of integrated reporting, integrated thinking and developments up to the present day. The theoretical part also gives an overview of the experiences of companies that use integrated reporting.

The empirical part of the thesis analyses the reports of three Baltic energy producers and assesses their compliance with integrated reporting. For the purpose of doing this, a set of compliance assessment criteria is developed, which is suitable for assessing the companies. The final chapter of the thesis makes suggestions for ways to develop reporting so that it would meet the principles of integrated reporting.

This thesis assessed the compliance with integrated reporting of the annual accounts for 2012 and the CR reports of three national energy companies in the Baltics (Eesti Energia AS, Latvenergo Group and Lietuvos Energija AB). The compliance assessment criteria were developed by the author on the basis of the framework of integrated reporting. The assessment criteria include content elements presented in the framework of integrated reporting, as well as principles of integrated reporting. In addition, the thesis examines whether companies prepare CR reports and what is the quality of these reports, whether preparing reports is based on the principle of materiality and whether the principles of determining materiality have been specified. The last assessment criterion analyses manifestations of integrated thinking in companies' reports.

A scale of zero to five was used for the assessment criteria. Each assessment criterion used for assessing the reporting of companies was weighted according to the author's

evaluation of what the most important assessment criteria are with regard to the framework of integrated reporting, companies analysed and the aim of the thesis. The results of assessment are used to make suggestions to the companies for improving their reporting. The suggestions consist of general recommendations and more detailed comments about each company.

The companies analysed in this thesis do not prepare integrated reports and, therefore, the principles of integrated reporting are not used. However, it is evident that there is a movement towards an integrated and responsible way of thinking. The movement towards integrated thinking can be felt more strongly in Latvenergo AS and Eesti Energia AS. In order to speed up this process, the managers of respective companies should take a decision to start implementing the principles of IR and developing an action plan for implementing these principles and the related way of thinking in their company. The action plan should include a review of their goals, vision and mission, introduction of new principles to all employees and training of employees. It is also important to measure the results of new goals and to provide feedback according to the results received.

The companies should treat all issues from the aspect of materiality. Materiality is a critical part of preparing a report. If the principle of materiality is not considered, the report may not reflect and the company may not discuss real economic, environmental and social impacts and risks. The introduction of integrated reporting facilitates the existing framework of sustainability. Of the companies analysed, Latvenergo AS is the only company that has actually done it; Eesti Energia AS (EE) and Lietuvos Energija AB (LTE) must do it once they adopt IR. Latvenergo AS has specified the principles and methods of determining materiality, which ensures that all issues important to the company and its stakeholders have been discussed.

The companies have provided a good overview of their structure, external environment and management. LTE could supplement its report by giving a more detailed overview of the competitive situation and its market position. EE has focused too little on the external environment in the locations they operate outside the Baltics. All companies analysed should disclose the principles of paying additional remuneration to their management, as well as comparisons of the goals and results of the management. The

best presentation of the risk management principles is provided by Eesti Energia AS; Latvenergo AS and Lietuvos Energija AB should provide more information in this aspect.

There is not much discussion of specific operating risks of companies; in most cases, the discussion is only theoretical. The situation improves when it comes to reflecting opportunities, which, however, have not been discussed in detail either. In order to understand the operating activities of companies, reports must include an analysis of potential risks and opportunities, also assessing their probability and impact. The results of the analysis should be clear for the reader of the report to understand what the main opportunities and risks are that have an impact on the ability of an organisation to create value in short, medium and long term, as well as the way an organisation responds to these opportunities and risks.

The only company that had well presented its goals in short, medium and long term was Lietuvos Energija AB, making the reader of the report understand where the company was heading. However, no plans for the use of resources for fulfilling these goals and strategies have been presented, which could be used for assessing whether the goals set are realistic or not. Presenting one's goals in short, medium and long term is an important aim of integrated reporting; thus, Eesti Energia AS and Latvenergo AS should disclose their goals along with a timeline and criteria for assessing the results.

The company's annual report should reveal the company's business model and its level of flexibility with regard to changes. Of the companies analysed, Latvenergo AS was the most successful in doing this as its report contained more detailed information on the inputs and outputs used in its operations. None of the companies had analysed the flexibility of their business models with regard to changes and ways in which the company stands out on the market. An important aspect in the sustainability of a business model is innovation. Although the companies had provided information on innovation, it did not constitute a big picture of the way this innovation would contribute to creating value in the future.

There was no significant discussion of operating results in the reports and the companies did not disclose whether they had been able to achieve their strategic goals

or not and what kind of impact the results had on the types of capital used. The main problem consists in the fact that few goals and assessment criteria are established or disclosed. Although the companies have explained the way their operating activities affect the types of capital used, their treatment of this issue remains incomplete due to the problem mentioned above. When assessing their results, the companies should focus more on sector-specific KPIs and establish a connection between their past and current results and future perspectives in their reports. There was no analysis of the challenges an organisation has to deal with in order to achieve the goals set in its strategy, as well as no analysis of subsequent risks to the business model and future operating outcomes.

The companies analysed establish no relationship between the quantitative and qualitative information disclosed, as a result of which the reports are not descriptions of value creating processes. The reports do not help understanding how different types of capital affect each other. This is due to insufficient discussion of the content elements and principles of IR, the fact that KPIs are not used and no relationship has been established between the past and current information and future goals. In order to improve interrelationships of information, KPIs could be created, linking quantitative and qualitative information. KPIs also play an important part in rendering companies comparable and must, therefore, be created according to similar principles used in other companies.

The companies analysed have treated their stakeholders differently in their reports. Lietuvos Energija AB has not understood their importance and, therefore, has only disclosed information about its owners and employees. The reports of Eesti Energia AS and Latvenergo AS reflect a broader group of stakeholders but the level of discussion could be raised by disclosing both positive and negative information. Stakeholders should be included in establishing goals and assessing results.

Integrated reporting does not only mean preparing a report, but rather accepting and implementing the principles of integrated reporting and thinking. It is a long-term process and achieving results may take several years. The companies analysed in this master's thesis are at a different level of readiness when it comes to transferring to integrated reporting. Based on the way the principles of sustainability reporting were

used, it will be the easiest for Latvenergo AS and the most difficult for Lietuvos Energija AB as the development of integrated thinking takes the most time.



Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Jaanus Nestra, sünnikuupäev: 6. Juuli 1983,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose:

„INTEGREERITUD ARUANDLUSE ARENGUSUUNAD BALTI ENERGEETIKAETTEVÕTETE NÄITEL“,

mille juhendaja on Toomas Haldma,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 13.01.2014