

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Aiki Teder

**VASTUTUSTUNDLIKU ETTEVÕTLUSE PÕHIMÕTETE
RAKENDAMINE EESTI ORGANISATSIOONIDES
ROHELISE KONTORI PROGRAMMI NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Marit Piirman, MBA

Pärnu 2025

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

(allkirjastatud digitaalselt)

Marit Piirman

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Grete Männikus

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Aiki Teder

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Vastutustundliku ettevõtluse põhimõtete rakendamine organisatsioonides	8
1.1. Vastutustundliku ettevõtluse käsitlused, trendid ja väljakutsed	8
1.2. Keskkonna- ja kvaliteedijuhtimise süsteemid vastutustundliku ettevõtluse arendamiseks	24
2. Rohelise kontori programmi rakendamine Eesti organisatsioonides	33
2.1. Roheline kontor kui keskkonna- ja kvaliteedijuhtimise süsteem vastutustundliku ettevõtluse arendamiseks	33
2.2. Uuringu kirjeldus ja andmeanalüüs rohelise kontori programmi rakendamise kogemustest Eesti organisatsioonides	38
2.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud	52
Kokkuvõte	61
Viidatud allikad	63
Summary	71
Lisad	73
Lisa 1. Keskkonnatrendide indeks aastatel 2021–2023	73
Lisa 2. 17. ÜRO säästva arengu eesmärkide ja alaeesmärkide vahehindangud	74
Lisa 3. Rohelise kontori keskkonnategevuskava näidis	75
Lisa 4. Rohelise kontori kontrollküsimustik	78
Lisa 5. Andmekogumismeetodid ja uuringu ajakava	83
Lisa 6. Dokumendianalüüsis läbitöötatud materjal	84
Lisa 7. Uuringu valim sektorite ja organisatsiooni tüübi järgi ning intervjuueeritavate jaotus	85
Lisa 8. Teoreetilised seisukohad ja intervjuu küsimused	86
Lisa 9. Ettevõtetele saadetav e-kiri intervjuul osalemiseks	94
Lisa 10. Intervjuude info	96
Lisa 11. Teooria, järelduste ja ettepanekute seosed	97

SISSEJUHATUS

Üha enam võib kuulda ja lugeda mitmetest allikatest selle kohta, kuidas maailma on mõjutamas süvenev globaalne kliimakriis, aga mitte ainult – kasvav ebastabiilsus erinevates ühiskondades, majanduses ja keskkonnas võib olla põhjustatud mitmesugustest teguritest, sealhulgas sotsiaalsetest, majanduslikest, poliitilistest ja kultuurilistest muutustest. (Bruyninckx, 2023; Euroopa roheline kokkulepe, 2019) Siinkohal rõhutatakse erisugustes ÜRO, Euroopa ja riiklikes strateegiadokumentides institutsioonide ja huvigruppide rolli ja mõju jätkusuutlike tegevuste juhtimises rohkem kui kunagi varem (Euroopa roheline kokkulepe, 2019; United Nations, n.d.; Vabariigi Valitsus, 2023).

Vastutustundliku ettevõtluse põhimõtted koguvad järjest enam kõlapinda, kuna ühiskondlik vastutus ettevõtluses tähendab nende põhimõtete lõimimist ettevõtte strateegiasse ja tõelist panustamist keskkonna, kogukonna ning töökeskkonna heaolu edendamisse (Rudnicka, 2016). Siinkohal tuuakse sisse terminid „vastutustundlik ettevõtlus“ ja „ettevõtte ühiskondlik vastutus“, mis on kasutusel sünonüümidenä (ingl *corporate social responsibility*, lüh CSR). Ettevõtete sotsiaalse vastutuse (CSR) põhimõtete integreerimine äritegevusse on viis, kuidas ettevõtted saavad panustada jätkusuutlikku arengusse (Rudnicka, 2016).

2015. aastal lepidi Ühinenud Rahvaste Organisatsiooni (ÜRO) algatusel globaalselt kokku 17 kestliku arengu eesmärki (ingl *sustainable development goals*, lüh SDG), tagamaks maailmas pikaajaline jätkusuutlik areng ning saavutamaks tasakaal sotsiaalse ja majandusliku valdkonna ning keskkonna vahel (United Nations, n.d.). Eesti kui ÜRO liikmesriik lähtub samuti neist eesmärkidest ja põhimõtetest ning valminud Eesti riigi pikaajaline arengustrateegia „Eesti 2035“ annab suuna kestliku arengu eesmärkide elluviimiseks Eestis (Vabariigi Valitsus, 2023). Üheks arengustrateegia tegevuskava mõõdikuks on keskkonnatrendide indeks (vt lisa 1, lk 73), mis näitab paranevate

keskkonnatrendide osatähtsust Eesti säästva arengu keskkonnavaldkonna näitajates. Kättesaadavate andmete põhjal viitas indeks esialgselt aastatel 2021 ja 2022 langustrendile, mis andis alust järeldada, et seatud eesmärkide suunas liikumine ei ole olnud piisav (Statistikaamet, 2024). Ka üleilmsest ÜRO kestliku arengu eesmärkide poole püüdlamise ülevaates (vt lisa 2, lk 74) on väljatoodud, et vaid 12% ulatuses seatud eesmärkidest liigub edu suunas, mitmetes valdkondades on arengutempo liiga aeglane või hoopis seiskunud (United Nations, 2023).

Seda trendi kinnitab ka rahvusvahelise ärinõustamise ettevõtte KPMG rahvusvaheline uuring, mis hõlmab rohkem kui 150 aktiivset turuosalist Euroopas, Lähis-Idas ja Aafrika piirkonnas. Uurimus toob välja, kuidas jätkusuutlikkusega seotud trendid tehingute turgu mõjutavad. KPMG uuringust kerkib esile kaks märkimisväärset tähelepanekut. Esiteks ütlevad 82% turutegijatest, et nende jaoks on olulised jätkusuutlikkusega seotud küsimused investeerimisotsuste tegemisel ning teine tähelepanek uuringust puudutab ühte kõige põletavamast küsimusest jätkusuutlikkuse maailmas: kas jätkusuutlike tegevuskavade pingutused tähendavad ka kõrgemat ettevõtte väärtust? Vastus on „jah“ – kaks kolmandikku küsitletuist ütles, et on valmis maksma kõrgemat hinda, kui tehinguobjektiks olev ettevõtte paistab silma kõrge vastutustundliku tegevusega investorile olulistest küsimustest. (KPMG, 2022)

Seega hoolib aina suurem osa organisatsioone oma tegevuse mõjust ühiskonnale ja looduskeskkonnale ning püüab astuda samme kahjuliku mõju vähendamiseks. Motivaatoreid kontoritegevuse keskkonnahoidlikumaks ehk rohelisemaks muutmiseks on mitmeid: parem maine, tervislikum töökeskkond ja ka arvestatav rahasääst. Üha enam on levinud trend, kus organisatsioonid taotleavad kestlikkust tõendavaid märgiseid, et kinnitada oma pühendumust keskkonnasäästlikule tegutsemisele. Seda suundumust on järgima hakanud ka paljud Eesti organisatsioonid nii avalikus kui ka erasektoris. Eestis tekib iga aastaga aina rohkem organisatsioone, kes soovivad oma tegevuses olla vastutustundlikumad ning selleks, et neid koondada võrgustikuks, loodi Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum (VEF), mis arendab alates 2005. aastast Eestis vastutustundliku ettevõtluse temaatikat. Lisaks VEF-ile on Eestis loodud ettevõtjate algatusel 2003. aastal Eesti Keskkonnajuhtimise Assotsiatsioon (EKJA), kes pakub võimalust liituda rohelise kontori (RK) programmiga, et seda tegevuskava kasutades mõõta, analüüsida ja hinnata erinevaid kestliku arengu eesmärke. Keskkonnahoidliku kontori ehk rohelise kontori

eesmärk seisneb pidevas keskkonnamõju hindamises ja vähendamises, mis omakorda toob kaasa kulude kokkuhoiu, loodusressursside jätkusuutliku kasutamise, jäätmetekke vähenemise ning töökeskkonna paranemise. Rohelise kontori süsteemi võib tõlgendada kui lihtsat keskkonnajuhtimise süsteemi, kus on määratletud olulised juhtimis põhimõtted ja keskkonnategevuse kriteeriumid, mida kontorid peaksid järgima. Kuigi „roheliselt“ mõelda ja tegutseda võib ka iseseisvalt, on soovitatav keskkonnahoiu põhimõtete rakendamisel kontoris tugineda varem välja töötatud ja tunnustatud skeemidele. (Moora *et al.*, 2013)

Probleem on aga selles, et ühiskondliku vastutusega seotud tegevused organisatsioonides on sageli spontaansed ja läbimõtestamata, jäävad kirjapandud strateegia ja kohustusliku raporteerimise tasandile. See tähendab süstemaatilise analüüsi ja sügavama arutelu puudumist ning tegevused jäävad „paberile“, kuna puudub sisemine mõtestatus, motivatsioon või oskus neid ellu viia. Aruandluse teostamiseks vajalike andmete kättesaamine, nende süsteemne kogumine ja tegevuste hindamine on väljakutse töötajatele, kes sellega tegelema peavad. Seda kinnitab ka Sommer (2012) raamatus „*Managing Green Business Model Transformations*“, väites, et paljud ettevõtted tegelevad teemaga pealiskaudselt või passiivselt.

EKJA esindaja ja töö autori vahelises intervjuus (K. Uiboleht, suuline vestlus, 18.09. 2024) kinnitati, et EKJA huvi võiks eelkõige olla antud magistritöö raames teada saada programmiga liitunud ettevõtete kitsaskohad programmi rakendamisel, aga samas ka positiivsed kogemused seoses andmete esitamise ja RK programmi rakendamisega. Lisaks praktilisele väärtusele EKJA ja organisatsioonide jaoks täidab magistritöö senist tühimikku, kuna varem ei ole rohelise kontori programmi (RK) rakendamist organisatsioonide tasandil süvitsi uuritud. Uurimus toob esile, kuidas keskkonnaalased algatused, nagu RK programm, saavad muuta organisatsiooni strateegilist vaadet ning aidata organisatsiooni tasandil jätkusuutlikkust mõtestada, sidudes selle tööprotsesside, juhtimisstiili ja organisatsioonilise õppimise praktikatega.

Seni on uuritud ja kirjutatud vastutustundliku ettevõtluse ja aruandluse teemadel erinevaid lõpu- ja magistritöid, näiteks Ulmi 2018. aasta „Vastutustundliku ettevõtluse areng Eestis 10 Eesti suurettevõtte tegevuse näitel“ ja Arrase 2021. aasta „Tippjuhtide hoiakud jätkusuutlikkusse ja ettevõtete sotsiaalsesse vastutusse Eesti mõjukaimate

ettevõtete näitel“. Varasemad tööd on suunatud Eesti ettevõtetes vastutustundliku ettevõtluse arengu uurimisele ning Eesti suurettevõtete vastutustundlikuks olemise põhjuste selgitamisele. Eelpool mainitud töödes puudub sissevaade konkreetseesse programmi või rakendamise meetmesse ehk kuidas ettevõtted saavad hakkama aruandlusega ja programmi rakendamisega igapäevases organisatsiooni tegevuses.

Seega on oluline välja selgitada, kuidas programmi rakendamisel tekkida võivad probleemid mõjutavad ettevõtete võimekust jätkusuutlikkuse eesmärgi saavutamisele ning milliseid meetmeid oleks vaja nende tõhusamaks toetamiseks. Selline teadmine aitaks parandada mitte ainult ettevõtete aruandlust, vaid laiemas vaates toetaks ka poliitikakujundajaid ja sidusrühmi, pakkudes andmepõhiseid lahendusi programmide tõhususe suurendamiseks ja lisaks aidata eesmärgistada konkreetset tegevust.

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada rohelise kontori programmiga liitunud ja sellega aruandluskohustuse võtnud Eesti organisatsioonide väljakutsed ja võimalused vastutustundliku ettevõtluse tegevuskava rakendamisel ning teha uuringu tulemustest lähtuvalt ettepanekud EKJA-le rohelise kontori programmi tõhustamiseks. Tulemused aitavad mõista aruandlusprotsessi kitsaskohti ning potentsiaalseid kasulikke aspekte. Seatud eesmärgi saavutamiseks on uurimisküsimused sõnastatud järgnevalt:

1. Millistest vastutustundliku ettevõtluse teoreetilistest käsitlustest ja mudelitest lähtub täna kasutusel olev rohelise kontori programm?
2. Kuidas toetab rohelise kontori programm organisatsioonide vastutustundliku ettevõtluse arendamise püüdlusi ja millised on kitsaskohad RK programmi rakendamisel?
3. Millised lahendused ja parendused võiksid aidata tõhustada vastutustundliku ettevõtluse tegevusi organisatsioonides?

Magistritöö on jagatud kahte osasse: teoreetiline ülevaade, milles autor lähtub teaduslikest allikatest, mis tuginevad vastutustundliku ettevõtluse käsitlustele ning empiiriline uuring, mille järgselt on võimalik teha kokkuvõtte ja järeldusotsused. Antud magistritöö on suunatud eelkõige Eesti Keskkonnajuhtimise Assotsiatsiooni spetsialistidele, liikmetele ning ettevõtjatele, kes rakendavad RK programmi või plaanivad seda teha tulevikus.

Võtmesõnad: vastutustundlik ettevõtlus, ettevõtte sotsiaalne vastutus, *green-office (eco-office)*, jätkusuutlikkus, *corporate social responsibility*, kestlikkus, keskkonnajuhtimissüsteem, jätkusuutlikkuse regulatsioonid.

1. VASTUTUSTUNDLIKU ETTEVÕTLUSE PÕHIMÕTETE RAKENDAMINE ORGANISATSIOONIDES

1.1. Vastutustundliku ettevõtluse käsitlused, trendid ja väljakutsed

Tulenevalt erinevatest kestliku arengu direktiividest ja riiklikest arengukavadest, mis seavad ettevõtetele tegutsemiseks teatud ootused ja tingimused, on suurenev surve, aga ka trendid maailmas toonud kaasa ettevõtete juhtimisstrateegiatesse erinevad jätkusuutlikud tegevused. Vastutustundlikku ettevõtlust on sageli käsitletud kui tulemuspõhist lähenemist, kus rõhk ei lasu üksnes tegevusprotsessidel, vaid pigem sellel, millist sotsiaalset, keskkondlikku ja majanduslikku mõju ettevõtte tegevus tegelikult avaldab. (Carroll & Shabana, 2010) Sarnasele seisukohale jõutakse ka raamatus „Tõeliselt vastutustundlik ettevõtlus“, kus rõhutatakse, et ettevõtted keskenduvad peamiselt majanduslikele eesmärkidele, mitte keskkonnalastele või sotsiaalsetele aspektidele. Probleemiks ei ole üksikute juhtide eetika, vaid see, et ettevõtluse olemus seisnebki võimalikult tõhusalt kasumi maksimeerimises. (Tóth, 2009, lk 6)

Ülemaailmse majanduskasvu, suureneva sotsiaalse ebavõrdsuse ja loodusvarade ammendumise kontekstis on ettevõtetel üha suurem surve arvestada jätkusuutlikkusega (Bocken *et al.*, 2014). Need nõudmised võivad olla välised, näiteks poliitikakujundajate ja tarbijate poolt, või sisemised, näiteks töötajate poolt (Dubey *et al.*, 2019). Ettevõtte jätkusuutlikkust võib mõista kui strateegilist ja kasumile orienteeritud ettevõtte reaktsiooni sotsiaalsetele ja keskkonnaprobleemidele, mis on põhjustatud otsesest ja kaudsest äritegevusest (Salzmann *et al.*, 2005). Ettevõtete jätkusuutlikkus hõlmab tegevusi, mis aitavad aktiivselt kaasa tasakaalu saavutamisele majanduslikes, sotsiaalsetes ja keskkonna aspektides ning erinevates ajadimensioonides (minevik, olevik

ja tulevik), võttes arvesse ettevõtte ja selle sidusrühmade süsteemi (Lozano, 2012, lk 16). Ka Rudnicka (2016) toob oma käsitluses esile pikema ajahorisondi, kui olulise teguri jätkusuutlikkuse riskijuhtimises ja mitmekordse väärtuse loomisel.

Vastutustundliku ettevõtluse ehk ingliskeelse termini *corporate social responsibility* (lüh CSR) all mõistetakse „ettevõtja vastutust tema tegevusega ühiskonnale avalduva mõju eest“ (Weber *et al.*, 2014, lk 7). Euroopa Komisjoni määratluse kohaselt hõlmab vastutustundlik ettevõtlus ettevõtte vabatahtlikku pühendumust oma tegevusest ühiskonnale avalduva mõju ees. See tähendab, et ettevõtted arvestavad oma strateegiates lisaks majanduslikele eesmärkidele ka sotsiaalseid, keskkonnaalaseid, eetilisi ning tarbijakaitsealaseid tegureid. Sellised aspektid lõimitakse teadlikult ettevõtte igapäevasesse juhtimisse ja majandustegevusse, eesmärgiga tagada nende kooskõla ettevõtte väärtuste ja ühiskondlike ootustega. (Weber *et al.*, 2014, lk 7) Ettevõtte vastutustundlikkuse kujundamisse panustavad olulisel määral erinevad sidusrühmad, kelle ootused ja väärtused ettevõtte tegevusi suunavad. Nende hulka kuuluvad näiteks investorid, töötajad, kliendid ja kogukond, kelle sotsiaalne ja keskkonnaalne tundlikkus loob surve ettevõtetele tegutseda läbipaistvalt ning silmas pidades ühiskondlikku väärtust. Sidusrühmade ootustega arvestamine võimaldab ettevõttel kujundada sellise juhtimispraktika, mis tasakaalustab kasumitaotluse ja laiemad ühiskondlikud eesmärgid. See haakub ka artiklis „*Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR)*“ väljatoodud seisukohaga, mille kohaselt ettevõtted peaksid rakendama sidusrühmade dialoogi ja koostööd, et tagada keskkonnasäästlik ja sotsiaalselt vastutustundlik tegevusplaan. Artikli autorite poolt läbiviidud uuring viitab, et vastutustundlik ettevõtlus peaks olema eesmärgipõhine ja looma väärtust mitte ainult ettevõttele endale, vaid ka laiemale sidusrühmade võrgustikule, rõhutades CSR-i, sidusrühmade ja tegeliku ettevõtte soorituse vahelist tugevat seost. (Awa *et al.*, 2024, lk 7–8)

Vastutustundlik ettevõtlus ei piirdu juhuslike või ühekordsete heategevuslike algatustega, vaid kujutab endast teadlikku ja süsteemset lähenemist, kus ettevõtte äristrateegia ja toimimismudel on suunatud ühiskondliku kasu suurendamisele ning võimalike negatiivsete mõjude minimeerimisele. (Alnoor & Ardiansyah, 2024) Siinkohal ühe riskikohana ja ohuna toob Thiele (2024) raamatus „*Sustainability*“ välja jätkusuutlikkuse

kontseptsiooni ebamäärase ja silmakirjaliku pooldamise organisatsioonide poolt, kui kontseptsiooni nõrgendamise, nimetades tooteid „rohelisteks“, aga tegelikult nende käitumistavad jäävad kaugemale terviklikust kontseptuaalsest lähenemisest. „Nad tegelevad „rohepesuga“, avalike suhete turundustööriistaga, mille eesmärk on võita kliente ja teiste sidusrühmade poolehoidu“ (Thiele, 2024, lk 63). Selliste pealiskaudsete ja eksitavate praktikate leviku ohjeldamiseks on Euroopa Komisjon algatanud roheväidete direktiivi (ingl *Green Claims Directive*), mille eesmärk on piirata rohepesu ning suurendada tarbijate usaldust ettevõtete keskkonnavalaste väidete vastu. Direktiiv näeb ette, et kõik keskkonnavalased väited (nt „keskkonnasõbralik“, „roheline“, „CO₂-neutraalne“) peavad olema teaduslikult tõendatud, sõltumatult kontrollitavad ning vastama ühtsele hindamismetoodikale (European Commission, 2024). See puudutab ka neid organisatsioone ja süsteeme, kes väljastavad keskkonnamärgiseid või sertifikaate, näiteks Eesti Keskkonnajuhtimise Assotsiatsiooni (EKJA) hallatav roheline kontori programm.

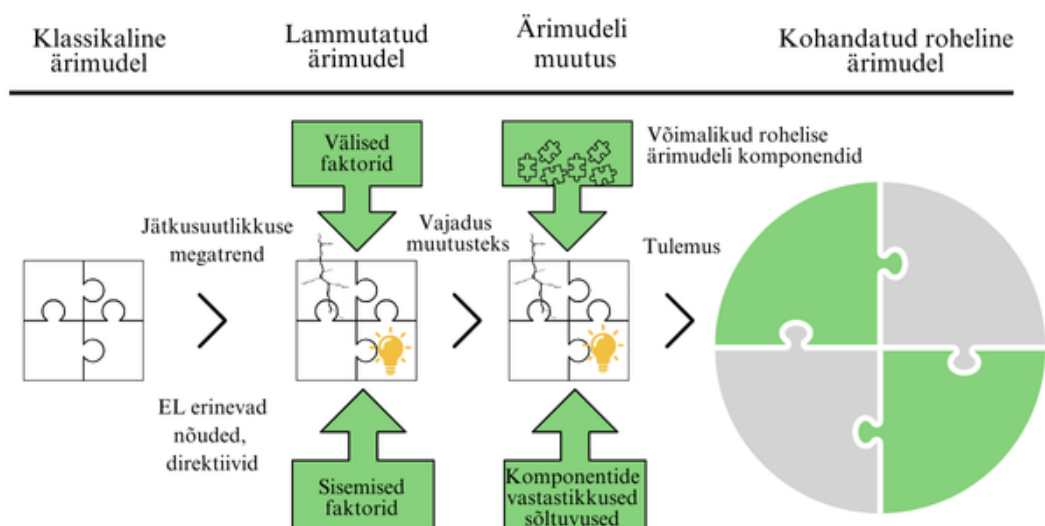
Kasvav regulatiivne surve ja vajadus keskkonnavalase läbipaistvuse järele on suurendanud ettevõtete motivatsiooni otsida süsteemsemaid ja usaldusväärsemaid viise kestlikkuse integreerimiseks oma strateegiasse. Üheks sellise raamistikuna käsitletakse jätkusuutliku ärimudeli (ingl *sustainable business model*, lüh SBM) kontseptsiooni, mille keskmes on uuendused, mis aitavad vähendada ettevõtlustegevusest tulenevaid negatiivseid mõjusid või suurendada positiivset mõju keskkonnale ja ühiskonnale. (Bocken *et al.*, 2014, lk 44) Enamikes SBMi määratlustes on kaks ühist elementi: mudel, mis sisaldab jätkusuutlikkuse eesmärke, kontseptsioone ja põhimõtteid; ja jätkusuutlikkuse integreerimine väärtuspakkumisse (Geissdoerfer *et al.*, 2018). Sommer (2012) defineerib ärimudeli mõistet kui kliendile pakutava väärtuspakkumise kuvandit, viisi, kuidas ettevõtte seda väärtust loob ja tarnib ning sellest kasumit teenib. Kuigi osad teoreetikud väidavad, et tegemist on justkui jätkusuutlikkuse moehullusega, toob see jätkuvalt kaasa põhimõttelisi muutusi ärimaailmas. Ivory ja Brooksi (2017) käsitluses koosneb ettevõtte jätkusuutlikkus kolmest kaasaegsest mõõtmest: avatud süsteemi lähenemine, sisenditele keskendumine ja suund tulevikku. Kahe eelnevalt viidatud autori artikkel „*Managing Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility*“ käsitleb ettevõtte jätkusuutlikkuse juhtimist paradoksaalse lähenemise kaudu, rõhutades strateegilise agiilsuse kolme meta-võimekust: strateegiline tundlikkus, kollektiivne pühendumus ja ressursside voolavus (Ivory & Brooks, 2017). See tähendab, et ettevõtted

ei tegutse isoleeritult, vaid on pidevas vastastikusel mõjutamises oma keskkonnaga. See haakub strateegilise tundlikkuse kontseptsiooniga, mis rõhutab organisatsiooni võimet tajuda ja reageerida väliskeskkonna muutustele. See tähendab, et organisatsioonid peavad arvestama nii sisemiste kui ka väliste teguritega ning mõistma, kuidas nende tegevus mõjutab ja on mõjutatud laiemast sotsiaalsest, majanduslikust ja keskkonna kontekstist. Sarnast arusaama toetab ka Teece (2007), kelle järgi dünaamilised võimekused võimaldavad ettevõtetel tajuda ja reageerida turu muutustele. Teece (2007) käsitleb oma artiklis dünaamilisi võimekusi kui ettevõtte pikaajalise ja jätkusuutliku edu mikroaluseid (ingl *microfoundations*). Ta rõhutab, et ainuüksi väärtuslike ja raskesti järeletehtavate varade omamisest (nt teadmus või oskused) ei piisa, et tagada konkurentsieelis kiirelt muutuvast ja üleilmselt konkurentsitihedas majanduskeskkonnas. Ettevõtted vajavad selleks dünaamilisi võimekusi, mis võimaldavad neil tajuda ja kujundada võimalusi ning riske, võimalustest kinni haarata ehk neid äriselt ära kasutada ning kombineerida, täiustada ja vajadusel ressursse ümber kujundada. (Teece, 2007)

Traditsioonilise väljundipõhise lähenemise asemel, mis keskendub peamiselt finantstulemustele, rõhutavad Ivory ja Brooks (2017) sisendite, nagu loodusvarade, inimkapitali ja tehnoloogia tõhusat ja vastutustundlikku kasutamist. See lähenemine eeldab, et ettevõtted pööravad tähelepanu ressursside hankimisele ja kasutamisele, tagades nende jätkusuutlikkuse ja vähendades negatiivset mõju keskkonnale. See seostub ressursside voolavusega, mis käsitleb organisatsiooni võimet paindlikult ja tõhusalt hallata oma ressursse vastavalt muutuvatele vajadustele.

Tulevikku suunatus tähendab, et organisatsioonid peaksid oma strateegiates ja otsustes arvestama pikaajaliste mõjudega, mitte keskenduma ainult lühiajalisele kasumile. See tähendab, et organisatsioonid võtavad arvesse tulevaste põlvkondade vajadusi, planeerides tegevusi, mis tagavad jätkusuutlikkuse ja väärtuse loomise ka pikemas perspektiivis. See on kooskõlas kollektiivse pühendumusega, kus organisatsioon tervikuna on pühendunud jätkusuutlikkuse eesmärkidele. (Ivory & Brooks, 2017)

Järgneval joonisel 1 on kujutatud klassikalise ärimudeli muutumist seoses jätkusuutlikkuse trendi tulekuga jätkusuutlikuks ärimudeliks.



Joonis 1. Klassikalise ärimudeli transformatsioon. Allikas: Sommer, 2012, lk 261

Joonisel 1 on näha klassikalise ärimudeli transformatsiooni mõjutatuna jätkusuutlikkuse megatrendide ja ELi regulatsioonide poolt, mis toovad kaasa vajaduse muuta organisatsioonide klassikalisi ärimudeleid. Euroopa Komisjoni *Corporate Sustainability Reporting Directive* (lüh CSRD) nõuab suuremat vastutust ja läbipaistvust suurte ettevõtete ja noteeritud väike ja keskmise suurusega ettevõtete poolt ELis, kohustades neid avalikustama oma tegevuste tegelikku mõju. Klassikalises ärimudel is kaotavad komponendid oma varasema tähenduse ja tekib vajadus uute seoste loomiseks. Ärimudeli ümberkujundamine eeldab komponentide vaheliste seose ja sõltuvuse mõistmist, et saavutada terviklik, kohandatud jätkusuutlik ärimudel. Ärimudeli transformatsioon toimub läbi analüütilise lahtivõtmise ja rekonstrueerimise, mille eesmärk on luua uus, kestlikkusele orienteeritud tervikudel. Ringikujuline kujund joonisel (jätkusuutlik ärimudel) viitab süsteemsusele ja tsüklilisusele: muutus ei toimu ühekordselt, vaid vajab pidevat ümberhindamist ja arendamist. (Sommer, 2012)

Jätkusuutlikkuse hindamisel ja juhtimisel on üha enam kasutusel ESG (ingl *environment, social, governance*) raamistik, mis laiendab arusaama ettevõtete mõjust ja vastutusest. ESG tegurid aitavad mõõta nii ettevõtete jätkusuutlikkust kui ka nende sotsiaalset ja keskkonnavalast mõju. Euroopa Pangandusjärelevalve (ingl *European Banking Authority*, lüh EBA) rõhutab, et ESG tegurid võivad positiivselt või negatiivselt mõjutada nii ettevõtte kui ka riigi või eraisiku finantstulemusi ja maksejõudu. Seega võib ESG-d käsitleda kui jätkusuutliku ja koordineeritud arengu väärtust, mis arvestab majanduslikke,

keskkonna-, sotsiaalseid ja juhtimisalaseid eeliseid – investeerimisfilosoofia, mis järgib pikaajalist väärtuse kasvu, ning on terviklik ja praktiline juhtimismeetod. (Li *et al.*, 2021) Keskkonnavalasid, sotsiaalsed ja juhtimispõhimõtted (ESG) on muutunud ettevõtete jaoks keskseks, võimaldades investoritel ja tarbijatel hinnata organisatsioonide eetilisi ja jätkusuutlikke tegevusi. (European Commission, 2024) Erinevatele allikatele tuginedes on väljatoodud, et ESG, ettevõtte vastutus, jätkusuutlikkus ja sotsiaalkeskkonnanjuhtimine on kasutusel sünonüümidenä. Lisaks kuna ESG on tuletatud CSR-st, on ESG ja CSR kaks terminit, mida saab kasutada vaheldumisi. ESG raamistik haakub otseselt ka laiemate jätkusuutlikkuse kontseptsioonidega, näiteks *triple bottom line* (TBL) ning selle edasiarendustega. (Garcia *et al.*, 2017)

ESG valdkonna ekspert ja konsultant Michael Fleming (2025) viitab aktuaalsetele suundumustele aastaks 2025 ning toob välja mitmeid trende, sealhulgas ka regulatiivse surve kasvamise. Regulatiivne järelevalve ESG avalikustamiste üle muutub märgatavalt rangemaks, eriti selliste raamistikute kaudu nagu ELi *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) ning oodatavad USA väärtpaberijärelevalve komisjoni (SEC) täiendused kliimaga seotud aruandluse kohta. Ettevõtted peavad edaspidi põhjalikult raporteerima kasvuhoonegaaside heitkoguste, kliimariskide ja laiemate jätkusuutlikkuse näitajate kohta. Tugevnev regulatiivne keskkond suurendab läbipaistvuse ja vastutuse nõudeid, sundides ettevõtteid oma strateegiaid vastavusse viima regulatiivsete ootustega, et vältida võimalikke sanktsioone ja tugevdada oma mainet. (Fleming, 2025)

2025. aastal on Euroopa Komisjon teinud aga ettepanekuid lihtsustada ettevõtete jätkusuutlikkuse aruandluse nõudeid, eesmärgiga vähendada regulatiivset koormust ja parandada ELi ettevõtete konkurentsivõimet. Euroopa Komisjon esitas veebruaris 2025 nn „*Omnibus*“ paketi, mis muuhulgas soovib *Corporate Sustainability Reporting Directive*’i (CSRD) kohaldamisala kitsendada, vabastades aruandluskohustusest ettevõtted, kus töötab alla 1000 töötaja. See muudatus vähendaks CSRD-iga hõlmatud ettevõtete arvu ligikaudu 80% võrra. (Vinson & Elkins LLP, 2024) Lisaks on ettepanekus välja toodud Euroopa Liidu taksonoomia määruse muudatused, mis keskenduvad aruandluse lihtsustamisele ja andmepunktide vähendamisele peaaegu 70% võrra. Samuti soovitatakse vabastada ettevõtted, kelle käive on alla 450 miljoni euro kohustuslikust taksonoomia aruandlusest, pakkudes neile võimalust vabatahtlikuks aruandluseks. Need

algatused on pälvinud erinevaid reaktsioone. Mõned ettevõtted ja ärigrupid on tervitanud regulatiivse koormuse vähenemist, samas kui teised, sealhulgas keskkonnaaktivistid ja ametnikud väljendavad muret, et sellised leevendused võivad õõnestada ELi pikaajalisi kliimaeesmärke ja vähendada ettevõtete vastutust. On oluline märkida, et need ettepanekud on alles arutlusjärgus ja vajavad Euroopa Parlamendi ja liikmesriikide heakskiitu enne jõustumist. (Segal, 2025)

Kuid lisaks poliitikast ja regulatsioonidest tulenevale survele mõjutavad ettevõtete tegevusloogikat üha enam ka ühiskondlikud väärtused ning ootused. Just nende väärtuste muutumist ja selle mõju ärimudelite arengule on rõhutanud Elkington (1997). Kontseptsiooni autor käsitleb oma töödes sageli vajadust liikuda tarbijakeskselt ja kasumile orienteeritud mõtteviisist holistilisema ja pikaajalisema ühiskondliku vastutuse suunas. Elkingtoni jätkusuutlikkuse teooria käsitleb tulevikku suunatud väärtuste olulisust ärimudeli kujundamisel (vt joonis 2).

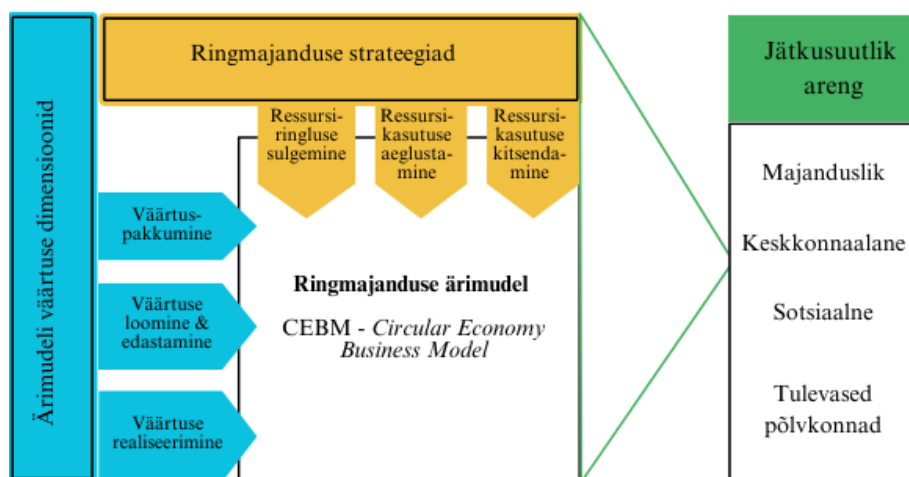
Globaalne tarbija		Maaailma kodanik
Mina	→	Meie
Rohkem	→	Piisav
Materialism	→	Holism
Kvantiteet	→	Kvaliteet
Ahnus	→	Vajadus
Lühiajaline	→	Pikaajaline
Õigused	→	Kohustused

Joonis 2. Globaalne tarbija versus maailma kodanik ja nende väärtused. Allikas: Elkington, 1997, lk 1–16

Väärtused tänase globaalse tarbija (ingl *global consumer*) ja nn tuleviku maailma kodaniku (ingl *world citizen*) osas on väga erinevad ja seda, kuidas väärtused muutuvad, võib vaadelda ka organisatsioonide põhiselt. Nagu võib näha joonisel 1 (lk 12) ärimudeli transformatsiooni, on tulemuseks ringikujuline jätkusuutlik ärimudel. Ringmajanduse ärimudelid (ingl *circular economy business models*, lüh CEBM) ja jätkusuutlikud

ärimudelid (SBM) on omavahel tihedalt seotud, kuid neil on teaduskirjanduses väljatoodud ka teatud erisusi. Jätkusuutliku ärimudeli käsitlused keskenduvad peamiselt ressursside tõhusamale kasutamisele, toodete eluea pikendamisele ning jäätmete vähendamisele, et saavutada majanduslikku, keskkonnavalast ja sotsiaalset kasu. Samas hõlmavad need ka laiemat perspektiivi, keskendudes ettevõtte üldisele mõjule ühiskonnale ja keskkonnale, sealhulgas eetilistele, sotsiaalsetele ja keskkonnavalastele aspektidele. Seega võib öelda, et ringmajanduse ärimudelid on osa jätkusuutliku ärimudeli strateegiast, pakkudes konkreetseid meetodeid jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamiseks. Ringmajandus on kasvav trend, kuna ühiskond muutub teadlikumaks keskkonna kahjulikest mõjudest ja jätkusuutlikkuse olulisusest tuleviku perspektiivist lähtuvalt. See nõuab paljude sidusrühmade, sealhulgas tarbijate, ettevõtete, valitsusväliste organisatsioonide ja valituste kaasamist. (Patwa *et al.*, 2021)

Erinevatele teoreetikutele tuginedes on joonisel 3 väljatoodud ringmajanduse ärimudeli raamistik (CEBM), mis integreerib jätkusuutlikkuse põhimõtted ja ressursiringluse strateegiad (Foroozanfar *et al.*, 2022, lk 15).



Joonis 3. Ringmajanduse strateegiate ja jätkusuutliku ringmajanduse ärimudeli raamistik. Allikad: Bocken *et al.*, 2016, lk 4; Geissdoerfer *et al.*, 2020, lk 20; Richardson, 2008, lk 8

Geissdoerfer jt (2020) rõhutavad, et jätkusuutliku ärimudeli keskmes on väärtuspakkumine, mis on integreeritud ettevõtte tegevusse viisil, mis vähendab

negatiivset keskkonnamõju ja loob pikaajalist kasu ühiskonnale. Bocken jt (2016) toovad esile, et sellised ärimudelid keskenduvad innovatsioonile, mis aitab sulgeda ressursiringluse (nt jäätmeteta tootmine), aeglustab ressursside tarbimist (nt toodete eluea pikendamine), kitsendab ressursside kasutamist (nt efektiivsemad tootmisprotsessid). Kolm ringmajanduse strateegiat on klassifitseeritud järgnevalt:

1. Ressursiringluse sulgemine aitab saavutada ringmajanduse eesmärgi läbi taaskasutuse. Selle strateegia puhul suletakse ringluse etapp kasutusjärgse etapi ja tootmise vahel, tagades ressursside ringluse.
2. Ressursikasutuse aeglustamine võimaldab rakendada ringmajanduse strateegiaid. Näiteks saab pikendada toodete eluiga remontimise ja taaskasutuse abil. Selle tulemusena pikeneb või intensiivistub toodete kasutusiga, aeglustades ressursside voogu.
3. Ressursikasutuse kitsendamine ehk ressursside kasutamise tõhususe suurendamine, mille eesmärk on vähendada ressursside hulka, mida on vaja konkreetse toote tootmiseks.

Richardson (2008) selgitab, et igal ärimudelil on kolm põhikomponenti: väärtuspakkumine (mida ettevõtte kliendile pakub), väärtuse loomine ja edastamine (kuidas ettevõtte oma tegevust korraldab), väärtuse realiseerimine (kuidas ettevõtte teenib tulu ja loob kasu sidusrühmadele). Need dimensioonid on otseselt seotud jätkusuutlikkuse põhimõtetega.

Samuti on joonisel 3 (lk 15) näha seos jätkusuutliku arengu mõõtmistega, mille on väljatoonud ka Elkington (1997) TBL (ingl *triple bottom line*) mudelil, mis mõõdab ettevõtte edu mitte ainult majanduslikus, vaid ka sotsiaalses ja keskkonnavalises aspektis. Lozano (2012) rõhutab, et jätkusuutlikkuse planeerimisel tuleb arvestada ka ajadimensiooni – ettevõtted ei saa keskenduda ainult hetkeolukorrale, vaid peavad planeerima tulevaste põlvkondade heaolu. Seetõttu on jätkusuutliku arengu vaates olulisel kohal ka tulevased põlvkonnad.

Seega ringmajanduse ärimudeli raamistik (vt joonis 3, lk 15) näitab, kuidas ringmajanduse ärimudelil saab siduda väärtuspakkumise, väärtuse loomise ja edastamise ning väärtuse realiseerimise jätkusuutlikkuse põhimõtetega. Kuid üksnes ressursitõhusus ja keskkonnasäästlikkus ei pruugi olla piisavad, kui ettevõtted soovivad vastata tänapäeva

ühiskonna kasvavatele ootustele. Üha enam eeldatakse, et ettevõtted võtavad vastutust ka laiemalt – sotsiaalselt, eetiliselt ja globaalselt. Siin tuleb mängu kontseptsioon CSR 2.0, mis esitab traditsioonilisest vastutustundlikust ettevõtlusest proaktiivsema ja süsteemsema arusaama.

Mudel CSR 2.0 käsitleb ettevõtet, organisatsiooni kui globaalsel turul osalevat maailmakodanikku (Maťová *et al.*, 2020). See vaatenurk seab ettevõtetele mitte ainult ootuse reageerida ühiskondlikele ja keskkonnavalastele väljakutsetele, vaid ka aktiivse rolli nende väljakutsete lahendamisel. Selline roll eeldab süsteemset ja sihipärast tegutsemist. Vastutustundlikud ja teadlikud tarbijad saavad osaleda CSR 2.0 rakendamise protsessis oma valmisolekuga, teha koostööd ning osaleda sellisel kujul ettevõtlusmaailmas. CSR 2.0 mudel põhineb viiel põhimõttel (Maťová *et al.*, 2020):

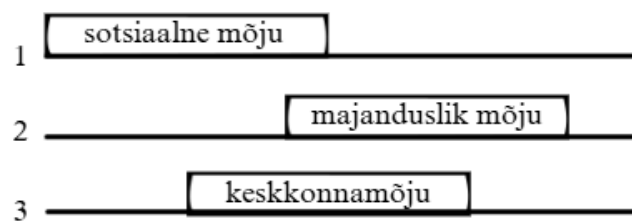
- 1) loovus – mida kasutatakse ettevõtluses maailma sotsiaalsete ja keskkonnaprobleemide lahendamiseks;
- 2) mastaapsus – vastutustundlik äri peaks jätkuma ja laienema;
- 3) reageerimisevõime – ettevõtte pidev suhtlus keskkonnaga;
- 4) globaalsus – ettevõtted peavad olema teadlikud oma kohalikust ja globaalsest kontekstist;
- 5) tsüklilisus – tsüklilisus ei pea piirduma vaid keskkonnaga, äritegevus peaks pidevalt täiendama ja taastootma ka oma sotsiaalsed ja inimkapitali – mitte ainult hariduse ja koolituse kaudu, vaid ka töötajate ja kogukonna heaolu edendades (Visser, 2010, lk 6).

Sellest vastutustundlikust ja süsteemsest lähenemisest kasvab loogiliselt välja jätkusuutlik ärimudel, mis ei teki juhuslikult, vaid on teadlike ja sihipäraste otsuste tulemus. Jätkusuutlik ärimudel (SBM) ei teki juhuslikult, selle asemel hõlmab SBMi saavutamine teadlikke, tahtlikke jõupingutusi (Geissdoerfer *et al.*, 2018), muudatusi äritavades (Amit & Zott, 2012) ning erinevate sidusrühmade kaasamist (Sommer, 2012).

Lüdeke-Freund (2010) kirjeldab jätkusuutlikku ärimudelit kui ärimudelit, mis loob konkurentsieelise tänu paremale kliendiväärtusele ning aitab kaasa ettevõtte ja ühiskonna jätkusuutlikule arengule (Barth *et al.*, 2017). Stubbs ja Cocklin väidavad, et jätkusuutlikud ärimudelid kasutavad nii süsteemi kui ka ettevõtte tasandi vaatenurka, tuginedes seejuures Elkingtoni (1997) poolt kirjeldatud kolmekordsele *triple bottom line*

lähenemisviisile, mis mõõdab ettevõtte jõudlust ja arvestab seejuures erinevaid sidusrühmi. (Stubbs & Cocklin, 2008)

Eeldatakse, et muudatused, mida tehakse jätkusuutlikkuse küsimuste rakendamiseks strateegilisel tasandil ja protsessides, toovad kaasa ärimudeli raamistike ümberkujundamise. Võttes arvesse kõige enam tunnustatud lähenemisviisi jätkusuutlikkusele (ingl *triple bottom line*, lüh TBL), pakutakse välja järgnev jätkusuutliku ärimudeli määratlus: „jätkusuutlik ärimudel hõlmab majanduslikku, keskkonnavalset ja sotsiaalset mõõdet ning arvestab paljude sidusrühmade, sealhulgas ühiskonna ja keskkonna huve“ (Elkington, 1997). Lisaks joonisel 4 (lk 18) väljatoodud TBL mudeli kolmele põhielemendile, mis määratlevad ja juhivad ärimudeleid, on Elkington kirjeldanud ka nende kolme põhielemendi vahelisi nn nihketsoone, milles leidub ka mitmeid väljakutseid ettevõtete jaoks. Kolmikmõõdme jooned ei ole kunagi konstantsed, vaid sõltuvas sotsiaalsest, poliitilisest, majanduslikust ja keskkonna survest ning erinevatest konfliktidest. Elkington (1997) rõhutab oma tulemuste kolmikmõõdme kontseptsioonis, et organisatsiooni edukust ei tohiks hinnata üksnes majanduslike näitajate põhjal, vaid ka selle mõju põhjal keskkonnale ja ühiskonnale, võimaldades kujundada terviklikuma arusaama vastutustundlikust tegevusest. See põhimõte innustas ka selliseid platvorme nagu *Global Reporting Initiative* (GRI) ja Dow Jones'i jätkusuutlikkuse indeksid (DJSI), mõjutades ettevõtte raamatupidamist, sidusrühmade kaasamist ja üha enam strateegiat. (Elkington, 2018)

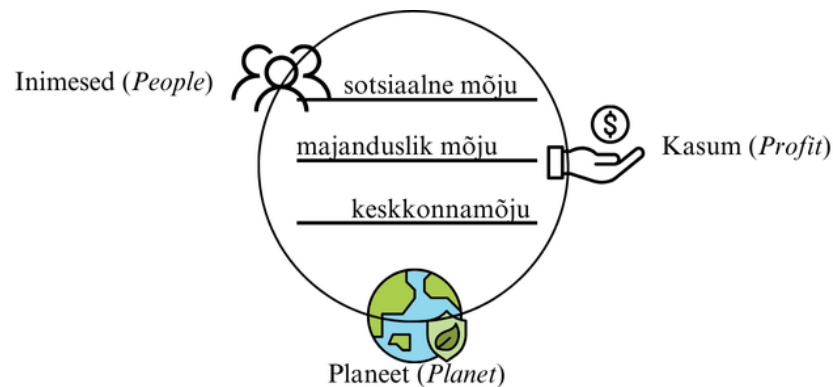


Joonis 4. Jätkusuutlikkuse kolm mõõdet (ingl *triple bottom line*). Allikas: Elkington, 1997, lk 63

Tänapäevani on Elkingtoni käsitus populaarsust kogumas ja saanud osaks igapäevases ärikeeles. Vaatamata selle kontseptsiooni kasvavale populaarsusele võib Elkingtoni kommentaaridest välja lugeda, et TBL raamistikku kasutatakse siiski pigem

raamatupidamis- ja aruandlusvahendina, kus keskele kohale jääb jätkuvalt kasum ning mis ei arvesta sotsiaalsete ja keskkonnaalaste juhtimisküsimustega.

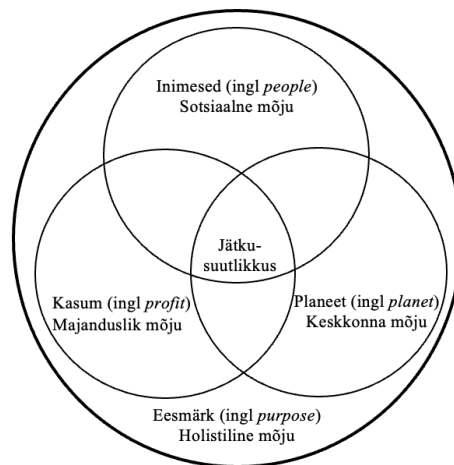
TBL põhimõttest rääkides viidatakse erinevate teoreetikute teema käsitluses ka 3P (ingl *triple P*) teooriale ehk inimesed, planeet, kasum (ingl *people, planet, profit*), kolme lisandväärtuse teooriale (Roberts & Cohen, 2002) ning sulandatud väärtuste teooriale (Emerson, 2003). Need teooriad täiendavad TBL-i ja ESG-d, rõhutades ettevõtete mitmetahulist mõju ning vajadust tasakaalustada majanduslikud eesmärgid sotsiaalsete ja keskkonnaalaste kohustustega. Tuginedes teoreetilistele seisukohtadele on töö autor kujutanud joonisel 5 koos 3P mudeli ja TBL käsitlust.



Joonis 5. Jätkusuutlikkuse 3P ja TBL teoreetiline käsitlus. Allikad: Elkington, 1997, lk 75; Roberts & Cohen, 2002, lk 31

Triple bottom line (TBL) põhimõte ja 3P mudel on olulised suunad ettevõtete jätkusuutlikkuse strateegiates. Need teoreetilised raamistikud suunavad ettevõtete tegevust mitte ainult majanduslikest aspektidest lähtuvalt, vaid ka sotsiaalsete ja keskkonnaalaste mõjude tasakaalustamise kaudu. 3P-d viitavad vastavalt ettevõtte mõjule inimestele (sotsiaalne vastutus), planeedile (keskkonnahoid) ja kasumile (majanduslik jätkusuutlikkus). Seega aitavad need mudelid ettevõtetel luua pikaajalist väärtust nii enda kui ka ühiskonna jaoks. (Roberts & Cohen, 2002)

Uuri ja professor Mislav Ante Omazić (2024) on pakkunud Elkingtoni 3P mudelile laienduse neljanda P lisandumise näol, milleks on eesmärk (ingl *purpose*). Nimetatud uurija poolt 4P mudel on väljatoodud joonisel 6.



Joonis 6. 4P mudel kui Elkingtoni 3P mudeli laiendus. Allikas: Omazić, 2024, lk 24–25

Eesmärgipõhised ettevõtted keskenduvad väärtuse loomisele, mis ulatub kaugemale finantsilisest kasumist, joondades oma tegevused eetiliste, sotsiaalsete ja keskkonnavalaste kaalutlustega. See vastavus peegeldab tänapäeva tarbijate ja investorite ootusi ning tugevdab vastutustunnet ja aruandekohustust. Selge eesmärgitunnetus suunab strateegilist otsuste tegemist, kujundab ettevõtte kultuuri ja mõjutab sidusrühmade suhteid. (Omazić, 2024) Tuginedes Kraaijenbrinki (2019) 3P mudeli käsitlele ning Omazić'i (2024) poolt lisatud neljandale mõõtmele – eesmärgile (ingl *purpose*) – on joonisel 7 esitatud kõigi nelja aspekti koondvaade.

4P

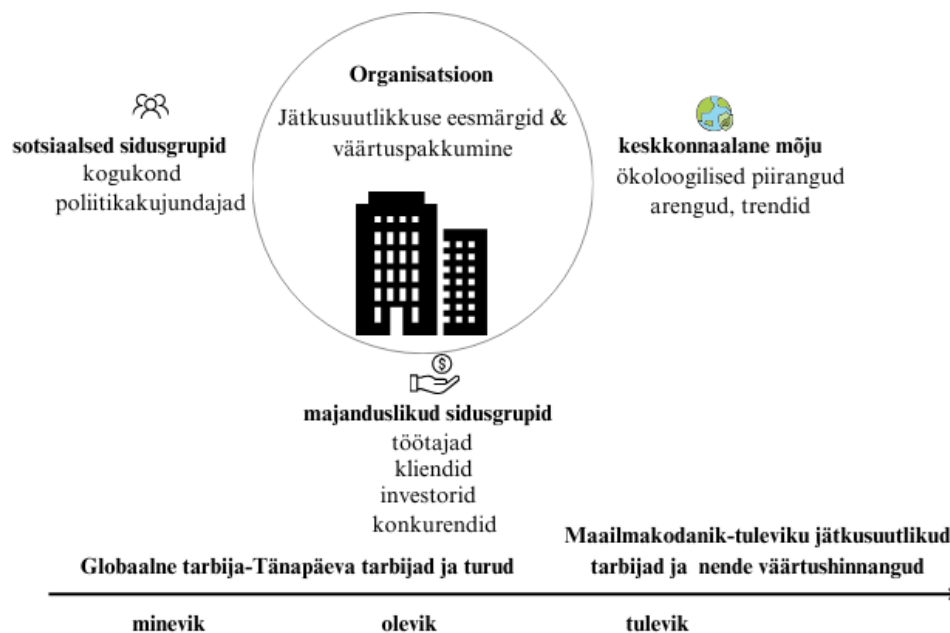
inimesed (people)	kasum (profit)	planeet (planet)	eesmärk (purpose)
Töötajad, perekonnad, kliendid, tarnijad, kogukonnad ja kõik teised isikud, kes mõjutavad organisatsiooni või keda organisatsioon mõjutab.	See hõlmab töökohtade loomist, innovatsiooni tekitamist, maksude maksmist, jõukuse loomist ja mis tahes muud majanduslikku mõju, mida organisatsioon avaldab.	See hõlmab süsinikujalajälje vähendamist, loodusvarade kasutamist, mürgiseid materjale, aga ka aktiivset jäätmete kõrvaldamist, metsade taastamist ja tehtud looduskahjustuste taastamist.	Küsimus "miks" aitab ettevõtetel määratleda oma eesmärgi, kujundada identiteeti ja mõjutada nende mõju ühiskonnale ja keskkonnale. Eesmärgipõhised ettevõtted loovad tugevamat usaldust, soodustavad innovatsiooni ja panustavad kogukondade heaolusse.

Joonis 7. 4P mudeli olulised aspektid. Allikad: Kraaijenbrink, 2019; Omazic, 2024), lk

Roheliste ja säästlike tavade integreerimine organisatsioonide ärimudelitesse aitab ettevõtetel saavutada nii äritegevuse kui ka keskkonnasäästlike eesmärged. Kuigi säästlike ja roheliste tavade integreeritud rakendamisega on seotud mitmeid eeliseid, on nende tavade integreerimisel ka mitmeid takistusi (Sánchez, 2015). Mõned tõkked hõlmavad tippjuhtkonna toetuse puudumist, koolituste ja hariduse puudumist, motivatsioonipuudust, aga ka teisi sidusrühmi. Raamatus „*Green and Lean Management*“ on kirjeldatud rohelist juhtimist kui keskkonnasõbralikku ja säästlikku juhtimiskontseptsiooni, millega organisatsioonid päevast päeva silmitsi seisavad. Roheline juhtimine on oluline, sest mitte ainult organisatsioon ei näe oma meeskonnaliikmete pühendumise olulist paranemist, vaid paralleelselt aitab roheline juhtimine kaasa ka kulude vähendamisele, suhete parandamisele erinevate sidusrühmadega – kliendi, tarnijad, meedia, valitsus. Roheline ja säästlik juhtimine on uus viis organisatsioonide juhtimiseks, muutes nad strateegilisemaks ja konkurentsivõimelisemaks turgudel, kus tegutsetakse. (Machado & Davim, 2017)

Tuginedes Elkingtoni käsitlusele 3P mudeli näol on organisatsiooni mõju selle kõige olulisematele sidusrühmadele kahetine ning võib avalduda nii positiivses kui ka negatiivses valguses (Kraaijenbrink, 2019). Samuti on organisatsioonil positiivne ja negatiivne mõju kohalikule, riiklikule ja rahvusvahelisele majandusele ning looduskeskkonnale. Sánchez (2015) väidab aga, et paljud ettevõtted on oma missiooni ja strateegia kaudu jätkusuutlikkuse kui kontseptsiooni omaks võtnud, kuid siiski on jätkusuutlikkuse sotsiaalset ja keskkonnamõõdet keeruline erinevatesse programmidesse ja tegevuskavadesse, kui organisatsiooni strateegia elluviimise vahenditesse sisse panna. Artiklis „*Green office, its features and importance for sustainable environmental management: A comparative review in search for similarities and differences*“ on võrreldud RK tegevust erinevates riikides, et selgitada välja sarnasused ja erinevused roheliste büroode praktikas, omadustes ning eesmärkides ning jõutud järeldusele, et rohelist kontorit saab töökohal edendada käitumismuutuste ja tõhusate kontori juhtimistavade kaudu, vähendades loodusvarade tarbimist ning edendades säästvat eluviisi töötajate keskkonnateadlikkuse suurendamise kaudu (Aroonsrimorakot *et al.*, 2019).

Pannes kokku eelnevalt erinevate teoreetikute seisukohad jätkusuutlikkuse teoreetilistest käsitlestest ja mudelitest, koostas töö autor joonise (joonis 8), millel on kujutatud organisatsiooni tegevuse keskmes, ajadimensioonis olevikus, suunates fookuse tulevikku ning tegutsedes seejuures jätkusuutliku ärimudeli alusel, arvestades erinevate sihtgruppide vajaduste ja väärtustega (Elkington, 1997; Lozano, 2012; Sommer, 2012).



Joonis 8. Jätkusuutlikkuse käsitlemise aspektid erinevate teoreetikute käsitlestest. Allikad: Elkington, 1997, lk 25; Lozano, 2012, lk 15; Sommer, 2012, lk 12

Tulenevalt erinevatest jätkusuutlikkuse teoreetilistest käsitlestest ja trendidest võib järeldada, et vastutustundlik ettevõtetus ja jätkusuutlikud ärimudelid on muutunud üha olulisemaks suurele osale organisatsioonidest ning ettevõtjatest, sõltumata nende suurusest või tegutsemisvaldkonnast. Teoreetikute kontseptuaalsed raamistikud on sarnaste lähenemistega, sealhulgas *triple bottom line* (TBL), 3P mudel, 4P mudel, väärtuspakkumise käsitletus, kuid sealjuures tuuakse välja ka lähenemiste puhul erinevaid olulisi aspekte. Orgusaar (2022) on rõhutanud: „Vastutustundlik ettevõtetus on ring, mis annab juurde, mitte ei võta ära“ (lk 14). Sellise lähenemise kaudu saavad ettevõtted oma vastutustundlikke tegevusi avalikult jagada ja olla eeskujuks, viies selle mõtteviisi töötajate, tarbijate ja partneriteni. Orgusaar toonitab (2022): „Kui ettevõtetus on vastutustundlik, siis muudab see ka ühiskonna vastutustundlikuks. See on pidev areng, et homne oleks parem.“ (lk 14).

Seega ettevõtlus on pidevas muutumises ja arengus, milles mängivad olulist rolli globaalsed jätkusuutlikkuse trendid, mis mõjutavad nii äristrateegiaid kui ka ühiskondlikku vastutustunnet. Need suunad annavad ettevõtetele märku, milliseid tegevusvaldkondi arendada, millistele teemadele rohkem tähelepanu pöörata ning kuidas olla eeskujuks sidusrühmadele ja laiemale ühiskonnale. Järgnevas tabelis (tabel 1) on töö autor koondanud olulisemad jätkusuutliku ettevõtluse trendid tuginedes erinevatele allikatele. Need trendid kujundavad ettevõtete arengut ja juhtimispraktikaid lähiaastatel ning seovad endas nii regulatiivseid, tehnoloogilisi kui ka sotsiaalseid mõjutegureid.

Tabel 1. Peamised jätkusuutlikkuse trendid

Trend	Lühikokkuvõtte trendi olemusest
ESG mõõdikud ja läbipaistev aruandlus	Ettevõtted peavad järgima rangemaid ESG aruandlusstandardeid, et vastata investorite ja tarbijate nõudmistele läbipaistvuse ja vastutuse osas.
Suurenev regulatiivne surve	Regulatiivsed raamistikud, nagu ELi <i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i> (CSRD), nõuavad ettevõtetelt põhjalikumat aruandlust kasvuhoonegaaside heitkoguste, kliimariskide ja muude jätkusuutlikkuse mõõdikute kohta.
Ringmajanduse ärimudelid	Liikumine lineaarsetelt tootmismudelitelt ringmajandusele, kus rõhk on toodete ja materjalide taaskasutusel, parandamisel ja ümbertöötlemisel, et vähendada jäätmeid ja ressursikasutust.
Tehisintellekti ja tehnoloogia rakendamine	AI ja muud tehnoloogiad võimaldavad automatiseerida jätkusuutlikkuse andmete kogumist ja analüüsi, parandades aruandluse täpsust ja tõhusust.
Tervise ja kliima seosed	Ettevõtted pööravad rohkem tähelepanu kliimamuutuste mõjule rahvatervisele, arendades kliimakindlaid tervisesüsteeme ja integreerides terviseaspekte oma jätkusuutlikkuse strateegiatesse.
Bioloogilise mitmekesisuse tähtsustamine	Bioloogilise mitmekesisuse säilitamine ja looduskapitali jätkusuutlik majandamine muutuvad ettevõtete ESG strateegiates keskseks, hõlmates looduslike elupaikade kaitset ja ökosüsteemide taastamist.

Allikad: Bocken *et al.*, 2014, lk 16–18; Dubey *et al.*, 2019, lk 10; European Commission, 2024, lk 16–17; Fleming, 2025, lk 150–153; Ivory & Brooks, 2017, lk 349–351; Lozano, 2012, lk 19

Järgmises peatükis käsitleb autor teaduskirjandusele tuginedes vastutustundliku ettevõtluse baasraamistikke, mis on aluseks rohelise kontori programmile. See annab ülevaate rohelise kontori süsteemist ning aitab lugejal paremini mõista, mil viisil seda täna organisatsioonid rakendada saavad.

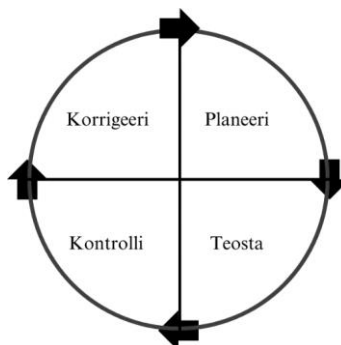
1.2. Keskkonna- ja kvaliteedijuhtimise süsteemid

vastutustundliku ettevõtluse arendamiseks

Peatükis 1.1. väljatoodud seisukohtadest selgus vastutustundliku ettevõtluse ja jätkusuutlike ärimudelite olulisus ning nende mõju organisatsioonide tegevusele ja väärtusloomele. Käesolevas peatükis keskendutakse keskkonna- ja kvaliteedijuhtimise süsteemidele vastutustundliku ettevõtluse arendamisel organisatsioonides. Lisaks selgitatakse RK programmi ülesehitust, kui keskkonnajuhtimise süsteemi, arvestades samal ajal peatükis 1.1. esitletud vastutustundliku ettevõtluse käsitlustega. See loob aluse arusaamiseks, kuidas vastutustundliku ettevõtluse põhimõtted saavad toetada roheline kontori programmi edukat rakendamist.

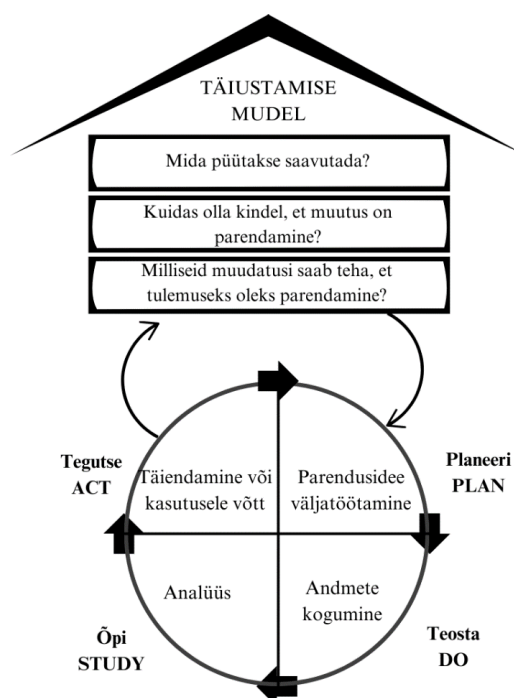
Rohelise kontori süsteem on ülesehitatud kavandamise-elluviimise-kontrollimise-täiustamise tsükli põhimõttel ehk PDCA mudelil. PDCA (ingl *Plan-Do-Check-Act*, lüh PDCA) neljaastmelist tsüklit kasutatakse laialdaselt kvaliteedijuhtimise kontekstis, kuid mudeli paindlikkus võimaldab selle rakendamist ka erinevates muudes juhtimisprotsessides – olgu selleks tootmise korraldus või teeninduse arendamine, kuna selle struktuur toetab järjepidevat parendamist. (Pietrzak & Paliszkiewicz, 2015)

PDCA mudeli üheks mõjukaimaks arendajaks peetakse W. Edwards Demingit, kelle panus kvaliteedijuhtimisse sai laiemalt tuntuks 1982. aastal ilmunud teosega „*Quality, Productivity, and Competitive Position*“. Selles raamatus populariseeris ta tsüklilist lähenemist juhtimise parendamiseks. Selle kaudu sai kuulsaks ja kvaliteedijuhtimise korraldamise üldtuntud aluseks just Demingi ring (joonis 9), PDCA tsükel (Levald, 2014).



Joonis 9. Demingi ring – PDCA tsükel. Allikas: Levald, 2014, lk 33

Kvaliteedijuhtimise ja protsesside parendamise teemadel on kasutusel mitmeid käsitlusi, mis on seotud pideva täiustamise mudelitega. Neid kasutatakse erinevates valdkondades, et struktureerida ja kiirendada kvaliteedi parandamist. Näiteks raamatus „*The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance*” tutvustasid autorid mudelit nimetusega *Model for Improvement* (joonis 10), mis põhineb kolmel põhiküsimusel ja *Plan-Do-Study-Act* (PDSA) tsüklil (Langley *et al.*, 2009).



Joonis 10. Täiustamise mudel (ingl *Model for Improvement*) – PDSA tsükel. Allikas: Langley *et al.*, 2009, lk 24

Eestis on kvaliteedijuhtimise ja protsesside parendamise teemadel kasutusel mitmeid käsitlusi, mis on seotud pideva täiustamise mudelitega. Näiteks EFQM-i (ingl *European Foundation for Quality Management*) täiuslikkusemudel, mis põhineb samuti Demingi väljatöötatud pideva parendamise tsüklil. Lisaks on avalikus sektoris rakendatud CAF mudelit (ingl *Common Assessment Framework*), mis annab võimaluse hinnata asutuste juhtimise kvaliteeti ning suunata parendustegevusi. (Eesti Kvaliteediühing, 2024) Lisaks Euroopa Liidu keskkonnajuhtimise ja -auditeerimise süsteem (ingl *Eco-Management and Audit Scheme*) ehk EMAS.

Keskkonnajuhtimissüsteemid (KKJS) võib jagada kaheks:

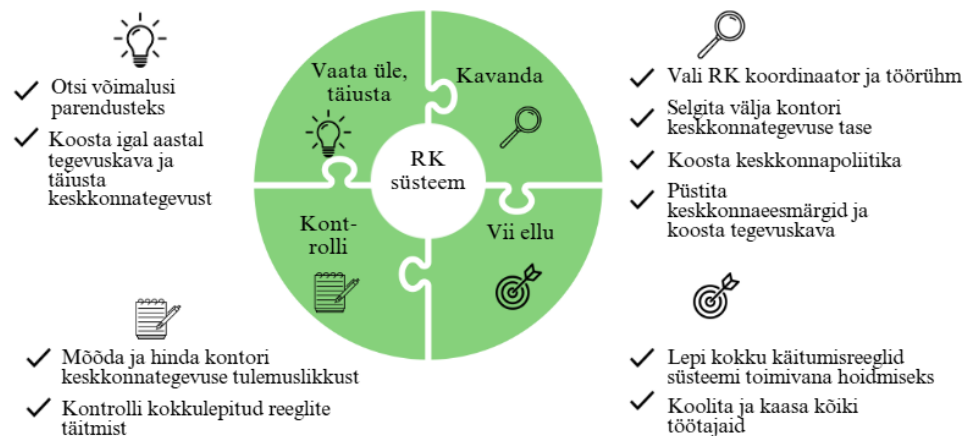
1. Standarditud ehk formaalsed keskkonnajuhtimissüsteemid – standardi-, spetsifikaadi- või muudele kokkulepitud nõuetele vastav KKJS, näiteks Euroopa Liidu EMAS-i määruse kohane või ISO 14001 standardi KKJS, samuti n-ö lihtsad KKJS-id, nagu roheline kontori ja roheline muuseumi süsteem. Formaalsete keskkonnajuhtimissüsteemide puhul kontrollib keskkonnategevuse nõuetekohasust üldjuhul erapooletu audiitor või tõendaja.
2. Mitteformaalne keskkonnajuhtimissüsteem – süsteemne keskkonnategevus organisatsioonis (nt keskkonnategevuse süsteemne ja plaanipärane ohjamine), mis tugineb organisatsiooni enda määratud eesmärkidele ja struktuurile. Sellisel juhul otsustab organisatsioon ise KKJS-i taseme ja ulatuse ning tavaliselt väline osapool/audiitor nõuetekohasust ei kontrolli. (Melnik *et al.*, 2003)

2024. aasta veebruaris tegid Rahvusvaheline Standardiorganisatsioon (ISO) ja Rahvusvaheline Akrediteerimisfoorum (IAF) muudatused mitmetes juhtimissüsteemide standardites (ISO 9001, 14001, 45001 jne), lisades nõude arvestada kliimamuutuste mõjuga organisatsiooni tegevusele ja huvitatud osapoolte ootustele. Muudatused puudutavad just organisatsiooni konteksti ja sidusrühmade vajadusi käsitlevaid jaotisi. See samm rõhutab olulisuse hindamise tähtsust strateegilises juhtimises ning toetab ka roheline kontori süsteemide integreerimist keskkonna- ja kvaliteedijuhtimisse. (International Organization for Standardization; International Accreditation Forum, 2024)

Rohelise kontori süsteem hõlmab keskkonnategevuse kavandamist (planeerimist), tegevuste elluviimist (teostamist) ja toimivana hoidmist ning ettevõtete keskkonnategevuse tulemuslikkuse jälgimist (kontrollimist) ja tegevuste pidevat täiustamist, aga ka muutmist (Moora *et al.*, 2013). Nagu eelnevas peatükis viidatud, siis vastutustundlik ettevõtlus tähendab ettevõtetele sotsiaalsete, keskkonnavalaste, eetiliste, inimõiguslike ja tarbijakaitsealaste aspektide loomulikku ja vabatahtlikku integreerimist ettevõtte igapäevasesse majandustegevusse, juhtimisse ja äristrateegiasse – ehk nimetatud mõjukohtade sidumist ettevõtte olemuse ja kõigi tegevustasanditega (Weber *et al.*, 2014). Seega saab PDCA raamistikku käsitleda ka ärimudeli osana või protsessina erinevate tegevuste planeerimisel, elluviimisel, kontrollimisel ja vajadusel muutmisel. Selline lähenemine on asjakohane keskkonnajuhtimise kontekstis, kus süsteemne ja pidevalt

täiustatav tegevusmodel on tõhususe ja jätkusuutlikkuse tagamiseks hädavajalik. Viimastel aastakümnetel on rohelise kontori – praktilise keskkonnajuhtimissüsteemi – tähtsus järjest kasvanud. Tegemist on kontoritele suunatud keskkonnateenusega, mille peamine eesmärk on luua tervist toetav töökeskkond, säästa energiat, vähendada süsinikdioksiidi heidet atmosfääri ning vähendada kontorite ökoloogilist jalajälge. (Aroonsrimorakot *et al.*, 2019)

Selleks, et paremini mõista PDCA mudeli põhimõtet on joonisel 11 väljatoodud RK süsteemi elemendid ning vastavalt PDCA mudeli neljale etapile need tegevustena lahti kirjutatud.

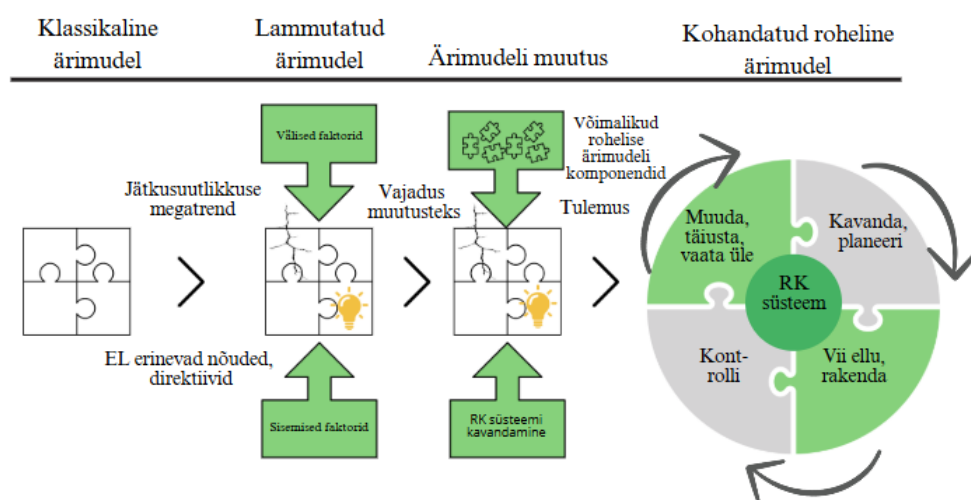


Joonis 11. Rohelise kontori süsteemi elemendid. Allikas: Moora *et al.*, 2013, lk 15

Selleks, et tegevuskava rakendamisega organisatsioonis alustada peab aru saama jätkusuutlike ettevõtluse põhimõtetest ja vajalikkusest. Integreerimaks olemasolevasse ärimudelisse või kavandatavasse modifitseeritud jätkusuutlikku ärimudelisse rohelise kontori tegevused, peab need protsessina ärimudelisse ja seejärel tegevusse sisse viima. Ettevõtted peavad üha enam oma ärimudeleid uuendama, tehes muudatusi, täiustusi ja asendusi erinevates organisatsiooni elementides (Mitchell, & Coles, 2003). Nende elementide mõistmine on oluline, et hõlbustada organisatsiooniliste protsesside analüüsi ning toetada ülemineku planeerimist ühelt ärimudelilt teisele, suurendades samal ajal ettevõtte vastupidavust ja edu saavutamise tõenäosust (Geissdoerfer *et al.*, 2018). Töö esimeses peatükis (vt joonis 1, lk 12) on kujutatud klassikalise ärimudeli muutumist

seoses jätkusuutlikkuse trendide tulekuga jätkusuutlikuks ärimudeliks. Ärimudeli joonisele 1 sobib osana juurde kavandada PDCA mudeli käsitlusena RK süsteem (joonis 12).

RK süsteem kohandatuna jätkusuutlikku ärimodelisse on protsess, mis lähtub Demingi ringi põhimõttest ehk tegevuskava pidev jälgimine, muutmine, kontrollimine, täiustamine ja uute tegevuste planeerimine on jätkuv ja täienev.



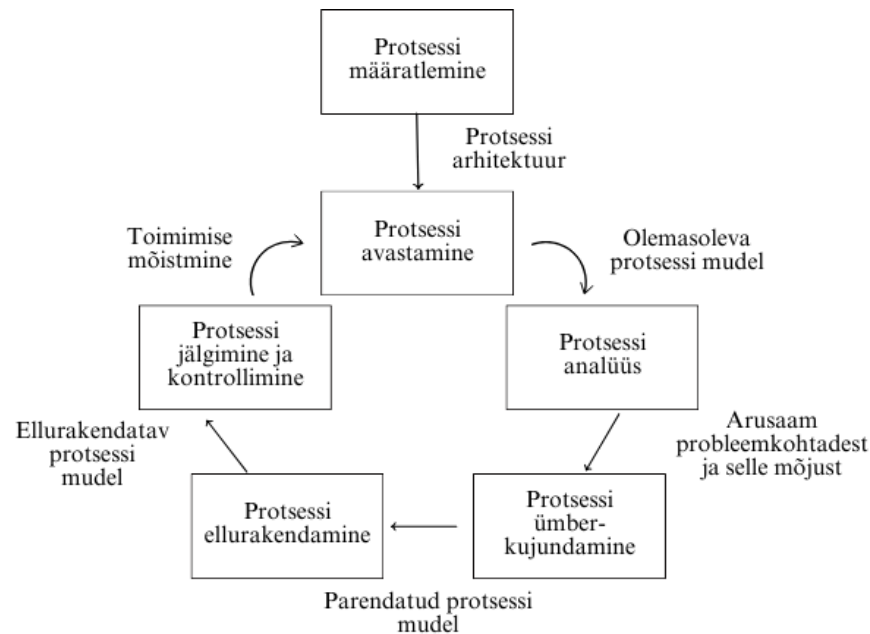
Joonis 12. Jätkusuutlik ärimudel integreerituna PDCA mudeliga. Allikad: Levald, 2014, lk 24; Moora *et al.*, 2013, lk 15; Sommer, 2012, lk 56

Levald (2014) on lahti kirjutanud PDCA mudeli etapid. Planeerimise all on vaja määratleda eesmärgid ja protsessid, mis vastaksid kliendi nõuetele ja kattuksid organisatsiooni poliitikaga, selleks, et saavutada kooskõla. Teostamise all on mõeldud tegevuste ja protsesside rakendamist, et saavutada määratletud eesmärgid. Kontrolli käigus tuleb jälgida ja mõõta protsesse, nende vastavust poliitikale ja eesmärkidele. Samuti koguda fakte eesmärkide saavutamise osas, mittevastavuse korral selgitada välja põhjused. Korrigeerimise käigus tuleb ette võtta parendamist takistavad probleemid ja need lahendada, et takistada nende uuesti ilmnemist. Kõikide etappide juures on oluline organisatsioonitegevuses silmas pidada jätkusuutlikkuse printsiipi ja TBL mudeli käsitlust, mis on väljatoodud töö esimeses osas. PDCA mudelit kui protsessi RK kontekstis läbi Dumas' käsitluse saab jagada erinevateks etappideks. Dumas jt (2018, lk

14) BPMi (ingl *business process management*, lüh BPM) elutsükli järgi läbib protsessi parendus kuute järgnevat etappi:

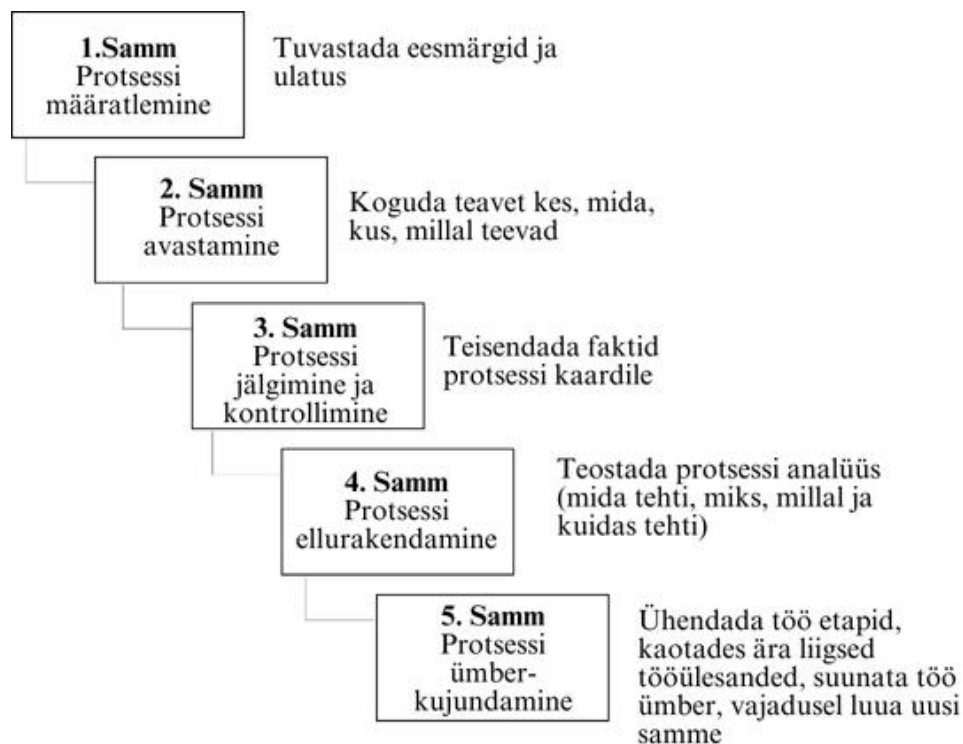
1. Protsessi määratlemine – etapi käigus püstitatakse organisatsiooni probleem või murekoht. Antud etapi tulemusena selguvad protsesside arhitektuur ehk organisatsiooni eri tegevused ja nendevahelised seosed.
2. Protsessi avastamine – etapi käigus valmib olemasoleva protsessi (ingl *as-is*) mudel.
3. Protsessi analüüs – etapi käigus tuvastatakse olemasoleva protsessi kitsaskohad. Vajadusel kitsaskohad prioritseeritakse.
4. Protsessi ümberkujundamine (või parendamine) – etapi käigus tuvastatakse võimalikud lahendused, mis aitaksid eelmiste etappide käigus tuvastatud kitsaskohad lahendada. Vastavalt väljapakutud lahendustele koostatakse parendatud protsessi (ingl *to-be*) mudel.
5. Protsessi ellurakendamine – etapi käigus rakendatakse eelmiste etappide tulemusel väljatöötatud parendatud protsess ellu.
6. Protsessi jälgimine ja kontrollimine – ellurakendatud protsessi tulemuslikkuse kohta kogutakse andmeid ja neid analüüsitakse, vajadusel tehakse parendusi või tuvastatud kitsaskohad suunatakse uue BPM tsükli sisendiks.

Siinkohal saab paralleele tuua Demingi ringi põhimõttega, kus BPM tsükli protsessid sobituvad nelja Demingi ringi põhiprotsessi (joonis 13). Dumas jt (2018) käsitluses on ringis olevaid erinevaid protsessi osi täiendatud. Seda on võimalik rakendada RK tegevuskava tervikliku protsessimudelina, aga samas vaadelda ka igat tegevuskava konkreetset tegevust eraldiseisvana. Näide RK keskkonnategevuskavast organisatsiooni x näitel on väljatoodud lisas 3 (lk 75).



Joonis 13. BPM ehk äriprotsessid elutsükkel. Allikas: Dumas *et al.*, 2018, lk 21

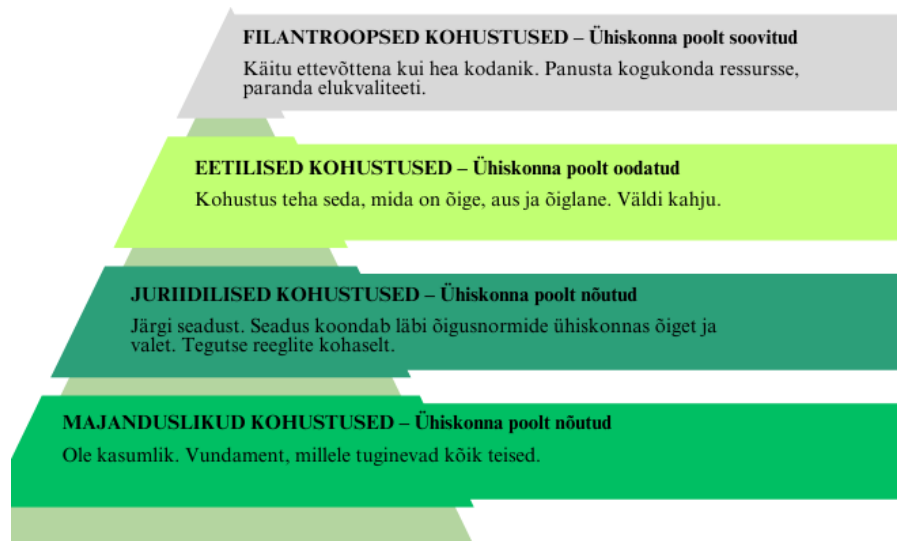
Selleks et mõista, kuidas protsessid organisatsioonis toimivad, on oluline kujundada protsessis osalevate osapoolte vahel ühine arusaam protsessi ülesehitusest, osapoolte rollidest ning võimalikest kitsaskohtadest ja ebaefektiivsuse teguritest. Protsessianalüüsi eesmärk on anda ülevaade organisatsiooni tegevusloogikast, kirjeldades samm-sammult, millised tegevused, osapooled ja seosed on seotud konkreetse funktsiooni või eesmärgi täitmisega. Üheks peamiseks põhjuseks sellise analüüsi läbiviimisel on olnud vajadus protsesside dokumenteerimise järele. (Poksinska *et al.*, 2002) Protsesside kaardistamine võimaldab parandada kvaliteeti, pakkudes selge ja usaldusväärse ülevaate sellest, millised tegevused ettevõttes toimuvad ning millises loogilises järjestuses need omavahel on seotud. See võiks olla ka heaks sisendiks RK tegevuskava kaardistamisel ja dokumenteerimisel. Ühe teoreetikuna on protsessisammud kaardistanud Oakland (Oakland *et al.*, 2006), kelle loodud mudel on välja toodud joonisel 14. Sarnaselt eelnevalt kirjeldatud BPM-i elutsüklile, võib ka siin tuua paralleele PDCA mudeliga, mis on võetud aluseks RK süsteemi ülesehitamisel.



Joonis 14. Protsessi kaardistamise sammud. Allikas: Oakland *et al.*, 2006, lk 167

Seega alternatiivseid lähenemisi vastutustundliku ettevõtluse kontseptsioonile on arendatud läbi aegade ning minnes laiematelt käsitlustelt kitsamatele protsessisammudele, on võimalik kombineerides erinevaid käsitlusi ehitada üles just organisatsioonile sobiv mudel.

Donna J. Wood (1991) on loonud sotsiaalse tulemuslikkuse mudeli, mille kaudu püütakse pakkuda terviklikku raamistikku ettevõtte ja ühiskonna vaheliste suhete mõtestamiseks. Samuti on Carroll (Schwartz & Carroll, 2003) välja arendanud vastutustundliku ettevõtluse püramiidi, mis käsitleb nelja põhilist vastutuse tasandit – majanduslikku, juriidilist, eetilist ja filantroopset – kui üksteist täiendavad komponendid. Kui kõrvutada seda töö esimeses peatükis käsitletud Elkingtoni (1997) kolmikmõõtmelise jätkusuutlikkuse mudeliga (TBL), siis võib öelda, et Carrolli (Schwartz & Carroll, 2003) püramiid keskendub eelkõige ühiskonna poolt kujundatud ootustele ja väärtustele, mitte üksnes organisatsiooni sisemisest vaatenurgast lähtuvatele eesmärkidele. Need ühiskondlikud ootused ettevõtte suhtes – olgu need juriidilised, eetilised või filantroopsed – võib tõlgendada ka kui ühe olulise sidusrühma (ühiskonna) väärtusi ja nõudmisi ettevõtte käitumisele.



Joonis 15. Archie B. Carrolli vastutustundliku ettevõtluse neljaosalise määratluse kujutamine püramiidina. Allikas: Schwartz & Carroll, 2003, lk 45

Käesolevas peatükis käsitleti vastutustundliku ettevõtluse baasraamistikke rohelise kontori programmi rakendamisel ja erinevate teoreetikute käsitlusi protsessi kaardistamise sammudest. Kirjeldati rohelise kontori süsteemi ülesehitust ja selle seost protsessijuhtimisega, rõhutades vastutustundliku ettevõtluse põhimõtete integreerimise olulisust. Kokkuvõtvalt võib öelda, et vastutustundliku ettevõtluse (CSR) põhimõtted loovad raamistiku, mille kaudu on võimalik mõtestada rohelise kontori programmi rakendamist organisatsioonide igapäevategevuses. Teoreetiline ülevaade käsitles nii CSR-i, ESG- ja jätkusuutliku ärimudeli (SBM) kontseptsioone kui ka protsessijuhtimise ja keskkonnajuhtimise seoseid.

2. ROHELISE KONTORI PROGRAMMI RAKENDAMINE EESTI ORGANISATSIOONIDES

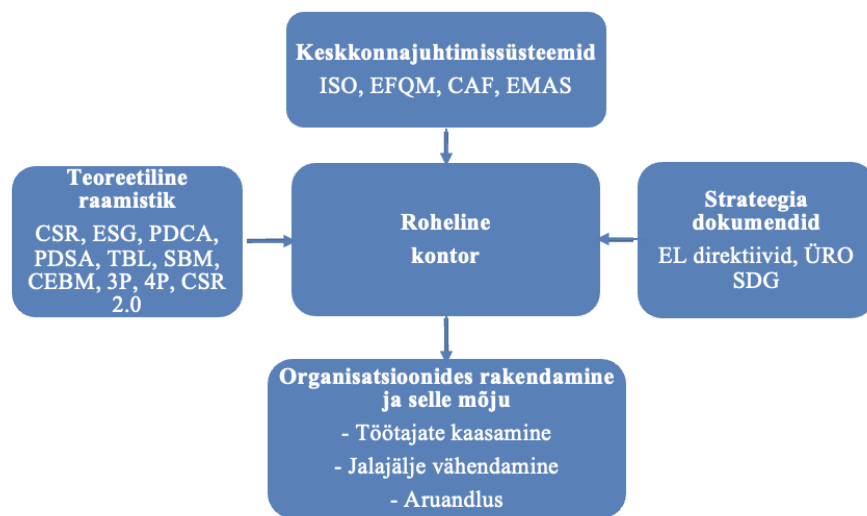
2.1. Roheline kontor kui keskkonna- ja kvaliteedijuhtimise süsteem vastutustundliku ettevõtluse arendamiseks

Magistritöö eesmärgi täitmiseks kasutab autor töö empiirilises osas kvalitatiivset uurimisstrateegiat, selleks, et mõista roheline kontori programmi rakendamise kogemusi Eestis tegutsevates organisatsioonides ning avada uuringus osalevate organisatsioonide vaatenurki, tähendusi ja kontekste programmi rakendamisel. Magistritöö empiiriline osa annab ülevaate uuringu kontekstist, sidudes selle teoreetilise raamistikuga. Lisaks tutvustatakse EKJA-t kui uuritavate organisatsioonide RK raamistiku väljatöötajat, roheline kontori tunnistuse väljastajat ja auditi teostajat. Kirjeldatakse uurimuse metoodikat, tehakse sissevaade valimisse ning kirjeldatakse andmekogumise meetodit ja uuringudisaini. Teoreetilisest arutlusest lähtuvalt keskendub magistritöö uurimuse osa just roheline kontori programmi rakendamiskogemustele ja selle analüüsile.

Roheline kontor on büroo, mis hoolib keskkonnast, realiseerib oma tegevuses keskkonnajuhtimissüsteemi (KKJS) rakendamist. Mõistet käsitletakse erinevates allikates ka ökokontorina (ingl *eco-office*) ehk roheline kontor või keskkonnasõbralik kontor. (Sugiarto *et al.*, 2018) Tegemist on kontorite keskkonnajuhtimisprogrammiga, mida saab rakendada kõikvõimalikele organisatsioonidele, nii suurtele kui väikestele, avalikule kui erasektorile, mille lõppeesmärk on vähendada süsinikdioksiidi, kasvuhoonegaaside emissiooni ja selle ökoloogilist jalajälge (Aroonsrimorakot *et al.*, 2019). Ameerika Keskkonnaagentuur määratleb rohelist kontorit kui struktuuri, mis on keskkonnasõbralik ja kasutab piiratud ressursse. Selle lõppeesmärk on inimekkonnale ja kõikidele elusolenditele tervisliku elukeskkonna loomine koos energiasäästu ja saaste vähendamisega. (U.S. Environmental Protection Agency, n.d.)

Alates Maailma Looduse Fondi (WWF) algatusest luua Inglismaale keskkonnasõbralikud kontorid, sündis Rohelise Kontori liikumine, mille võtsid omaks ka teised riigid. RK idee sündis juba 1990ndate lõpus. Programmi eesmärk on esimesest päevast alates kuni tänaseni jäänud samaks: pakkuda kontoritele meetmeid negatiivsete keskkonnamõjude vähendamiseks. Euroopa Rohelise kontori kontseptsiooni ajalugu ulatub tagasi 20. sajandi lõppu, kui suurenes teadlikkus keskkonna säilitamise vajadusest. Programm „Green Office“ loodi Maailma Looduse Fondi (WWF) Soome osakonna poolt 2002. aastal. Rohelise kontori metoodika on disainitud nii, et funktsioneerida samal ajal ümbritsevat keskkonda säilitades ja mitte reostades, seega käsitletakse seda kui kontseptsiooni, mis põhineb keskkonnaeetika normidel (Sugiarto *et al.*, 2018). Algusest peale on programmi eesmärgiks olnud vähendada ettevõtete ökoloogilist jalajälge ja loodusvarade kasutamist, pakkudes kontoritele praktilisi lahendusi ja selgeid juhiseid, kuidas vähendada nende tegevusest tulenevat negatiivset mõju keskkonnale. Artiklis „Strategies of eco-office implementation: An empirical study at a green company“ selgub, et roheline kontori kontseptsiooni rakendamine avaldab organisatsioonile positiivset mõju. Seega tuleks igas ettevõttes läbi mõelda roheline kontori kontseptsioon. Samas tuuakse artiklis ka välja, et hoolimata paljudest positiivsetest mõjudest organisatsioonile, ei ole seda kontseptsiooni tunnustatud. Keskkonnasõbralikkuse kontseptsioon jääb endiselt loosungiks ja kohustusteks ning paljud ei ole jõudnud kõigi organisatsiooni sidusrühmade jaoks selle järjepideva rakendamiseni. (Sugiarto *et al.*, 2018)

RK kontseptsioonil on tugevad seosed rahvusvaheliste strateegiliste juhtimisraamistike ja vastutustundliku ettevõtluse põhimõtetega. Rohelise kontori põhimõtted toetuvad osaliselt ISO 14001 ja 9001 standarditele, Euroopa Liidu keskkonnapoliitikale ja kestliku arengu eesmärkidele (SDG). Selle sidususe illustreerimiseks on allpool esitatud joonis 16, mis näitab roheline kontori seoseid juhtimise, kvaliteedi ja jätkusuutliku arengu strateegiatega.



Joonis 16. Rohelise kontori kontseptsiooni seosed erinevate keskkonna- ja kvaliteedijuhtimissüsteemide ja teoreetiliste mudelitega

Rohelise kontori tunnistuse saamine eeldab, et organisatsioon on oma kontoritegevuse jaoks rakendanud lihtsa keskkonnajuhtimissüsteemi ning järgib rohelise kontori põhimõtteid. Vajalikke keskkonnajuhtimise elemente ja tegevuspõhimõtteid võib vaadelda ka kui kriteeriume, mida kõik rohelise kontori tunnistust soovivad organisatsioonid peavad arvesse võtma ja täitma. Rohelise kontori kriteeriumid on esitatud kontrollküsimustikuna (vt lisa 4, lk 78), mis on struktureeritud järgmiste valdkondade kaupa:

- 1) juhtimine ja töötajate kaasamine,
- 2) kontori igapäevategevus ja haldamine,
- 3) sotsiaalne vastutus. (Eesti Keskonnajuhtimise Assotsiatsioon, s.a.)

RK kriteeriumite jaotumine kolme kategooriasse haakub otseselt vastutustundliku ettevõtluse teoreetiliste käsitlustega. Näiteks Elkingtoni (1997) kolmikmõõtmelise TBL-mudeli kohaselt tuleb juhtimises arvestada samaaegselt majanduslike, keskkonna- ja sotsiaalsete mõjudega, samas kui sidusrühmateooria (Awa *et al.*, 2024; Freeman, 1984) rõhutab töötajate kaasamise ja sotsiaalse dialoogi olulisust. Kontrollküsimustiku esmane eesmärk on välja tuua rohelise kontori põhimõtted ja kriteeriumid, mida organisatsioon peab täitma, et määratleda ennast rohelise kontorina ning taotleda rohelise kontori tunnistust.

Rohelise kontori kriteeriumid on jagatud kolmeks tasemeks sõltuvalt nende rakendamise (tehnilisest) keerukusest. Rohelise kontori tunnistuse saamiseks peab organisatsioon olema täitnud vähemalt esimese taseme kriteeriumid.

Rohelise kontori miinimumkriteeriumid (esimene tase) ei eelda, et kontor peab kasutama moodsaid tehnilisi energia- või ressursisäästu lahendusi. Oluline on vajalike keskkonna ja sotsiaalse vastutuse korralduslike meetmete rakendamine ja valmisolek seda tegevust pidevalt paremaks muuta. Seega on võimalik rohelise kontori põhimõtteid ja kriteeriume rakendada kõikides kontorites. (Eesti Keskkonnajuhtimise Assotsiatsioon, s.a.)

Tegelikkuses võib organisatsioonide valmisolek ja tegutsemistase jätkusuutlikkuse küsimustes oluliselt erineda, sõltuvalt nende tegevusvaldkonnast, suurusest ja geograafilisest asukohast. Mõned organisatsioonid rakendavad nn perifeerset kaasamist, mis tähendab, et jätkusuutlikkuse teemadega tegeletakse pealiskaudselt ning peamiselt maine kujundamise eesmärgil. Sellisel juhul keskendutakse enamasti reaktiivsele lähenemisele – tegutsetakse alles siis, kui avalik surve, regulatiivsed nõuded või kriitika sunnivad organisatsiooni reageerima sotsiaalsetele ja keskkonnavalastele probleemidele, mitte aga ennetavalt või strateegiliselt. Teisest küljest võib leida organisatsioone, kes haldavad oma jätkusuutlikkuse küsimusi teadlikult. Kuid ka kontseptsiooni kohandamise ja ärimudeliga integreerimise tase võib olla erinev. Ettevõtlusuuringud ja -praktika näitavad, et jätkusuutlikust kontseptsioonist arusaam ja rakendamine ei ole sugugi veel kõikidel organisatsioonidel selge ja kontseptsiooni viimine ärimudelisse nõuab põhjalikumat analüüsi (Rudnicka, 2016). Selge on see, et kõik ettevõtted ei ole valmis sisse viima vajalikke muutusi ning selleks puuduvad ka töötajatel tihti oskused, aga ka motivatsioon.

EKJA (s.a.) on sõnastanud kasu ehk loodava väärtuse organisatsioonide jaoks. Rohelise kontori kontseptsioonist saadav kasu on järgmine:

- 1) parandada ressursitõhusust,
- 2) kulude kokkuhoid,
- 3) vähendada süsiniku jalajälge,
- 4) parandada keskkonnategevuse tulemuslikkust,
- 5) suurendada teadlikkust keskkonnasõbralikest eluviisidest,

6) parandada ettevõtte mainet. (EKJA, s.a.)

Need eelised on ettevõtte jätkusuutlikkuse pikaajaline investering. Vähenev keskkonnakahju mõjutab ka ettevõtte tootlikkust tulevikus.

KPMG (2024) rahvusvahelise uuringu kohaselt valmistab paljudele ettevõtetele raskusi kohanemine kestlikkusaruandluse regulatiivsete nõuetega, eriti andmete kogumise, standardite mõistmise ja sisemiste ressursside leidmise osas. Eesti 100 suurimast ettevõttest koostab jätkusuutlikkuse aruande vaid 45%, jäädes märkimisväärselt alla Põhjamaadele. Uuring viitab, et kohustusliku aruandluse suunas liikumine tõstab ootusi läbipaistvusele, kuid samal ajal toob esile vajaduse suurema teadlikkuse ja struktuurse toe järele. (KPMG, 2024) Miltton strateegiaagentuuri 2020. aastal koostatud jätkusuutlikkuse uuringus on välja toodud, et 82% eestlastest pole kuulnud midagi kestliku arengu eesmärkidest (Miltton New Nordics, 2020) ning 46% Eesti mõjukaimate ettevõtete tippjuhtidest pole kuulnud midagi kestliku arengu eesmärkidest (Arras, 2021). Autori praktilise kogemuse põhjal rahvusvahelises ettevõttes, kus keskkonnavalase tegevuse raporteerimine toimub roheline kontori programmi alusel ning täiendavate tähelepanekute põhjal veebinaaridelt, võib järeldada, et mitmetes organisatsioonides kujuneb raporteerimine keerukaks. Seda põhjustavad piiratud teadmised ja oskused, aga ka vajadus olulise panuse järele nii töötajatelt kui ka juhtkonnalt.

Lisaks on „Kultuuri- ja spordi keskkonnajalajälje uuringus“ märgitud, et keskkonnajalajälje hindamiseks kogutakse erinevatest valdkondadest kvantitatiivseid andmeid, mis nõuab organisatsioonidelt märkimisväärsed ressursse ja panust nii töötajatelt kui ka juhtkonnalt. Näiteks hindasid organisatsioonid uuringu raames läbi viidud küsitluse tulemuste kohaselt, et järgnevate aastate jooksul nende keskkonnahoidlikkus suureneb. Muudest organisatsioonidest vähem keskkonnahoidlikuks hindasid end Kultuuriministeeriumi valitsemisala asutused ning sellised organisatsioonid, kellele kuulub ehitisi. Samadesse gruppidesse kuuluvad organisatsioonid prognoosisid ka suuremat keskkonnahoidlikkuse kasvu. Vähem kui viiendik küsitluses osalenud organisatsioonidest on seadnud keskkonnavalaseid eesmärke. Paljusid keskkonnajalajälje vähendamise tegevusi ei pea organisatsioonid endale asjakohaseks, mis võib tuleneda nii tagasihoidlikust valdkonnateadmiseist kui ka konkreetse organisatsiooni eripärast. Ligi pooled organisatsioonid pidasid

keskkonnahoidlike praktikate rakendamisel takistuseks teadmiste puudumist, ligi kolmveerand kõrget maksumust. (Ernst & Young Baltic, 2022)

Võib öelda, et roheline kontor kui keskkonna- ja kvaliteedijuhtimise süsteem täidab olulist rolli vastutustundliku ettevõtluse kujundamisel ning jätkusuutlikkuse strateegiate rakendamisel organisatsiooni igapäevatoos. Tegemist on süsteemse lähenemisega, mis aitab kontorikeskkonnas tegeleda nii keskkonnamõjude vähendamisega kui ka organisatsioonikultuuri kujundamisega.

2.2. Uuringu kirjeldus ja andmeanalüüs rohelise kontori programmi rakendamise kogemustest Eesti organisatsioonides

Käesoleva uurimistöö objektiks on Eesti Keskkonnajuhtimise Assotsiatsioon (EKJA) ja organisatsioonid, kes on liitunud Eestis rohelise kontori (RK) programmiga ning võtnud sellest tulenevalt aruandluse koostamise kohustuse. Kuna EKJA-s on lisaks rohelise kontori programmi tegevuskava rakendavatele organisatsioonidele ka liikmesorganisatsioonid, kellele ei ole väljastatud RK tunnistust ja kes ei tegele aruandlusega, siis antud töös käsitletakse ainult aruandluskohustusega organisatsioone, kellele on väljastatud rohelise kontori tunnistus.

2025. aasta 1. märtsi seisuga kuulub EKJA liikmeskonda 94 rohelist kontorit, 79 organisatsiooni (nii era- kui avalikust sektorist), kelle RK tegevuskava täitmist iga-aastaselt kontrollitakse ja tunnistuse uuendamiseks iga kolme aasta järel EKJA audiitori poolt audideeritakse. Tuginedes veebiintervjuule EKJA RK programmi koordinaatoriga (K. Uibo, suuline vestlus, 02.04.2025), siis enne 2023. aastat väljastas EKJA keskmiselt 10 uut RK tunnistust aastas, alates 2023. aastast on see arv kasvanud 30-ni. Selline kolmekordne kasv viitab organisatsioonide suurenenud huvile keskkonnavalaste juhtimissüsteemide vastu, mida omakorda võib mõjutada kasvav regulatiivne surve (nt Euroopa Liidu taksonoomia), sidusrühmade ootused läbipaistvusele ning soov oma tegevuste keskkonnamõju paremini juhtida. RK programmiga liitunud organisatsioonide ja kontorite arvu kasvu võib laiemas kontekstis vaadata üldise kontoripindade arenguga

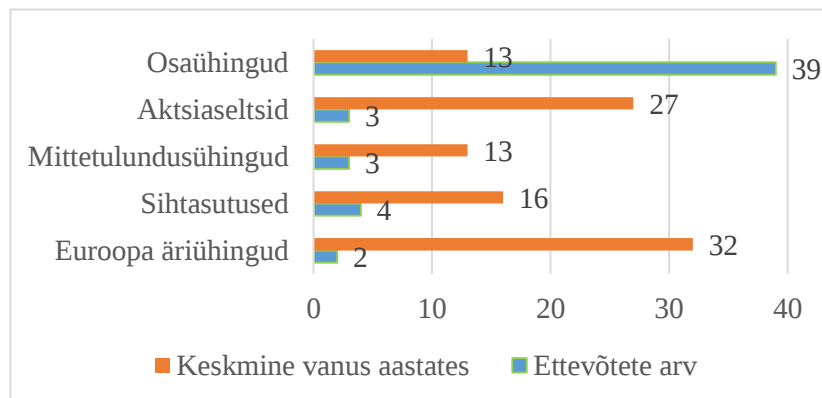
Eestis. Ainuüksi Tallinnas on büroopindade kogupindala kasvanud 2023. aastaks juba 1,125 miljoni ruutmeetri ning 2024. aastal lisandus sellele veel 60 000 m² uut büroopinda. (Newsec, 2024; Statista, 2023) Kontoripindade mahu kasv viitab sellele, et roheline kontori potentsiaalsete kandidaatide hulk suureneb, mistõttu on järjest olulisem tagada, et kontorite tegevused oleksid keskkonnateadlikult juhitud ja läbimõeldud.

Uurimistöö eesmärk on välja selgitada, kas organisatsioonid käsitlevad keskkonnaalast aruandlust sisuka ja väärtust loova tegevusena või täidavad seda pigem formaalselt nõuete ja tunnistuste pärast. Samuti uuritakse, kas võrgustikus osalemine loob organisatsioonidele ja nende sidusrühmadele lisaväärtust ning millised on peamised väljakutsed programmi ja tegevuskava rakendamisel.

Uuringu eesmärgist ja uurimisküsimustest tulenevalt on antud uuringu puhul tegemist kaardistusuuringuga. Seda tüüpi uuringute puhul kasutatakse andmete kogumiseks enamasti struktureeritud vaatlusi, intervjuusid, ankeete ja teste (Õunpuu, 2014). Uurimistöö käigus viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud ning kasutati deduktiivset sisuanalüüsi, et mõista roheline kontori programmi rakendamise kogemusi Eesti organisatsioonides. Uuringus kasutatud andmekogumismeetodid ning uuringu ajakava on välja toodud lisa 5 (lk 83). Andmestiku moodustasid lisaks läbiviidud poolstruktureeritud intervjuudele ka erinevad dokumendid, juhendid, arengukavad, varasemad uuringud, statistilised ülevaated, roheline kontori käsiraamat ning strateegiadokumendid, millega autor tutvus dokumendianalüüsi käigus (vt lisa 6, lk 84).

Rohelise kontori tunnistuse on saanud erinevad organisatsioonid: riigiasutused, pangad, suuremad, keskmised, väikesed ja rahvusvahelised ettevõtted. Käesoleva uurimustöö valim lähtub uurimuse eesmärgist ja töö autori eelteadmistest uurimisvaldkonnas. Tegemist on ettekavatsetud valimiga (ingl *purposive sample*). (Etikan, 2016) sõnul on uurija enda otsus määrata, kes on need inimesed, kes omavad uurimiseesmärgi täitmiseks vastavat teadmist või kogemust ning meetod ei vaja ühtegi täiendavat all-teooria järgimist ega oma piiranguid osalejate arvus. Eelnevast lähtuvalt pöördus uurimuse autor Eesti Keskkonnajuhtimise Assotsiatsiooni (EKJA) poole koostööettepanekuga uurimuse valimiks sobiva andmebaasi koostamisel. Uuringu valimisse valitud 10 organisatsiooni jagunesid erinevatesse sektoritesse, sealhulgas avaliku sektori organisatsioonid, eraettevõtted ning rahvusvahelised eraettevõtted (vt tabel 2, lk 41). Valimi mitmekesisus

võimaldas uurida, kuidas erinev taust ja organisatsiooniline ülesehitus mõjutavad roheline kontori programmi rakendamist. EKJA liikmesettevõtete arvulist jagunemist ettevõtlusvormi ja keskmise vanuse alusel iseloomustab järgnev joonis 17.



Joonis 17. EKJA liikmesorganisatsioonide jaotus ettevõtlusvormi ja keskmise vanuse lõikes

Ettevõtete arv ja nende keskmine vanus annavad koos olulist teavet liikmesorganisatsioonide profiili kohta – ettevõtete arv näitab enimlevinud ettevõtlusvormide esinemissagedust, samas kui vanus viitab organisatsioonide küpsusele ja võimalikule suutlikkusele rakendada süsteemseid jätkusuutlikkuse praktikaid. Näiteks võib suure liikmeskonnaga, kuid nooremate ettevõtetega sektor vajada rohkem tuge, samas kui väiksema, kuid vanema vanusegrupi esindajad võivad olla kogenumad ja rohkem valmis strateegiliste muudatuste elluviimiseks. Seda võrdlust toetavad ka varasemaid uuringuid (Rudnicka, 2016), mille järgi organisatsiooni vanus ja struktuur mõjutavad nende suutlikkust vastutustundliku ettevõtluse rakendamisel. Samuti võib ettevõtte vanus mõjutada normide järgimise ulatust – vanematel ettevõtetel on sageli rohkem kogemusi ja ressursse, mis toetavad süsteemset tegutsemist, samas kui nooremad ettevõtted võivad olla paindlikumad ja avatumad uuendustele, kuid vähem tuttavad olemasolevate regulatsioonide ja protsessidega (Kitching *et al.*, 2009). See tõstatab küsimuse, kas teatud ettevõtlusvormid või vanusegrupid vajavad rohkem toetust roheline kontori programmi rakendamisel. Samuti võib kaaluda, kas kogenumad organisatsioonid võiksid tulevikus toetada algajaid mentorluse vormis. Ühtlasi toob see esile vajaduse uurida, kuidas roheline kontoriprogramm jõuab tegelikkuses organisatsiooni erinevatele tasanditele ja kuivõrd kaasatud on selle rakendamisse erinevad sidusrühmad.

Keskkonnasõbralikkuse kontseptsioon jääb endiselt loosungiks ja kohustusteks ning paljud organisatsioonid ei ole jõudnud selle järjepideva rakendamiseni kõigi organisatsiooni sidusrühmade jaoks (Sugiarto *et al.*, 2018). Sellest lähtuvalt oli oluline kaasata uuringu valimisse erinevatest organisatsioonidest ja erinevatelt juhtimistasanditelt töötajaid. See võimaldas uurida, millised on töötajate erinevad tõlgendused ja kogemused RK programmi rakendamisel.

Magistritöö autor koostas enne intervjuude läbiviimist intervjuueeritavate profiilid arvestades nii organisatsiooni tüüpi kui ka intervjuueeritava ametipositsiooni (tabel 2). See võimaldas analüüsietapis eristada, millised vaated ja kogemused olid omased näiteks juhtidele võrreldes spetsialistidega või kuidas erinesid avaliku ja erasektori esindajate käsitlused. Fookusgrupi intervjuu kasutamine on soovitatav, kui eesmärk on koguda osalejate jagatud arusaamu probleemist ning mõista, milliseid narratiive ja argumente nad esitavad (Acocella & Cataldi, 2021).

Tabel 2. Intervjuueeritavate profiilid

Roll	Ametikoht	Peamised huvid	Probleemid ja mured	Narratiiv
Töötaja, spetsialist	Tehniline spetsialist, keskastme töötaja	Töötingimused, palgatingimused, karjääri võimalused	Kuidas mõjutab jätkusuutlikkus minu igapäevatööd?	„Jätkusuutlikkus on tähtis, kuid töötajate heaolu ei tohiks kannatada“
Avaliku sektori esindaja	Haldus- ja/või keskkonna-spetsialist	Poliitika-kujundamine, sotsiaalne mõju	Liiga palju erinevaid regulatsioone	„Jätkusuutlikkus vajab tugevat õigusraamistikku“
Juht, keskastme-juht	Organisatsiooni juht, kes vastutab strateegiliste otsuste eest	Ettevõtte jätkusuutlikkus, kasumlikkus, organisatsiooni maine	Innovatsiooni ja jätkusuutlikkuse integreerimine ärimudelisse, töötajate kaasamine	„Jätkusuutlikkust tuleb vaadata kui investeringut, mitte kulu“

Intervjuud viidi läbi 10 organisatsioonis, mis esindasid erinevaid sektoreid. Igas organisatsioonis intervjuueeriti 1–3 inimest, kelle ametikohad olid seotud kas juhtimise, keskkonnategevuste koordineerimise või aruandluse koostamisega. Lisaks individuaalintervjuudele viis töö autor läbi ühe fookusgrupi intervjuu, milles osalesid kolm avaliku sektori asutuse esindajat. Intervjuueeritavad jagati koostatud profiilitüüpide alusel koos respondendi koodidega kolme kategooriasse: juht/keskastmejuht tunnuskoodiga E01–E04, avaliku sektori esindajad A01–A04 ning töötaja/spetsialist

E05–E06. Nende profiilide kujundamisel võeti aluseks ametipositsioon, töö sisu ning fookus jätkusuutlikkuse küsimustes. Uuringu valimi sektorite, organisatsiooni tüübi ja intervjuueeritavate jaotuse kohta annab ülevaate tabel lisas 7 (lk 85).

Poolstruktureeritud intervjuudes lähtuti küsimuste raamistikust (vt lisa 8, lk 86), kuid küsimuste järjestus ei olnud rangelt fikseeritud ja võis intervjuudes varieeruda. See muutis vestlused lihtsamaks ja aitas kaasa üksikasjalike andmete kogumisele, mida kasutati teema uurimiseks ja leidude selgitamiseks.

Intervjuude kaudu on võimalik saada sügavam arusaam töötajate individuaalsetest kogemustest ja organisatsiooni eripäradest ning sellest, millised on sarnased või vastuolulised käitumismustrid. Lisaks aitavad intervjuud mõista organisatsioonipõhiseid strateegiaid, kas ja kuidas jätkusuutliku ettevõtluse strateegiad jõuavad töötajateni ning kuidas neid tajutakse. (Bryman, 2012, lk 515).

Intervjuud toimusid nii organisatsioonides kohapeal kui ka veebi vahendusel, vastavalt sellele, kuidas kokkulepped intervjuueeritavatega saavutati. Informantidega võeti esmalt ühendust e-kirja teel (vt lisa 9, lk 94) ning vajadusel täpsustati kohtumised üle telefonitsi. Kõikidele informantidele teatati intervjuu ligikaudne kestus (1–1,5 tundi) ning tagati konfidentsiaalsus. Täpne ülevaade intervjuude kestustest ja toimumiskohast on esitatud magistritöö lisas 10 (lk 96).

Kõik intervjuud salvestati ja transkribeeriti ning seejärel kodeeriti. Intervjuude salvestamiseks kasutati iPhone'i rakendust „Voice Memos“. Informantidelt küsiti intervjuude salvestamiseks luba enne intervjuu algust ning teatati ka, et peale töö valmimist need kustutakse. Transkriptsiooniks kasutas töö autor Tallinna Tehnikaülikooli Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia labori poolt väljatöötatud tehnoloogiat. (Alumäe & Olev, 2022)

Antud uurimistöös rakendatakse deduktiivset kodeerimist, mis tähendab, et andmeanalüüsi aluseks on eelnevalt määratletud teoreetilised kontseptsioonid. Deduktiivne lähenemine võimaldab kontrollida, kuidas teoorias kirjeldatud nähtused ja struktuurid avalduvad uuritavas kontekstis ning kuivõrd vastavad tegelikud praktikad olemasolevatele teaduslikele käsitlustele. Deduktiivse sisuanalüüsi eesmärk on testida

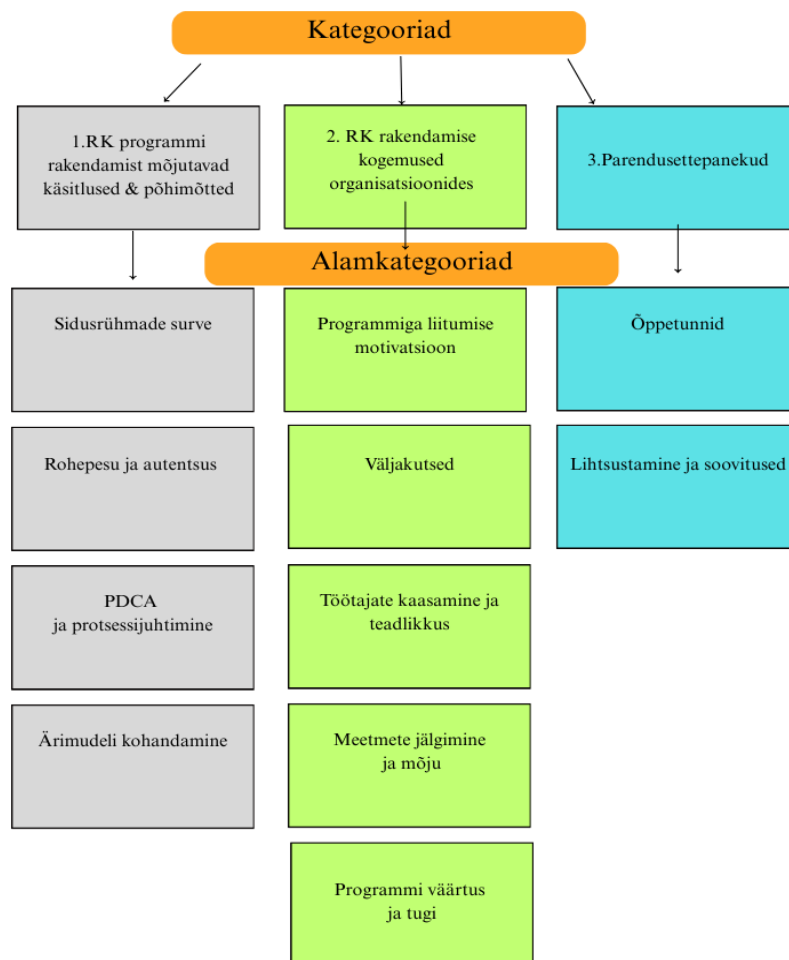
olemasolevaid kontseptsioone ja teooriaid uutes kontekstides, kasutades selleks määratletud kategooriaid. (Elo & Kyngäs, 2008)

Magistritöö analüüsi käigus töötati välja kategoriseerimismaatriks, kus intervjuude käigus kogutud andmed kategoriseeriti teooriast ja uurimisküsimustest tulenevalt. Uurimistöö autor lähtus andmete analüüsimisel autorite Elo ja Kyngäs artiklis „*The qualitative content analysis process*“ väljatoodud sisuanalüüsi protsessi sammudest ning rõhutab kategooriate ja alamkategooriate loomise tähtsust deduktiivses lähenemises. Deduktiivse sisuanalüüsi protsess hõlmab järgmisi samme:

- 1) kategooriate määratlemine,
- 2) alamkategooriate loomine,
- 3) kategoriseerimismaatriksi koostamine,
- 4) andmete kodeerimine,
- 5) analüüs ja tõlgendamine. (Elo & Kyngäs, 2008)

Moodustati kolm põhikategooriat ja nendest tulenevalt üksteist alamkategooriat, mis koondavad uurimuse peamised teemavaldkonnad ning seovad teooriast lähtuvad käsitletavad empiiriliste andmetega.

Järgneval joonisel 18 on esitatud kategooriate ja alamkategooriate jaotus, mis moodustab selle töö analüütilise struktuuri. Kategooriad on jaotatud vastavalt uurimisküsimustele ning tulemuste esitus järgib sama loogikat: esmalt käsitletakse teoreetilisi lähtekohti, seejärel roheline kontori programmi rakendamise kogemusi organisatsioonides ning viimaks parendusettepanekuid programmi edasiseks arendamiseks.



Joonis 18. Deduktiivse sisuanalüüsi põhjal moodustatud kategoriid ja alamkategoriid.

Andmete analüüsimisel selgus, et kuigi intervjuudes ei kasutatud teadlikult jätkusuutliku ettevõtluse kontseptsioonidest tulenevaid mõisteid ega termineid, viitasid paljud vastused siiski teatud korduvatele mõtteviisidele ja praktikatele, mida on kajastanud ka erinevad teoreetikud jätkusuutlikkuse kontseptsioonides ning mis on organisatsiooniti sarnased. Näiteks toodi esile protsesside kaardistamise ja pideva parendamise vajadust. „Oluline on protsesside kaardistamine, jälgimine, saadud sisend parendusteks ehk pideva täiustamise põhimõtted“ (A01). Intervjuudest erinevatel ametipositsioonidel olevate töötajatega selgus, et juhtkonna või keskastme juhtide tasandil oldi üldiselt teadlikumad roheline kontori programmi toimetehhanismidest, eesmärkidest ja nende seosest organisatsiooni strateegiliste suundadega. Juhtidel oli parem ülevaade protsesside sidususest ja sellest, kuidas keskkonnategevused aitavad kaasa organisatsiooni üldisele

toimimisele ning mainekujundusele. Samas aga spetsialistid ja teised töötajad tajusid programmi sageli üksikute ülesannetena, mis nende töölauale määratud olid, ilma et nad näeksid tegevuste laiemat konteksti või mõistaksid nende mõju. Mitmetes vastustes peegeldus, et väärtus ja tähendus, mida juhtkond programmile omistas, ei olnud jõudnud selgelt töötajateni, mistõttu jäi nende motivatsioon pigem madalaks ning programm näib rohkem kohustusena kui võimalusena panustada organisatsiooni arengusse.

Olulise tähelepanekuna intervjuudest tõstatus ka sidusrühmade roll. Intervjuudes rõhutati mitmel korral nii regulatiivset survet (nt ELi suunised, kontserni ootused) kui ka klientide ja töötajate kasvavat teadlikkust, mis viitab sidusrühmade mõjule organisatsioonide käitumisel. E06 märkis intervjuus: „Meie kontserni emaettevõtte ootab jätkusuutlikkuse aruandlust, kliendid küsivad järjest rohkem sertifikaate ja roheandmeid“. Samas ei piirdu programm ainult survele reageerimisega – mitmed organisatsioonid tõid esile ka sisemisi tõukejõude ja väärtuspõhiseid motive. Intervjuudest selgus, et osade organisatsioonide jaoks oli oluline anda panus laiemasse ühiskondlikku eesmärki, olla eeskujuks oma sektoris ning kujundada töökeskkonda, mis toetaks töötajate heaolu ja väärtuspõhist identiteeti.

Intervjuude põhjal ilmnas, et organisatsioonides, kus roheline kontori tegevusi toetasid nii juhtkond kui ka töötajad ning kus rakendamine lähtus sisemisest motivatsioonist, kirjeldati programmi elluviimist järjepidevamalt ja tulemuslikumalt. Seal, kus programmiga tegeletakse vaid formaalselt või ainult ühe inimese vastutusel, jääb selle mõju piiratumaks. Samuti viitasid mõned vastajad riskile, et programm võib muutuda turunduslikuks loosungiks, kui puudub tegelik seos igapäevase tööpraktikaga.

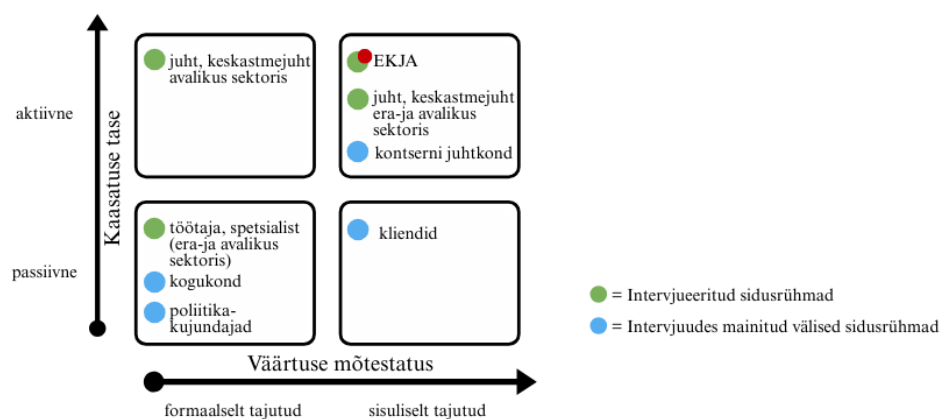
Kategoorias „RK programmi rakendamist mõjutavad käsitlused ja põhimõtted“ eristusid intervjuude vastused selgelt kahe sektori vahel – avalik ja erasektor. Avaliku sektori esindajad tõid esile rohkem formaalseid kohustusi ja struktuurseid piiranguid, samas kui erasektor keskendus enam sisemisele juhtimisele, mõõdikutele ja strateegilisele sobitumisele. Näiteks A02 märkis: „Käsk tuli ülevalt, see oli osa KOV (kohaliku omavalitsuse) strateegiast“, samas kui E03 sõnas: „Meie jaoks oli oluline leida konkurentsieelis ja seostada programm ESG strateegiaga“. Samas esines ka avaliku sektori juhtide seas seisukohti, kus soov tegutseda jätkusuutlikult tuleneb küll laiemalt riiklikest strateegiadokumenditest, aga organisatsiooni siseselt on motivatsioon

tegutsemiseks siiski kaasatuse osas aktiivne, kuna saadakse aru eesmärkidest ja vajalikkusest.

Sellised vastused näitavad, et kuigi programm on ülesehituselt ühtne, mõjutavad selle rakendamist organisatsiooni sektor, tegutsemisvaldkond, organisatsiooni suurus, juhtimiskultuur ja sisemised ressursid. Seejuures mängivad olulist rolli ka erinevate tasandi töötajate arusaamad ja osalusmotivatsioon, mis võivad tugevdada või takistada programmi integreerimist igapäevasesse tööellu.

Lisaks sektori erisustele ilmnes, et ka töötajate ametipositsioon (juhid *versus* spetsialistid) mõjutas käsitluste ja programmiga seotud vaadete erisust. Juhid tõid rohkem esile strateegilisi ja süsteemseid vaateid, samas kui spetsialistide ja keskastme juhtide vastustes peegeldusid pigem tehnilised ja igapäevased praktilised aspektid. See viitab sellele, et programmist saadav väärtus ja selle seos organisatsiooni üldiste eesmärkidega ei pruugi alati olla võrdselt tajutav kogu organisatsioonis. Sellised erinevused tasandite lõikes on olulised, kuna need mõjutavad programmi tegelikku rakendumist ja mõju.

Mitmetes vastustes kerkis esile mure, et programmi rakendamine võib jääda formaalseks või tähenduseta, kui selle sisuline väärtus ei jõua organisatsiooni erinevate osapoolteni. Nende erinevuste visuaalseks koondamiseks koostas töö autor alljärgneva maatriksi (joonis 19), milles on intervjuude põhjal paigutatud sidusrühmad vastavalt sellele, kuidas nad tajuvad programmi väärtust ning milline on nende kaasatuse tase rohelise kontori kontekstis.



Joonis 19. Sidusrühmade paiknemine rohelise kontori programmi mõtestatuses ja kaasatuses

Joonis 19 visualiseerib intervjuudest ilmnenu erinevusi sidusrühmade kaasatuse ja väärtuse tajumise tasanditel. Eristuvad selgelt juhtide ja spetsialistide positsioonid, samuti vahed avaliku ja erasektori käsitusviisides. Lisaks on joonisel 19 välja toodud ka need sidusrühmad, keda organisatsioonid oma tegevustes olulistena tajuvad, kuid kes ei pruugi alati olla aktiivselt kaasatud. Selline kujutamine toetab analüüsi üldist järeldust, et programmi tõhus rakendamine eeldab erinevate osapoolte teadvustamist ja aktiivset mõtestatud osalust. Joonisel on esitatud intervjuudes osalenud (roheline) ja intervjuudes mainitud (sinine) sidusrühmad neljas kategoorias vastavalt nende aktiivsuse ja väärtuse tajumise tasemele. EKJA on tähistatud punase märgisega, kuna tema roll programmi koordineerijana ja võrgustiku hoidjana erineb teistest intervjuueeritud osapooltest.

Ka rohepesu vältimise ja autentsuse teema viitab sellele, kui oluline on väärtuspõhine lähenemine ning läbipaistvus, mis on tihedalt seotud ärieetika ja usaldusväärsuse käsitlustega. Mõned intervjuueeritavad viitasid isegi vajadusele liikuda „turunduslike loosungite“ tasandilt sisuliste tegevuste suunas. Rohepesu riskid ilmnemise uuringus just seal, kus tegevused tundusid ajendatud üksnes välisest survest või soovist täita sertifikaadi nõudeid, mitte sisemisest veendumusest. See kinnitab, et vastutustundliku ettevõtluse arenguks on vaja teadlikku väärtuspõhist juhtimist, kus jätkusuutlikkus ei ole mitte ainult strateegia lisa, vaid organisatsiooni identiteedi osa. Kui töötajad ja sidusrühmad tajuvad ettevõtte keskkonnaalast tegevust ebaautentsena, võib see kahjustada nii usaldust, mainet kui ka tegelikku mõju.

Organisatsioonide motiivid RK programmiga liitumisel varieerusid tugevalt sektoriti. Erasektori vastajatel oli liitumise ajendiks sageli strateegiline sobivus, jätkusuutlikkuse eesmärkide toetamine ning rahvusvaheliste partnerite või kontserni ootused. Näiteks mainis E03: „Varasem kogemus programmiga olemas ning kuna jätkusuutlikkuse strateegia on juhtimisstrateegiasse sisse kirjutatud, siis tundus see üsna loogiline viis olla efektiivsem“.

Avaliku sektori organisatsioonides oli liitumise ajend tihti seotud institutsionaalse survega. Tooni andsid „käsk ülevalt“ ja poliitiline suunis, mida kirjeldati fookusgrupi intervjuus järgmiselt: „Riiklikud strateegiad, käsud ülevalt poolt survestasid meid liituma RK programmiga“ (A02). „Mõnel juhul oli algus entusiastlik, kuid järjepidevus kadus“ (A04), mis viitab vajadusele paremate sisemiste tugimehhanismide järele. Selline

lähenemine viitab regulatiivse survele ja vastavuspõhisele motiivile, mis on seotud rohkem kohustuste täitmise kui sisemise väärtuspõhise juhtimisega. Intervjuude vastused peegeldavad selgelt, et liitumise motivatsiooni ei määra ainult formaalsed ootused või strateegiadokumentide olemasolu, vaid mõtestatud juhtimine, eeskujulik eestvedamine ning organisatsiooni väärtuskultuur. Seejuures tõstatub oluline küsimus, kas RK programmi rakendatakse tõelise mõju saavutamise eesmärgil või vastavuse ja kuvandi loomiseks.

Kuigi liitumise motiivid olid paljudel juhtudel seotud strateegiliste eesmärkide või välise survega, ei tähenda see automaatselt, et programm juurduks organisatsioonis edukalt. Just motiveeritud liitumise järel ilmnevadki need kriitilised tegurid, mis mõjutavad jätkusuutliku juhtimisraamistiku igapäevast rakendamist. Intervjuudes tõid vastajad selgelt välja rea praktilisi ja struktuurseid väljakutseid, millega organisatsioonid programmi rakendamisel silmitsi seisavad.

RK programmi rakendamise väljakutsetena mainiti enim ressursside nappust, andmete kogumise ja jälgimise keerukust, geograafilist hajutatust, halduskoormust ning hoonete spetsiifilisust. Paljudes organisatsioonides puudub süsteemne ja integreeritud lähenemine, ning programmiga tegeleb sageli ainult üks inimene, kellel puudub laiem organisatsiooniline tugi. „Ma olen üks sellega – kui kellelgi on küsimusi, nad tulevad minu juurde“ (A04).

Avaliku sektori esindajad rõhutasid seejuures programmi sobimatust organisatsiooni profiiliga – eriti siis, kui tegemist oli esindusfunktsiooniga, kus operatiivset tegevust on vähem. Samuti peeti hajali struktuuride ja rendipindade korral keeruliseks ühtse lähenemise rakendamist, mis viitab süsteemi vähesele paindlikkusele teatud kontekstides.

Intervjuudes toodi esile, et kuigi organisatsioonides nähakse jätkusuutlikkuse olulisust ja väljendatakse valmisolekut sellega tegeleda, võib programmi rakendamine jääda takerduma vajalike ressursside ja sisemise võimekuse puudumise taha. Mõned vastajad märkisid, et rohelise kontori programm ei ole integreeritud organisatsiooni põhitegevustesse või ärimudelisse, vaid toimib pigem iseseisva initsiatiivina. Sellise korralduse puhul täheldati sagedamini killustatust, vastutuse hajumist ja programmi sõltuvust üksikutest aktiivsetest töötajatest.

Üheks suurimaks väljakutseks on see, et RK programm ei ole mitmel juhul organisatsiooni ärimudelisse integreeritud, vaid toimib paralleelse kõrvaltegevusena. Selle tagajärjeks ongi killustatus, vähene omanikutunne ja sõltuvus üksikutest entusiastidest.

Samuti ilmnes RK programmi puhul, et olemasolevad struktuurid ja tööjaotus ei toeta sageli süsteemset jätkusuutlikkuse strateegia juhtimist. Eriti keeruliseks muudab olukorra, kui organisatsiooni hooned on rendipinnad või asuvad mitmes geograafilises punktis, sest see raskendab energia- ja ressursside jälgimist, samuti standardsete meetmete rakendamist. See viitab vajadusele paindlikuma RK süsteemi arendamise järele, mis arvestab erinevate organisatsioonitüüpide ja töökorralduse eripäradega.

RK programmi eduka toimimise eelduseks on töötajate aktiivne kaasamine ja teadlikkus. Väljakutsete kõrval kerkis intervjuudes selgelt esile, et töötajate kaasamine ja teadlikkus on rohelise kontori programmi edukuse üks keskseid eeltingimusi. Mitmed vastajad rõhutasid, et just töötajate hoiakud ja arusaamad kujundavad selle, kas keskkonnategevused muutuvad organisatsioonis tavapraktikaks või jäävad pelgalt formaalsuseks. Intervjuude käigus ilmnes, et kuigi mõned organisatsioonid rakendavad keskkonnateemalist kommunikatsiooni, jääb sageli vajaka süsteemsest teadlikkuse tõstmisest ja osalusvõimaluste pakkumisest. Vastajad kirjeldasid olukordi, kus keskkonnategevused tehakse ära, aga töötajad ei pruugi teada miks, ning seetõttu on ka kaasatuse tase madal. „Meil on olnud infosildid, kampaaniad, isegi loengud, aga osad töötajad suhtuvad sellesse kui järjekordsesse kohustusse“ (E05); „Suurim edu tuli siis, kui töötajad said ise ettepanekuid teha – see andis neile tunde, et nende panus loeb“ (E01).

Tööprotsessides on töötajate motiveeritus ja arusaam muutuste tähendusest võtmekohad, et saavutada soovitud tulemusi. Kui töötajad näevad ainult juhtkonna ootusi, ent ei mõista nende sisu ega mõju, siis jääb ka nende osalus passiivseks. Eriti RK programmi puhul, kus igapäevased harjumused ja töökorraldus mõjutavad tulemust (nt prügi sorteerimine, energia kasutamine, dokumendihaldus), on igapäevane kaasatus hädavajalik.

Paljud organisatsioonid tõid esile vajaduse eeskuju kaudu juhtimise, sisekoolituste ja sisekommunikatsiooni järele. Intervjuudest joonistus välja selge arusaam, et kuigi juhtkond saab algatada ja suunata rohelise kontori tegevusi, sõltub nende tegelik mõju

sellest, kui palju töötajad ise end muutuste osalisena tunnevad ning kuidas nad isiklikult väärtust tajuvad: „Päeva lõpuks igaüks teeb oma otsused ise, meie saame ainult suunata. Töötajateni peaks viima programmist saadava isikliku kasu – tervis, tööõhkkond“ (A01). Mitmed vastajad mainisid, et töötajate motivatsioon ja aktiivne osalemine suureneb siis, kui nad tajuvad programmist tulenevat otsest kasu või tähenduslikkust oma igapäevatöös.

Rohelise kontori programmi elluviimisel ei piisa ainult tegevuste kavandamisest ja rakendamisest – oluline on ka tegevuste mõju hindamine ning meetmete jälgimine, et tagada süsteemi järjepidevus ja parendamine. Intervjuudest selgus, et kuigi osa organisatsioonid on juurutanud mõõdikuid, või jälgivad RK programmi mõõdikuid, ei ole mõju hindamine alati süsteemne ega integreeritud organisatsiooni üldisesse juhtimisse. „Mõõdame paberi ja energia kasutust, aga mõju laiemalt – näiteks käitumise muutusele – seda on raske hinnata“ (E04).

Mõju hindamine on üks rohelise kontori programmi alakasutatud potentsiaal – sageli keskendutakse lühiajalistele ja lihtsasti mõõdetavatele näitajatele, kuid jäetakse kõrvale käitumuslikud ja kultuurilised muutused, mis võtavad rohkem aega, kuid omavad suuremat mõju. Regulaarse surve kasvades (nt CSRD, ELi taksonoomia) peavad organisatsioonid olema valmis süsteemseks andmekogumiseks ja tulemuste analüüsiks, et oma tegevusi läbipaistvalt ja usaldusväärselt raporteerida. Mõju hindamine peaks saama organisatsiooni õppimise ja juhtimise lahutamatuks osaks, mitte pelgalt formaalseks mõõtmise kohustuseks. Ainult nii saab rohelise kontori programm liikuda edasi kui kvaliteedijuhtimise ja strateegilise arengu tööriist.

Rohelise kontori programmi väärtust hinnati organisatsioonides eelkõige selle suunava raamistiku ja motiveeriva funktsiooni kaudu. Intervjueeritavad tõid esile, et programm aitab hoida fookust, toetab sisemist kommunikatsiooni ning annab struktuuri, mis lihtsustab keskkonnategevuste kavandamist. „Programm annab meile suuna – muidu jääksid paljud asjad lihtsalt tegemata. See on nagu *checklist*, mis hoiab meid vastutavana“ (E02).

Programmi väärtus ei piirdu pelgalt tunnistusega, vaid seisneb võimaluses kujundada organisatsioonikultuuri ja suunata hoiakuid. Intervjuudes toodi esile ka EKJA kui rakendaja rolli, EKJA kui tugikeskus, kuhu saab alati pöörduda. „Kui poleks olnud

auditeid ja koolitusi, siis oleks asi soiku jäänud“ (E06). See toetus peegeldab välist motiveerivat struktuuri, mis võib soodustada sisemise vastutuse tekkimist.

Mitmetes intervjuudes rõhutati, et RK programmi väärtus ei seisne ainult keskkonnamõju vähendamises, vaid sellel on laiem mõju organisatsiooni juhtimiskultuurile. Programmi käsitleti vahendina, mis aitab struktureerida tegevusi ja suurendada läbipaistvust juhtimises. Üks vastaja tõi välja: „See ei ole ainult keskkonnateema – see on tegelikult juhtimistööriist, mis aitab meil ka teisi protsesse paremini korraldada ja mõtestada“ (E03).

Lisaks nimetati programmis püsimise eelduseks toimivaid tugistruktuure. Mitmed osalejad rõhutasid, et ilma välistoeta (nt EKJA auditid, juhendmaterjalid või võrgustikuline kuuluvus) võib initsiatiiv ajapikku hajuda: „Kui pole tuge ega süsteemi, siis see lihtsalt jääb ühe inimese peale. Ja kui tema lahkub, siis kõik kukub kokku“ (A02).

Sellest joonistus välja arusaam, et toetavad mehhanismid aitavad kinnistada rohelise kontori põhimõtteid organisatsiooni kollektiivsesse tegevuskultuuri ning tagada, et tegemist ei ole pelgalt isikupõhise algatusega.

Intervjueeritavateelt saadud vastused näitavad, et RK programmi rakendamisel kogevad organisatsioonid nii sisemisi kui väliseid tegureid. Peamiseks erinevust mõjutavaks teguriks oli sektor, organisatsiooni profiil, milles tegutsetakse – erasektor keskendus rohkem tulemuspõhisusele, konkurentsivõimele ja sertifitseerimisele, samas kui avalikus sektoris rõhuti kohustustele ja olemasolevate ressursside raames tegutsemisele. Samuti ilmnes, et organisatsioonisisised tegurid, nagu juhtkonna tugi ja töötajate kaasatus, mängivad olulist rolli programmi mõju ja kestlikkuse tagamisel. Järgnevas tabelis on väljatoodud rohelise kontori rakendamise võtmeerinevused sektoriga.

Tabel 3. RK programmi rakendamise aspektid erinevates sektorites

Aspekt	Avalik sektor	Erasektor
Liitumise ajend	Kohustus, poliitiline otsus, strateegiline suunis. Puudub konkurentsiturve-monopolid, ei konkureeri teiste teenusepakkujatega.	Konkurentsieelis, strateegiline sobivus, kontserni ootus, võimalus eristumiseks konkurentidest
Fookus rakendamisel	Nõuete täitmine, aruandlus kohustuse tõttu	Süsteemne juhtimine, ärimudelisse integreerimine
Motivatsioon liituda	Väline surve (riik, juhid)	Sisemine motivatsioon, turu surve
Ressursid ja tugi	Piiratud ressursid, üksikisiku vedamine	Töögrupid, protsessiomanikud, ISO-põhine süsteem
Meetmete mõju hindamine	Vähe mõõdikuid, pigem formaalne	Mõõdikud, seos ESG/ISO aruandluse ja sertifikaatidega
Töötajate kaasamine	Vähem süsteemne, info ei jõua kõikide töötajateni	Teadlik tegevus, motivatsioonitase kõrge, töötajate poolsed algatused

Kokkuvõtvalt on käesolevas peatükis esitatud ülevaade uurimuse metoodilisest ülesehitusest ning esitatud analüüs, mis käsitleb roheline kontori programmi rakendamise kogemusi, väljakutseid ja mõjusid. Intervjuude analüüsi põhjal esile kerkinud mustrid aitavad mõista, kuidas erinevad sektorid ja ametipositsioonidel olevad töötajad programmi tajuvad ning millised on võtmetegurid, mis toetavad või takistavad programmi edukat rakendamist. Järgmises peatükis võetakse analüüsiosas käsitletud teemad kokku, esitatakse uuringu põhijäreldused ning praktilised ettepanekud programmiga seotud osapooltele.

2.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud

Järeldused ei ole pelgalt kokkuvõtted, vaid sisaldavad ka autori hinnanguid ning reflekteerivad analüüsi käigus ilmnunud mustreid, tuues esile, millised tegurid soodustavad või takistavad roheline kontori programmi rakendamist Eesti organisatsioonides.

Järgnevalt tuuakse välja järeldused, mis koonduvad viide peamisse kategooriasse: RK programmiga liitumise motiivid, programmi rakendamise väljakutsed, töötajate kaasatus, meetmete mõju ja jälgimine ning programmi tajutud väärtus ja tugi. Need järeldused on

tiheadalt seotud nii vastutustundliku ettevõtluse teoreetiliste käsitlustega (nt Carrolli püramiid, CSR 2.0, sidusrühmateooria, ESG raamistik, PDCA tsükkel, jätkusuutlik ärimudel SBM) kui ka organisatsioonide tegelike kogemustega.

Lisas 11 (lk 97) on välja toodud jätkusuutlikkuse erinevad teoreetilised käsitlused, peamised analüüsi järeldused ning ettepanekud, mille eesmärk on toetada programmi arendamist ja tõhustamist Eesti organisatsioonides. Ettepanekud arvestavad nii sisemisi tegureid (nt juhtkonna ja töötajate kaasatus, motivatsioon ja ressurside kättesaadavus), kui ka väliseid tegureid (nt regulatiivsed nõuded, sidusrühmade ootused ja EKJA tugi), mis uuringus esile kerkisid.

Organisatsioonide RK programmiga liitumise motiivid on erinevad ning tugevalt mõjutatud sektorist. Eraettevõtetes on esiplaanil strateegiline sobivus, rahvusvahelised ootused ja ESG/CSR eesmärgid, avalikus sektoris domineerib institutsionaalne surve ja regulatiivne nõue. Carrolli (Schwartz & Carroll, 2003) vastutustundliku ettevõtluse püramiid seletab sellist erinevust järgmiselt: erasektor tegutseb rohkem eetilise ja strateegilise motivatsiooni tasandil, avalik sektor jääb tihti juriidilise nõude raamesse. Visseri (2010) CSR 2.0 mudel näeb, et tõhus vastutustundlikkus peab olema integreeritud ja motiveeritud, mitte pelgalt formaalne. Lähtuvalt uuringu raames kogutud infost ja teoreetikute seisukohtadest võiks olla siinkohal üheks ettepanekuks luua sektoripõhised programmiga liitumise mudelid ja materjalid, mis arvestavad kas strateegilist mõtestamist (erasektor) või toetavat raamistikku regulatiivsete kohustuste täitmiseks (avalik sektor).

Need erinevused liitumise motiivides peegelduvad selgelt ka programmi rakendamise väljakutsetes. Sektoripõhised ootused ja sisemised ajendid mõjutavad otseselt, kui süsteemselt ja tulemuslikult suudetakse RK tegevusi ellu viia. Kui liitumine toimub formaalsetest nõuetest või välisest survest lähtuvalt, on suurem risk, et programm jääb organisatsioonis isikupõhiseks või killustub erinevate osapoolte vahel.

Analüüsi käigus ilmnes, et peamised RK programmi rakendamist takistavad tegurid olid seotud ressursinappuse, tööjaotuse puudumise, andmete kogumise keerukuse, organisatsiooni geograafilise hajutatuse ning rohelise kontori tegevuskava sobimatusena konkreetse organisatsiooni profiiliga. Eriti avaliku sektori organisatsioonides mainiti, et

hoonete rendipindadel või esindusfunktsiooni täitvates struktuurides on keeruline rakendada standardseid meetmeid, kuna puudub kontroll energia- ja ressursikasutuse üle.

Ka tuvastati suuremates eraettevõtetes juhtimismudeli sobimatuses kitsaskohti, näiteks kui kontserni strateegia ja kohaliku üksuse praktikad ei olnud piisavalt sünkroonis. Sellised ressursi- ja juhtimisprobleemid haakuvad Ivory ja Brooksi (2017) poolt kirjeldatud ressursside voolavuse kontseptsiooniga, mille kohaselt on jätkusuutlikkuse rakendamiseks vajalik organisatsiooni suutlikkus paindlikult juhtida ja suunata oma ressursse vastavalt keskkonna muutustele. Samuti rõhutavad Bocken (2014) ning Sánchez (2015), et jätkusuutliku juhtimise takistuseks võivad olla piiratud ressursid, organisatsioonide killustatus ning struktuursed piirangud, mis takistavad sügavat ja tähenduslikku rakendamist.

Mitmed vastajad tõid intervjuudes esile, et RK programmi rakendamine sõltub sageli üksikute entusiastide pühendumusest, mitte kogu organisatsiooni süsteemsest kaasatusest. Selline isikupõhine lähenemine muudab programmi haavatavaks, eriti juhul, kui võtmeisik organisatsioonist lahkub. Juhtkonna toetus ja organisatsiooniline struktuur, mis soodustaks integreeritud keskkonnanjuhtimist, on sageli puudulikud. Sellised järeldused haakuvad selgelt Demingi PDCA tsükli (Levald, 2014) ja äriprotsesside juhtimise mudelitega (BPM, Dumas *et al.*, 2018), mille kohaselt on tõhus rakendamine võimalik vaid juhul, kui igal etapil on olemas vastutajad, toetavad protsessid ning selged parendusmehhanismid. Juhid keskenduvad sagedamini strateegilistele ja struktuursetele aspektidele, samas kui töötajate vaated peegelduvad enam igapäevastes praktikates, individuaalses motivatsioonis ja teavitustöö tulemuslikkuses (Bryman, 2012). Sellised erinevused mõjutavad oluliselt programmi sisulist rakendumist ja tajutud väärtust erinevates organisatsioonikihtides. Lisaks viitavad uuringutulemused sellele, et puudub sageli ka piisav paindlikkus olemasolevas süsteemis – tegevuskava eeldab ühtset lähenemist, mis ei pruugi sobituda siiski kõikide organisatsioonitüüpidega. Geissdoerfer jt (2018) jätkusuutliku ärimudeli (SBM) kontseptsioon rõhutab vajadust kohandada süsteeme vastavalt organisatsiooni suurusele, profiilile ja kultuurilistele eripäradele – seda eriti juhtudel, kui soovitakse vältida formaalsust ja tagada väärtuspõhine rakendumine.

Võib väita, et organisatsiooni sisemine võimekus, juhtimisstiil ja struktuur on kriitilised tegurid, mis määravad, kas RK programm jääb vaid formaalseks nõudeks või kujuneb strateegiliseks juhtimistööriistaks. See näitab, et organisatsioonid tajuvad rohelise kontori tegevusi kui osa laiemast juhtimisprotsessist, isegi kui see ei pruugi alati olla süsteemselt sõnastatud või eesmärgistatud. Sedalaadi tajutav, kuid mitte täielikult formaliseeritud integreeritus haakub Geissdoerferi jt (2018) jätkusuutliku ärimudeli käsitlusega, mille kohaselt tuleb kestlikkus siduda otseselt väärtuspakkumise ja organisatsiooni strateegilise juhtimisega.

Seda võib pidada märgiks sellest, et kuigi terminoloogia ja raamistik ei pruugi olla kõikjal ühtselt mõistetud, eksisteerib organisatsioonides siiski teadlikkus vajadusest liita keskkonnategevused juhtimise osaks. RK programmi töö rakendamise tõhustamiseks on oluline süsteemne toetus, paindlikud mudelid ja sektoripõhised rakendusjuhendid, mis aitaksid vähendada killustatust ja tugevdada programmi kestlikkust. Kuid ainult hästi disainitud süsteemist ei piisa, kui sisemine motivatsioon ja töötajate aktiivne osalus protsessis puudub. Võib väita, et organisatsiooni sisemine võimekus, juhtimisstiil ja struktuur on kriitilised tegurid, mis määravad, kas RK programm jääb vaid formaalseks nõudeks või kujuneb strateegiliseks juhtimistööriistaks. Sarnast seisukohta toetab ka Lozano (2012), kelle hinnangul sõltub jätkusuutlikkuse edukas rakendamine just organisatsiooni suutlikkusest integreerida kestlikkuse põhimõtted oma sisemistesse juhtimisprotsessidesse.

RK programmi tõhustamiseks on oluline süsteemne toetus, paindlikud mudelid ja sektoripõhised rakendusjuhendid, mis aitaksid vähendada killustatust ja tugevdada programmi kestlikkust. Kuid ainult hästi disainitud süsteemist ei piisa, kui sisemine motivatsioon ja töötajate aktiivne osalus protsessis puudub – nagu rõhutavad ka Visser (2010) CSR 2.0 mudelis ja Awa jt (2024), kelle hinnangul on sisemine motiveeritus ja kultuuriline kohandumine kestliku muutuse eeldus.

Töötajate osalus on eduka programmi rakendamise võtmekoht. Seal, kus puudub teavitustöö, osalusvõimalused ja tähenduslik seos organisatsiooni eesmärkidega, jääb rakendamine formaalseks ning seotuks üksnes kohustuste täitmisega. Intervjuude põhjal ilmnes, et parimad tulemused saavutati organisatsioonides, kus töötajatel oli võimalus ise ettepanekuid esitada ja tajuda, et nende panus on oluline. See on kooskõlas Bocken jt

(2014) ja Visseri (2010) seisukohtadega, mille järgi töötajate osalus on kriitiline jätkusuutlikkuse juurutamisel. Lozano (2012) rõhutab, et selline kaasatus peab olema pidev protsess, mitte projektipõhine kampaania – organisatsioonikultuuri muutus ei toimu ühe infokampaaniaga, vaid läbi kestva ja läbimõeldud töötajate kaasamise. Ka CSR 2.0 mudel toob välja, et vastutustundlikkuse süvatasandini jõudmiseks peab organisatsioon soodustama õppimist ja looma võimalusi aktiivseks osaluseks (Visser, 2010).

Rohepesu vältimise vaatenurgast saab rõhutada, et programmide usaldusväärsust tuleb toetada nii sisemiste väärtustega kui ka väliste normidega. Seda tugevdavad ka Euroopa Liidu regulatsioonid, näiteks roheväidete direktiiv (ingl *Green Claims Directive*), mille eesmärk on takistada põhjendamata või eksitavaid väiteid ettevõtte keskkonnasõbralikkusest. Töötajate kaasamise puudumine vähendab usaldust, tekitab väsimust ja võib põhjustada „rohepesu“ tajumist, kui tegevused ei haaku töötaja väärtuste ja tegeliku tööeluga. Sidusrühmateooria vaates on töötajad olulised sisemised sidusrühmad, kelle kaasatus määrab, kas strateegilised eesmärgid muutuvad ka igapäevategevusteks (Awa *et al.*, 2024).

Seega võiks organisatsioonides süsteemselt arendada töötajate osaluse võimalusi – näiteks sisekommunikatsiooni, interaktiivsete sisekoolituste ja ideepankade kaudu, et seostada töötajate igapäevategevused selgemalt rohelise kontori eesmärkidega. See aitaks tugevdada osalust, suurendada motivatsiooni ja tuua jätkusuutlikkuse igapäevasesse tööpraktikasse. Töötajate osalus on programmi edu võtmekoht. Seal, kus puudub teavitustöö ja motivatsioon, jääb osalus formaalseks.

Mõju hindamise ja tulemuste jälgimise osas joonistus intervjuudest välja, et suurem osa organisatsioone keskendus kergesti mõõdetavatele kvantitatiivsetele näitajatele, nagu paberi- ja energiakulu, samas jäid käitumuslikud, kultuurilised ja väärtuspõhised muutused sageli mõõtmata, kuigi need on jätkusuutliku muutuse seisukohast kõige olulisemad. Selline lähenemine on piiratud ja viitab Demingi PDCA tsükli (Levald, 2014) „Check“ ja „Act“ faasi nõrgale rakendamisele. Geissdoerfer jt (2018) rõhutavad jätkusuutliku ärimudeli puhul vajadust strateegilise mõju kaardistamiseks ning CSR 2.0 põhimõtete kohaselt ei tohiks vastutustundlikkus piirduda pinnapealse raporteerimisega, vaid peaks peegelduma ka organisatsiooni kultuuris ja väärtustes (Visser, 2010).

Käitumuslikud ja kultuurilised muutused on raskemini mõõdetavad, kuid just need näitavad programmi tegelikku edukust. Demingi PDCA ja Langley jt (2009) PDSA tsüklid eeldavad, et kontroll- ja õppimisetapid on sisuliselt täidetud. Ilma refleksioonita ei teki teadmispõhist arengut. Ka CSRD ja ELi taksonoomia suurendavad nõudlust mõõdetava ja põhjendatud andmestiku järele. Lisaks toodi välja vajadus vaadata suuremat pilti ning vältida takerdumist ainult tehnilistesse mõõdikutesse. See peegeldab vajadust liikuda mehaanilisest mõõtmisest strateegilisema ja kontekstitundlikuma lähenemise poole, kus mõõdikud ei asenda mõtestatud juhtimist, vaid toetavad seda. Nagu toovad välja Bocken jt (2014), on jätkusuutlikkuse rakendamisel oluline mitte ainult mõõta tulemusi, vaid hinnata ka süsteemseid muutusi ja nende mõju väärtusahelas. Samuti viitavad Langley jt (2009) oma PDSA tsüklis vajadusele reflekteerida, mitte pelgalt kontrollida, et õppida, kohandada ja muuta strateegiat vastavalt reaalsele arengutele. Elkingtoni (1997) TBL mudel toetab seda seisukohta, tuues esile, et ettevõtte edukust tuleb hinnata lisaks majanduslikele tulemustele ka keskkonna- ja sotsiaalsete mõjude kaudu. Mõju hindamise süsteemi puudumine vähendab programmi usaldusväärsust ja vähendab selle strateegilist tähendust. Seega on oluline soovitus: luua mitmetasandiline hindamisraamistik, mis sisaldaks lisaks kvantitatiivsetele andmetele ka kvalitatiivseid mõõdikuid (nt töötajate hoiakud, väärtusmustrid, keskkonnateadlikkuse kasv). Mõjuanalüüs tuleb siduda juhtimisaruandluse ja arengudokumentidega, et see toetaks strateegilisi otsuseid, mitte oleks lihtsalt formaalne täitmise element.

Sellist lähenemist toetavad ka Geissdoerfer jt (2018), kelle järgi peab jätkusuutliku ärimudeli mõju olema nähtav mitte üksnes väljundites, vaid ka sisemistes protsessides ja kultuurilistes muutustes. Samuti on Langley jt (2009) rõhutanud, et andmepõhine juhtimine peab sisaldama refleksiooni ja kohandumist, et saavutada reaalne areng. Samas näitab analüüs, et ka parim hindamismudel ei too oodatud mõju, kui programmi ei tajuta organisatsioonis väärtusliku tööriistana, vaid lihtsalt järjekordse aruandluskohustusena.

RK programm on tajutud vajaliku raamistiku ja suunajana, kuid selle täielik väärtus ilmneb vaid juhul, kui olemas on sisemine motivatsioon ja väline tugi. Intervjuudest selgus, et just EKJA roll koolitaja, nõustaja ja auditeerijana on programmi järjepidevuse ja legitiimsuse seisukohalt kriitilise tähtsusega. Programmi efektiivsemaks toimimiseks on oluline, et toetus ei oleks pelgalt formaalne juhend või audit, vaid ka kogukondlik,

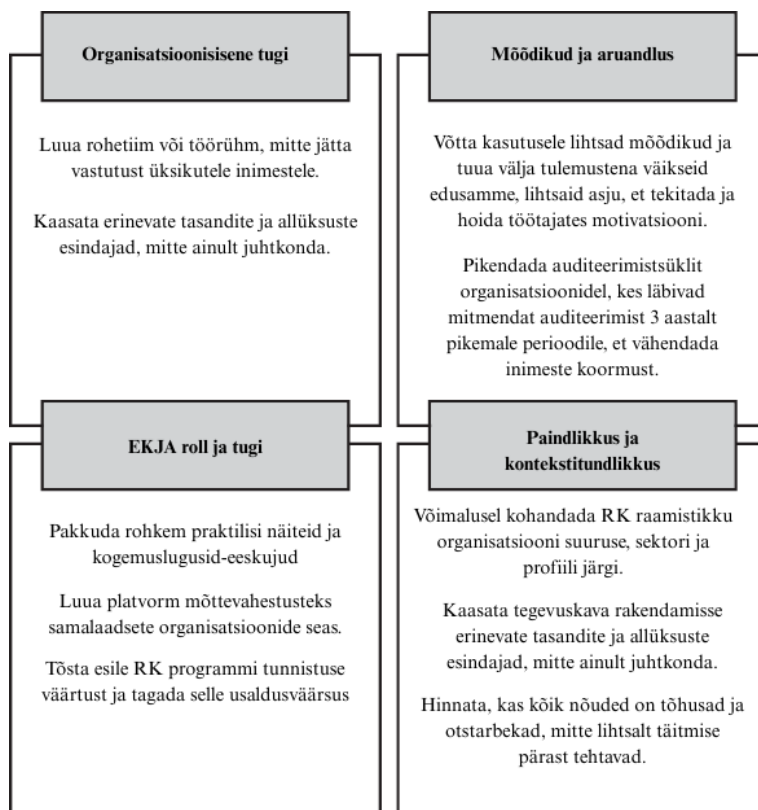
võrgustikupõhine ja motiveeriv. Teoreetiliselt toetab seda lähenemist CSR raamistik ja EMAS-i põhimõtted, mille kohaselt välise toe ja sertifitseerimissüsteemi roll ei ole ainult kontroll, vaid ka õppimise ja arengu toetamine. Nagu Elkingtoni (1997) TBL mudel ja ESG raamistik viitavad – jätkusuutlikkus ei saa olla ainult ettevõttesisene initsiatiiv, vaid vajab süsteemset kooskõla sektoripõhiste standardite ja sidusrühmade ootustega.

Eriti väiksemates või vähem kogenud organisatsioonides, kus ressursid ja teadmised on piiratud, muutub kogenud ettevõtete kogemus ja mentorlusvõrgustik hindamatuks toetuseks. Selline kollektiivne õppimine haakub Lozano (2012) ja Lüdeke-Freundi (2010) käsitlesega organisatsioonide jätkusuutlikkuse arendamisest, kus oluline osa on ka teadmussiirdel ja koostööl. Kuigi uuringus osalenud erasektori organisatsioonid olid valdavalt suuremad ja pikaajalise kogemusega ettevõtted, saab enamik esitatud ettepanekutest rakendada ka väiksemates ettevõtetes – eeldusel, et need on kohandatud vastavalt ressursside ja juhtimiskompetentsi tasemele. Just sel põhjusel on soovitatud luua mentorlusvõrgustik ning sektori- ja suuruspõhised rakendusmudelid, mis toetaksid väiksemaid või alustavaid organisatsioone praktilise kogemuse ja juhistega. Paindlik rakenduskava ja lihtsustatud tööriistad võimaldavad ka väiksematel organisatsioonidel liituda programmiga ilma liigse koormuseta, tagades samas eesmärgipärase ja sisuka rakendamise.

Ettepanek oleks seega tugevdada EKJA rolli kogukonnana, pakkudes platvormi parimate praktikate jagamiseks, luua mentorlusvõrgustik kogenud ja alustavate organisatsioonide vahel ning töötada välja enesehindamise tööriistad, mis aitaksid organisatsioonidel hinnata oma arengut süsteemselt, mitte ainult auditi hetkel. Siinkohal selgus intervjuudest ka ootus EKJAlle korraldada sarnase valdkonna ja sektori ettevõtete vahe kohtumisi, et jagada kasulikke sektoripõhiseid praktikaid programmi rakendamisel.

Kokkuvõttes saab öelda, et rohelise kontori programmi edukas rakendamine ei sõltu ainult juhendmaterjalidest ega formaalsetest nõuetest, vaid eelkõige organisatsiooni sisemisest valmisolekust, juhtimisest ja töötajate kaasamisest. Programm saavutab tõelise mõju vaid siis, kui see on integreeritud juhtimissüsteemi, töötajad tajuvad selle tähendust ja EKJA tagab jätkusuutliku toe ja koostöövõrgustiku.

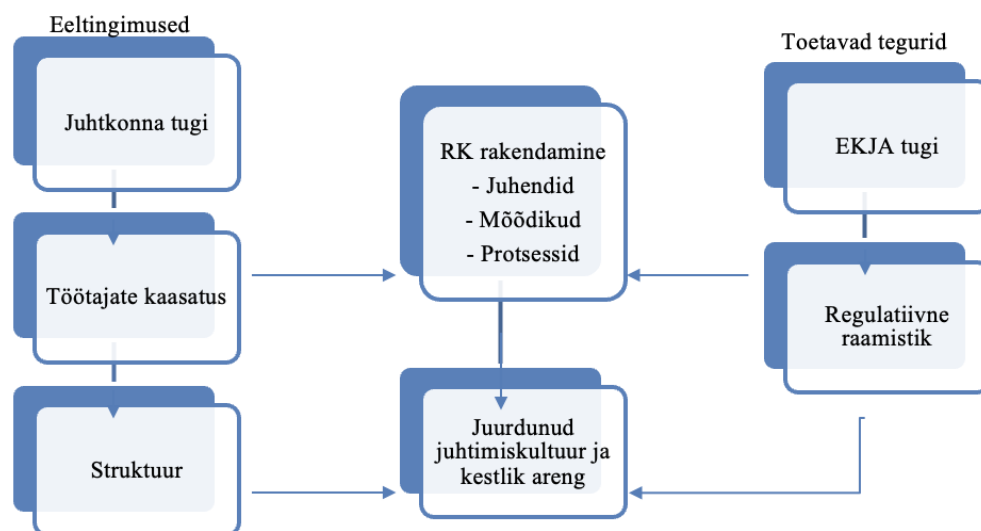
Järgnev joonis võtab visuaalselt kokku nelja võtmeteguri lõikes tehtud soovitused, mis toetuvad nii uuringu järeldustele kui ka teoreetilistele käsitlustele.



Joonis 20. Ettepanekud RK programmi tõhustamiseks

Töö autori hinnangul saab rohelise kontori (RK) programmi edukust mõista kui mitmetasandilise ja süsteemse koostöö tulemust. Analüüsi põhjal joonistusi välja viis omavahel seotud tegurit, mis loovad eeldused tõhusaks ja kestlikuks rakendamiseks. Need on: juhtkonna tugi, töötajate kaasatus, organisatsiooniline struktuur, EKJA regulatiivne raamistik ning praktilised tööriistad (nt juhendid, mõõdikud ja protsessid). Nende komponentide koostoime viib eduka RK programmi rakendamiseni ning toetab organisatsioonis juurdunud juhtimiskultuuri ja kestliku arengu saavutamist.

Järgneval joonisel 21 on esitatud eduka RK programmi rakendamise eeltingimused ja nende omavahelised seosed.



Joonis 21. Eduka RK programmi rakendamise eeltingimused ja seosed

Joonis põhineb töö tulemustel ning on kooskõlas teooriaga, mis käsitlevad süsteemset muutust ja jätkusuutlikkuse integreerimist organisatsiooni tasandil. Näiteks toovad Geissdoerfer jt (2018) esile, et jätkusuutlike ärimudelite rakendamiseks on vaja organisatsioonide sees kooskõlastatud tegutsemist eri tasanditel. Lozano (2012) rõhutab, et jätkusuutlikkuse juhtimine peab olema osa organisatsioonikultuurist ning eeldab horisontaalset ja vertikaalset integratsiooni. Samuti toetub esitatud joonis PDCA/PDSA tsüklile, mille kohaselt peab protsessi iga osa looma väärtust ja tagama tagasiside süsteemi (Deming, 1982; Langley *et al.*, 2009). RK programmi edukas rakendamine ei saa toimida ainult ühe komponendi kaudu, vaid nõuab koostoimel põhinevat lähenemist.

Töö autori hinnangul on oluline rõhutada, et roheprogrammide edukus ei saa põhineda üksikute entusiastide initsiatiivil, vaid vajab organisatsioonilist tuge, süsteemset juhtimist, väliseid ajendeid ja kogemuste jagamise platvorme. Kui neid elemente tugevdada, saab RK programmist mitte pelgalt roheline „tunnistus“, vaid juhtimisvahend kestliku muutuse loomiseks.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli välja selgitada, millised on rohelise kontori (RK) programmiga liitunud ja aruandluskohustuse võtnud Eesti organisatsioonide peamised probleemid ja väljakutsed vastutustundliku ettevõtluse tegevuskava rakendamisel ning teha ettepanekud Eesti Keskkonnajuhtimise Assotsiatsioonile (EKJA) RK programmi tõhustamiseks. Teaduslikult panustab töö arusaamisesse, kuidas jätkusuutlikkuse põhimõtteid rakendatakse organisatsioonikultuuri ja juhtimismudelite tasandil, ning pakub raamistikku, mille kaudu analüüsida strateegilise ja väärtuspõhise juhtimise rolli rohevõrgustike edendamisel.

Uurimistöö tulemusel selgus, et RK programmi edukas rakendamine eeldab terviklikku juhtimisraamistikku, kus keskkonnajuhtimine, töötajate kaasatus ja väärtuspõhine juhtimine on süsteemselt seotud organisatsiooni strateegiliste otsuste ja igapäevase toimimisega – mitte pelgalt formaalne või projektipõhine tegevus. Just see lähenemine – kuidas organisatsioonid jätkusuutlikkuse põhimõtteid süsteemselt ja sisuliselt oma juhtimis- ja väärtusmudelisse integreerivad – kujunes oluliseks analüüsi teljeks.

Magistritöös püstitatud eesmärk ja sellest tulenevad uurimisküsimused said vastused. Hetkeolukord erineva profiiliga organisatsioonides RK programmi rakendamisel kaardistati ning intervjuude kaudu kogutud andmete analüüs võimaldas süvitsi mõista nii praktilisi kogemusi kui strateegilisi hoiakuid. Uuringus osales 10 EKJA liikmesorganisatsiooni, kellele on väljastatud RK tunnistus ja kes on kohustatud perioodiliselt aru andma – nende seas nii avaliku sektori organisatsioonid kui ka eraettevõtted. Andmekogumiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuusid ja fookusgrupi arutelu.

Analüüsi käigus selgus, et programmi edukus sõltub tugevalt sisemistest teguritest – juhtkonna toest, töötajate kaasatusest, selgest rollijaotusest ning organisatsioonikultuurist – ning välistest toetustest, nagu juhendid, mõõdikud, auditisüsteem ja EKJA juhendav

roll. Paljudel juhtudel jäi rakendamine isikupõhiseks või killustatuks, mis viitas vajadusele suurema süsteemsuse, paindlikkuse ja strateegilise mõtestatuse järele. Töö käigus sõnastati viis peamist kategooriat, mille kaudu järeldused ja ettepanekud struktureeriti: liitumise motiivid, rakendamise väljakutsed, töötajate kaasatus, mõju hindamine ning programmi tajutud väärtus ja tugi.

Praktilise väljundina pakub magistritöö rida soovitusi nii EKJA-le kui organisatsioonidele endile, kes on tänaseks liitunud või soovivad tulevikus liituda roheline kontori programmiga või rakendada juhtimisstrateegiates jätkusuutliku ettevõtluse kontseptuaalseid lähenemisi. Ettepanekutena on luua näiteks sektoripõhised rakendusjuhendid, arendada sisemisi kaasamise meetodeid, kujundada mitmetasandiline mõjuhindamise raamistik ning tugevdada EKJA rolli kogukondliku toetusstruktuuri loojana. Samuti rõhutatakse vajadust kujundada RK programmist juhtimisvahend, mitte pelgalt vorminõue, et see toetaks kestlikkuse integreerimist organisatsiooni strateegiasse ja kultuuri.

Käesolev uurimistöö on kvalitatiivne ja tugineb piiratud valimile (10 organisatsiooni), mis valiti sihipäraselt vastavalt uurimisprobleemi käsitlemisele. Seetõttu ei saa tulemusi üldistada kõigile Eestis tegutsevatele organisatsioonidele. Samas pakuvad leitud mustrid ja esitatud ettepanekud väärtuslikku sisendit RK programmi sisuliseks arendamiseks ning aitavad mõista, kuidas toetada kestlikku juhtimiskultuuri erinevates organisatsioonilistes kontekstides. Edasistes uurimustes võiks laiendada valimit, kaasata ka potentsiaalseid liitujaid ning süvendada mõõdikupõhist mõjuanalüüsi, et paremini hinnata programmi pikaajalist mõju organisatsiooni toimemudelitele ja keskkonnateadlikkuse kujunemisele.

VIIDATUD ALLIKAD

- Acocella, I., & Cataldi, S. (2021). *Using focus groups. Theory, Methodology, Practice*. Sage Publications.
- Alnoor, A., & Ardiansyah, M. (2024). Integrating Corporate Social Responsibility into Business Strategy: Creating Sustainable Value. *Involvement International Journal of Business*, 1(1), 29–42. <https://doi.org/10.62569/ijb.v1i1.5>
- Alumäe, T., & Olev, A. (2022). Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. *Baltic Journal of Modern Computing*, 10(3), 409–421.
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3). <https://sloanreview.mit.edu/article/creating-value-through-business-model-innovation/>
- Aroonsrimorakot, S., Laiphrakpam, M., Arunlertaree, C., & Korattana, C. (2019). Green office, its features and importance for sustainable environmental management: A comparative review in search for similarities and differences. *Interdisciplinary Research Review*, 14(5). <https://ph02.tci-thaijo.org/index.php/jtir/article/view/224988>
- Arras, A. (2021). *Tippjuhtide hoiakud jätkusuutlikkuse ja ettevõtete sotsiaalsesse vastutusse Eesti mõjukaimate ettevõtete näitel*.
- Awa, H. O., Etim, W., & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9(1), 11–14. <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>
- Barth, H., Ulvenblad, P.-O., & Ulvenblad, P. (2017). Towards a Conceptual Framework of Sustainable Business Model Innovation in the Agri-Food Sector: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 9(9), 1620. <https://doi.org/10.3390/su9091620>
- Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320. <http://dx.doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>

- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bruyninckx, H. (2023, 5. oktoober). *Kliima, loodus ja inimesed: Meie planeedi ühine tulevik*. Euroopa Keskkonnaagentuur.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th ed., p. 515). Oxford University Press. https://www.academia.edu/45262372/Social_Research_Methods
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Luo, Z., Wamba, S. F., & Roubaud, D. (2019). Can big data and predictive analytics improve social and environmental sustainability? *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 534–545. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.06.020>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
- Eesti Keskkonnajuhtimise Assotsiatsioon. (s.a.). *Eesti Keskkonnajuhtimise Assotsiatsioon*. <https://ekja.ee/et/>
- Eesti Kvaliteediühing. (s.a.). *Eesti Kvaliteediühing*. <https://www.eaq.ee>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Limited.
- Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line”. Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>

- Emerson, J. (2003). The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. *California Management Review*, 45(4), 35–51. <https://doi.org/10.2307/41166187>
- Ernst & Young Baltic. (2022). *Kultuuri- ja spordikorralduse keskkonnajalajä ja selle vähendamise võimaluste uuring*. <https://www.kul.ee/sites/default/files/documents/2022-11/Kultuuri-%20ja%20spordi%20keskkonnajalaj%C3%A4%20uuring.pdf>
- Etikan, I., Musa, S. A., Alkassim, R. S. (2015). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Euroopa roheline kokkulepe. (2019). *Euroopa komisjon*, 11.12.2019. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/?qid=1588580774040&uri=CELEX%3A52019DC0640>
- European Commission. (2024, February 29). Public consultation on new Sustainability Reporting Standards for SMEs under the CSRD. *Green Business - European Commission*. https://green-business.ec.europa.eu/news/public-consultation-new-sustainability-reporting-standards-smes-under-csrd-2024-02-29_en
- Fleming, M. (2025, January 30). ESG Matrix. *ESG Matrix*. <https://www.esgmatrix.com/news/top-esg-and-sustainability-trends>
- Foroozanfar, M. H., Imanipour, N., & Sajadi, S. M. (2022). Integrating circular economy strategies and business models: A systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(5). <https://doi.org/DOI:10.1108/JEEE-10-2021-0411>
- Garcia, A. S., Mendes-Da-Silva, W., & Orsato, R. J. (2017). Sensitive industries produce better ESG performance: Evidence from emerging markets. *Journal of Cleaner Production*, 150, 135–147. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.180>
- Geissdoerfer, M., Pieroni, M. P. P., Pigosso, D. C. A., & Soufani, K. (2020). Circular business models: A review. *Journal of Cleaner Production*, 277, 1–34. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123741>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>

- International Organization for Standardization & International Accreditation Forum. (2024). *Joint communiqué on climate change amendments to ISO management system standards*, ISO & IAF, 22.02.2024. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/standards/popular_standards/management_systems/ISO-IAF%20Joint%20Communique%20Feb%202024.pdf
- Ivory, S. B., & Brooks, S. B. (2017). Managing Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 347–361. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3583-6>
- Kitching, J., Hart, M., & Wilson, N. (2009). Burden or benefit? Regulation as a dynamic influence on small business performance. *International Small Business Journal*, 33(2), 130–147. <https://doi.org/10.1177/0266242613493454>
- Kliimaministeerium. (2024, 3. september). Roheväidete direktiiv. <https://kliimaministeerium.ee/rohereform-kliima/rohereform/rohevaidete-direktiiv>
- KPMG. (2022). *2022 EMA ESG Due Diligence Study: How leading M&A teams are managing ESG DD*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/11/ema-esg-due-diligence-report.pdf>
- KPMG (2024). *The Move to Mandatory Reporting: The Road to CSRD and Beyond*. KPMG International. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/nl/pdf/2024/services/ssr-2024-report.pdf>
- Kraaijenbrink, J. (2019, December 10). *What The 3Ps Of The Triple Bottom Line Really Mean*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/12/10/what-the-3ps-of-the-triple-bottom-line-really-mean/>
- Langley, G. J., Moen, R. D., Nolan, K. M., Nolan, T. W., Norman, C. L., & Provost, L. P. (2009). *The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Levald, H. (2014). *Kvaliteetjuhtimine igäihele: Olemus, rakendamine ja arendamine*. TEA Kirjastus.

- Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research Progress and Future Prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663. <https://doi.org/10.3390/su132111663>
- Lozano, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: An analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25, 14–26. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.11.060>
- Lüdeke-Freund, F. (2010). Towards a conceptual framework of “business models for sustainability”. In R. Wever, J. Quist, A. Tukker, J. Woudstra, F. Boons, & N. Beute (Eds.), *Knowledge collaboration & learning for sustainable innovation: Proceedings of the ERSCP-EMSU Conference*. (pp. 25–29). 10.13140/RG.2.1.2565.0324
- Machado, C., & Davim, P. J. (2017). *Green and Lean Management*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-44909-8>
- Maťová, H., Triznová, M., Kaputa, V., Šupín, M., Drličková, E., Krahulcová, M., & Klietík, T. (2020). Consumers – global citizens from the CSR 2.0 perspective. *SHS Web of Conferences*, 74, 4015. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207404015>
- Melnyk, S. A., Sroufe, R. P., & Calantone, R. (2003). Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management*, 21(3), 329–351. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00109-2](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00109-2)
- Miltton New Nordics. (2020). *Miltton Jätkusuutlikkuse uuring*. Miltton New Nordics.
- Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15–21. <https://doi.org/10.1108/02756660310504924>
- Moora, H. (2023). *Keskkonnajuhtimine avalikus sektoris*. SEI Tallinn. <https://ringmajandus.envir.ee/sites/default/files/2023-09/Keskkonnajuhtimine.pdf>
- Moora, H., Urbel-Piirsalu, E., Õunapuu, K., & Kilk K. (2013). *Rohelise kontori käsiraamat*. SEI Tallinn.
- Newsec. (2024, August 8). *2024 Baltic Office Outlook: Navigating Trends and Transformations*. <https://www.linkedin.com/pulse/2024-baltic-office-outlook-navigating-trends-transformations-newsec-u3lre/>

- Oakland, J. S. (2006). *Terviklik kvaliteedijuhtimine: Teooria ja praktika*. M. Tammark (toim). Külim.
- Omazić, M. A. (2024). Navigating Corporate Responsibility: Unveiling the „Purpose“ as the Fourth P in Elkington’s 3Ps Model. *Croatian Regional Development Journal*, 4(2), 1–23. <https://doi.org/10.2478/crdj-2023-0005>
- Orgusaar, K. (2022, 3. juuni). Vastutustundlik ettevõtlus on ring, mis annab juurde, mitte ei võta ära. *Äripäev*. <https://www.aripaev.ee/sisuturundus/2022/06/03/vastutustundlik-ettevotlus-on-ring-mis-annab-juurde-mitte-ei-vota-ara>
- Patwa, N., Sivarajah, U., Seetharaman, A., Sarkar, S., Maiti, K., & Hingorani, K. (2021). Towards a circular economy: An emerging economies context. *Journal of Business Research*, 122, 725–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.015>
- Pietrzak, M., & Paliszkiewicz, J. (2015). Framework of Strategic Learning: PDCA Cycle. *Management*, 10(2), 149–161. https://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/10_149-161.pdf
- Poksinska, B. B., Dahlgaard, J. J., & Antoni, M. (2002). The state of ISO 9000 certification: A study of Swedish organizations. *The TQM Magazine*, 14(5), 297–306. <https://doi.org/10.1108/09544780210439734>
- Richardson, J. (2008). The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution. *Strategic Change*, 17(5-6), 133–144. <https://doi.org/10.2139/ssrn.932998>
- Roberts, B., & Cohen, M. (2002). Enhancing Sustainable Development by Triple Value Adding to the Core Business of Government. *Economic Development Quarterly*, 16(2), 127–137. <https://doi.org/10.1177/0891242402016002003>
- Rudnicka, A. (2016). Understanding Sustainable Business Models. *Journal of Positive Management*, 7(4), 52–60. <https://doi.org/10.12775/JPM.2016.022>
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., & Steger, U. (2005). The Business Case for Corporate Sustainability: *European Management Journal*, 23(1), 27–36. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.007>
- Sánchez, M. A. (2015). Integrating sustainability issues into project management. *Journal of Cleaner Production*, 96, 319–330. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.12.087>

- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530. <https://doi.org/10.5840/beq200313435>
- Segal, M. (2025, 26. veebruar). *EU to Exempt 80% of Companies from CSRD Sustainability Reporting Requirements*. ESG Today. <https://www.esgtoday.com/eu-to-exempt-80-of-companies-from-csrd-sustainability-reporting-requirements/>
- Sommer, A. (2012). *Managing Green Business Model Transformations*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-28848-7>
- Statista. (2024, September 5). *Total office space in Tallinn from 2020 to 2023*. <https://www.statista.com/statistics/1477357/total-office-space-in-tallinn/>
- Statistikaamet. (2024). *Keskkonnatrendide indeks*. <https://tamm.stat.ee/tulemusvaldkonnad/keskkond/indikaatorid/187>
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model.” *Organization & Environment*, 21(2), 103–127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Sugiarto, A., Wahyanti, C. T., & Dewi, Y. E. P. (2018). Strategies of Eco-Office Implementation: An Empirical Study at a Green Company. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(4), 587–597. https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJCIET/VOLUME_9_ISSUE_4/IJCIET_09_04_065.pdf
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Thiele, L. P. (2024). *Sustainability* (3rd ed.). Polity Press.
- Tóth, G. (2009). *Tõeliselt vastutustundlik ettevõtlus*. Stockholmi Keskkonnainstituudi Tallinna keskus. https://www.researchgate.net/publication/348592329_Toeliselt_vastutustundlik_ettevotlus
- United Nations. (2023). *Global Sustainable Development Report*. Department of Economic and Social Affairs, United Nations. <https://sdgs.un.org/gsdr/gsdr2023>
- United Nations. (n.d.). *The 17 Goals*. <https://sdgs.un.org/goals>

- U.S. Environmental Protection Agency. (n.d.). *U.S. Environmental Protection Agency*.
<https://www.epa.gov/>
- Vabariigi Valitsus. *Arengustrateegia „Eesti 2035“ tegevuskava*. (2023, 11. mai).
<https://valitsus.ee/uudised/valitsus-uuendas-arengustrateegia-eesti-2035-tegevuskava-0>
- Vinson & Elkins LLP. (2025, March 1). The EU’s Proposed Omnibus Package–Sustainability Reporting Simplified. <https://www.velaw.com/insights/the-eus-proposed-omnibus-package-sustainability-reporting-simplified/>
- Visser, W. (2010). CSR 2.0: The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility. In M. Pohl & N. Tolhurst (Eds.), *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully* (pp. 311–328). John Wiley & Sons.
<https://doi.org/10.1002/9781119206156>
- Weber, T., Williamson, N., & Stampe-Knippel, A. (2014). *Corporate social responsibility, national public policies in the European Union: Compendium 2014*. Publications Office of the European Union.
<https://data.europa.eu/doi/10.2767/27405>
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4). <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool. <https://hdl.handle.net/10062/36419>

SUMMARY

IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRINCIPLES IN ESTONIAN ORGANIZATIONS: THE CASE OF THE GREEN OFFICE PROGRAM

Aiki Teder

This master's thesis aimed to identify the main challenges faced by Estonian organizations that have joined the Green Office (GO) program and assumed reporting obligations in implementing corporate social responsibility (CSR) principles. In addition, proposals were developed for the Estonian Environmental Management Association (EKJA) to enhance the program's effectiveness. The study contributes into a better understanding of how sustainability principles are integrated into organizational culture and management models and offers a framework for analyzing the role of strategic and value-based leadership in advancing green networks.

The implementation of the GO program was found to require a comprehensive management framework in which environmental management, employee involvement, and value-based leadership are systematically connected to both strategic decision-making and day-to-day operations. The core of the analysis focused on how organizations embed sustainability principles into their leadership and value systems. In this study, particular attention was given to how Estonian organizations implement the Green Office (GO) program as a potential approach to environmental and sustainability management, as well as to the key challenges that arise during the program's implementation.

The study was qualitative in nature: it employed semi-structured interviews and a focus group discussion as data collection methods. The sample consisted of 10 member organizations of EKJA that had received the GO certificate and were required to submit periodic reports. The selection included both public sector institutions and private

companies. Data were collected through interviews with one to three representatives from each organization, depending on their size and structure, as well as through one focus group interview with public sector representatives. Interviews were transcribed, data was coded, and categorized manually following the principles of qualitative content analysis.

The findings indicate that successful implementation of the GO program is strongly influenced by internal factors, such as leadership support, employee engagement, clear task division, and organizational culture, as well as external support mechanisms, including guidance materials, indicators, audits, and the coordinating role of EKJA. In many cases, implementation remained person-dependent or fragmented, highlighting the need for greater systematization, flexibility, and strategic clarity.

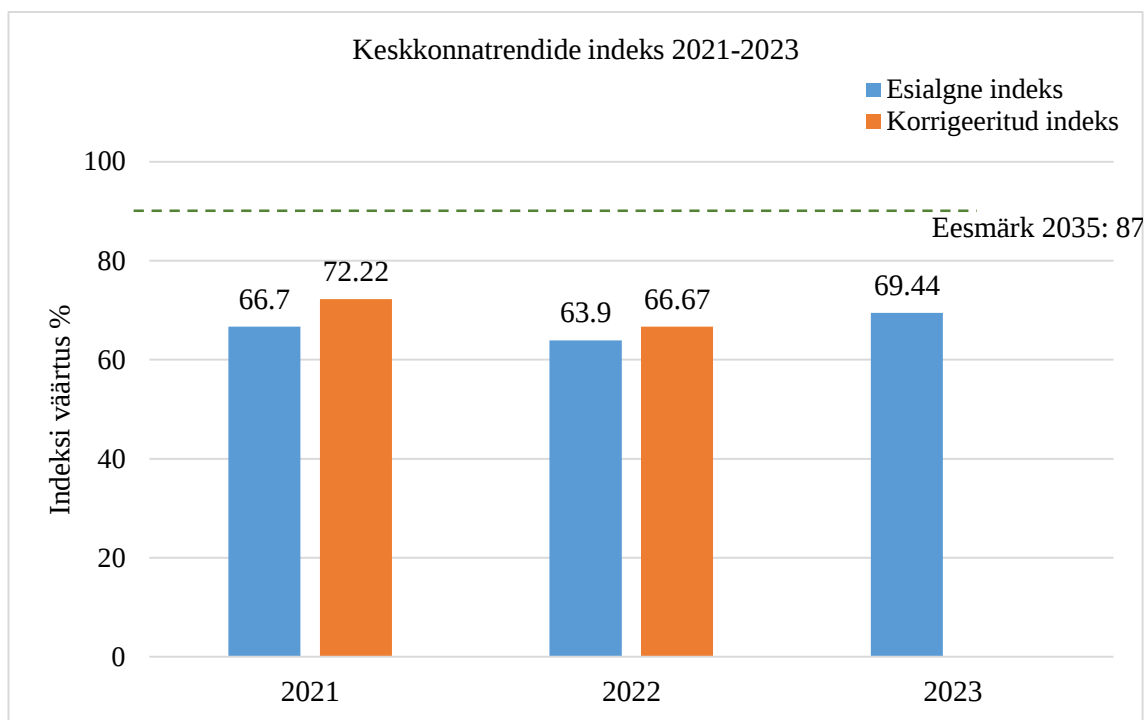
Five key categories were identified for structuring the findings and proposals: motives for joining the program, implementation challenges, employee engagement, impact assessment, and the perceived value and support of the program. As a practical outcome, the thesis presents several proposals, including the development of sector-specific implementation guides, employee engagement mechanisms, a multi-level impact assessment framework, and a stronger community-based support role for EKJA. Emphasis is placed on transforming the GO program from a formal requirement into a strategic management tool that supports the integration of sustainability into organizational strategy and culture.

The study was based on a purposive sample and therefore, the results cannot be generalized to all organizations in Estonia. However, the patterns identified and the proposals made, provide valuable input for the further development of the GO program and support the advancement of sustainable management practices in diverse organizational contexts. Future studies could expand the sample, include potential future members of the program, and deepen the analysis of impact metrics to better assess the long-term effects of the GO program on organizational practices and environmental awareness.

LISAD

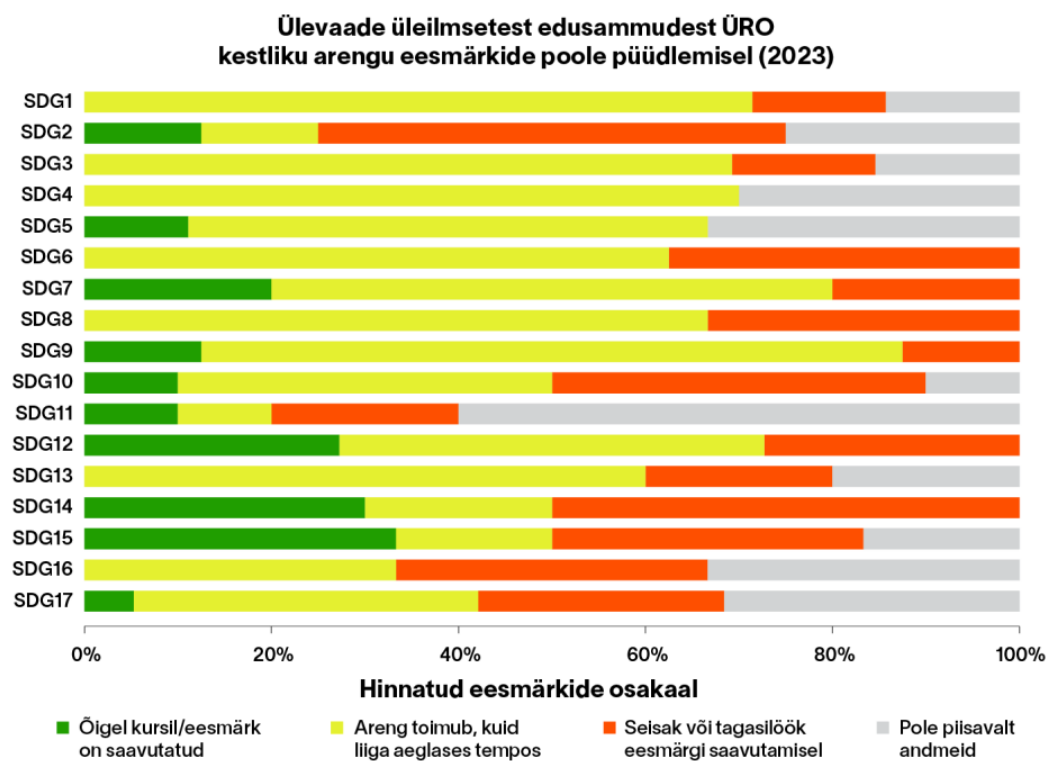
Lisa 1. Keskkonnatrendide indeks aastatel 2021–2023

Joonisel on esitatud keskkonnatrendide indeksi väärtused aastatel 2021–2023 ning seatud eesmärk aastaks 2035. 2021. ja 2022. aasta andmeid on Statistikaameti poolt tagantjärele korrigeeritud 2023. aasta lõpus, kuna indeksi aluseks olevate näitajate aegread täpsustusi.



Allikas: Statistikaamet, 2024

Lisa 2. 17. ÜRO säästva arengu eesmärkide ja alaeesmärkide vahehindangud



Allikas: United Nations, 2023

Lisa 3. Rohelise kontori keskkonnategevuskava näidis

Keskkonna- aspekt(id)	Eesmärk (pikaajaline, seos keskkonnapoliitikaga)	Ülesanne (esitada detailsemal ja võimaluse korral kvantitatiivsel kujul)	Tegevus	Tähtaeg	Vastutaja	Kokkuvõte (kas eesmärk/ülesanne täidetud või mitte)
Jäätmete teke	1. Jäätmete taaskasutamise edendamine	1.1 Pakendijäätmete liigiti kogumise süsteemi rakendamine alates jaanuarist 2024 a.	1.1.1 Uute kolleegide koolitamine jäätmete sorteerimis osas ja meeldetuletuskirja saatmine prügi sorteerimise kohta.	Kord aastas või peale uute töötajate lisandumist	–	–
		–	1.2.1 Meil on paigaldatud kööki spetsiaalne sorteerimisjaam, kuhu töötajad liigiti jäätmeid sorteerivad.	–		
		–	1.2.2 Kontori tubades ei ole eraldi prügikaste.	–		
		1.2 Sorteerime jätmeid liigiti: pakend (s.h. klaaspakend), paber/papp, prügi ja bio.	–	–		
		–	–	05.03.2024		
–		1.3 Kasutatud patareide liigiti kogumise süsteemi loomine.	1.3.1 Loodud spetsiaalne kogumiskoht laos. Kogumiskoha täitumisel saadame utiliseerimisse.	Kord aastas	–	–

Lisa 3 järg

Keskkonna-aspekt(id)	Eesmärk (pikaajaline, seos keskkonnapoliitikaga)	Ülesanne (esitada detailsemal ja võimaluse korral kvantitatiivsel kujul)	Tegevus	Tähtaeg	Vastutaja	Kokkuvõte (kas eesmärk/ülesanne täidetud või mitte)
Kasutatud patareide ja akude tekkimine	–	1.3 Kasutatud patareide liigiti kogumise süsteemi loomine.	1.3.1 Loodud spetsiaalne kogumiskoht laos. Kogumiskoha täitumisel saadame utiliseerimisse.	05.03.2024	–	–
–	2. Tarbida säästlikult elektrit ja hoida küttekulud võimalikult minimaalselt.	2.1 Elektri-küttekulude minimaliseerimine	2.1.1 Kontorihoonel on BREEAM keskkonnasertifikaat.	Kord aastas	–	–
Elektri- küttekulu			2.1.2 Kuna meil on automatiseeritud küttesüsteem, siis 22-kraadise temperatuuri saavutamisele kütmine peatub. Jahutus on ka automaatne.	–		
–			2.1.3 Iga kord ruumidest lahkudes kustutame valgustuse.	–		
–			–	05.03.2024		
Töötajate kaasamine ja suhtlus	3. Töötajate motiveerimine keskkonna alast tegevuste elluviimiseks.	3.1 Töötajate arendamine keskkonna teemadel.	3.1.1 Erinevate õpitubade korraldamine.	Kaks korda aastas	–	–
			3.1.2 Keskkonnahoidlikku käitumise meelepea infotahvil.	–		
			3.1.3 Digiprügi sorteerimise juhend infotahvil.	05.03.2024		

Lisa 3 järg

Keskkonna- aspekt(id)	Eesmärk (pikaajaline, seos keskkonnapoliitikaga)	Ülesanne (esitada detailsemal ja võimaluse korral kvantitatiivsel kujul)	Tegevus	Tähtaeg	Vastutaja	Kokkuvõte (kas eesmärk/ülesanne täidetud või mitte)
–	–	–	–	09.09.2024	–	–
Roheline IT	4. Taaskasutamise edendamine	4.1 Vanade elektroonikaseadmete kogumine.	4.1.1 Pakume taaskasutuseks oma töötajatele.	Kord aastas	–	–
			4.1.2 Viime utiliseerimisse.	–		
			–	05.03.2024		
Keskkonna- aspekt(id)	Eesmärk (pikaajaline, seos keskkonnapoliitikaga)	Ülesanne (esitada detailsemal ja võimaluse korral kvantitatiivsel kujul)	Tegevus	Tähtaeg	Vastutaja	Kokkuvõte (kas eesmärk/ülesanne täidetud või mitte)
Paberi kasutamine	5. Keskkonnahoidlike toodete kasutamine	5.1 Kontoripaberi kokkuhoiu meetmete rakendamine.	–	Kaks korda aastas	–	–
	–		5.1.1 Paberijalajälje mõõtmine			
	–		5.1.2 Paberi tellimisel jälgime öko märgiseid.	05.03.2024		
	–		–	09.09.2024		

Allikas: Eesti Keskkonnajuhtimise Assotsiatsioon, s.a.

Lisa 4. Rohelise kontori kontrollküsimustik

Rohelise kontori kontrollküsimustik



Rohelise kontori (RK) kontrollküsimustik on vahend, mis aitab hinnata Sinu kontori vastavust Euroopa Rohelise Kontori süsteemi põhimõtetele ja kriteeriumitele. Kriteeriumid on esitatud küsimuste näol. Küsimused käsitlevad erinevaid kontori tegevustega seotud keskkonna- ja jätkusuutlikkuse valdkondi, mida jagunevad kolme gruppi: 1) juhtimine ja töötajate kaasamine, 2) kontori igapäevased keskkonnategevused ja haldamine, ja 3) sotsiaalne vastutus.

RK kriteeriumid on jagatud kolme tasemesse sõltuvalt nende rakendamise ja/või tehnilisest keerukusest. Selleks, et määratleda ennast roheline kontorina ja taotleda RK tunnistust, peab organisatsioon olema täitnud vähemalt esimese taseme kriteeriumid.

Käesolevat kontrollküsimustikku kasutatakse:

- **Rohelise kontori põhimõtete ja kriteeriumite vastavuse kontroll**

Kontrollküsimustiku esmane eesmärk on välja tuua RK põhimõtted ja kriteeriumid, millele peab organisatsiooni kontori tegevus vastama, et määratleda ennast roheline kontorina ning taotleda RK tunnistust. Selleks tuleks kas iseseisvalt või eksperdi abiga hinnata oma tegevuse keskkonnanahoidlikkust ja RK nõuetele vastavust vastates töölehel ("ENNE") olevale 90 küsimusele. Selleks, et klassifitseeruda roheline kontorina, peavad olema täidetud vähemalt esimese taseme kriteeriumid (küsimuse vastus JAH). Täidetud kontrollküsimustik tuleb saata enne RK tunnistuse/sertifikaadi taotlemist selle väljastajale (EKJA).
- **Kontori keskkonnategevuse taseme hindamine**

Kontrollküsimustiku abil on võimalik hinnata oma keskkonnategevuse taset üldisemas plaanis, aga ka RK rakendamise projekti käigus, näiteks hinnates oma keskkonnategevuse taset RK rakendamise alguses (täites töölehe "ENNE") ja lõpus (täites töölehe "PÄRAST").
- **Kontori keskkonnaparenduste ja keskkonnamõju vähendavate valdkondade väljaselgitamine**

Kontrollküsimustik annab ka näpunäiteid kontori tegevusega seotud keskkonnategevuste osas ning aitab valida ja planeerida uusi parendusvaldkondi (tase 2 ja 3 keskkonnategevused). Selleks on soovitatav kontrollküsimustikku täita teatud aja möödudes (nt paari aasta tagant) uuesti (kasutades töölehte "PÄRAST").

Rohelise kontori süsteemi sh RK tunnistusi väljastab Eesti Keskkonnajuhtimise Assotsiatsioon (EKJA) (lisainfo <https://ekja.ee/et/roheline-kontor/>)

Küsimustiku täitmise ja muude küsimuste puhul kontakteeru ekja@ekja.ee.



EESTI
KESKKONNAJUHTIMISE
ASSOTSIAATSIOON



Lisa 4 järg

Rohelise kontori kontrollküsimustik

Rohelise kontori kriteeriumid

Kriteeriumitele on seatud indikatiivsed tasemed 1, 2, 3 olenevalt kriteeriumi täitmise raskusastmest. Rohelises kontoris peavad olema täidetud vähemalt esimese taseme kriteeriumid.

Täitmise kuupäev:	
Organisatsiooni nimi:	

Pane "x" lahtrisse, mis kehtib sinu organisatsiooni kohta. Kas kriteerium on täidetud täielikult/osaliselt või peate seekord vastama küsimusele "EI"? Vastust "EI kohaldu" saab valida vaid teatud küsimuste puhul (sis kui lahter on halli värvi).



Kontroll	Nr	JUHTIMINE JA TÖÖTAJATE KAASAMINE	1 2 3	Jah	Osaliselt	Ei	Ei kohaldu	Täpsustavad selgitused ja kommentaarid, mis kirjeldavad, kuidas nõuet täidetakse
	1	Eestvedamine ja vastutajad						
	2	Kas organisatsiooni juhtkond on selgelt väljendanud oma toetust ja toetab Rohelise kontori (RK) süsteemi rakendamist?	1					
	3	Kas määratud/valitud on kontori keskkonna/kestlikkuse tegevuse eest vastutav koordinaator ja töörühm (soovitavalt juhtkonna käskkirjaga või muud moodi dokumenteeritud/kinnitatud)?	1					
	4	Kas organisatsioon on koostanud, dokumenteerinud ja avalikkusele kättesaadavaks teinud oma keskkonna- ja/või kestlikkuse põhimõtted, mis kirjeldab organisatsiooni kontoritegevuse keskkonna/kestlikkuse kohustumusi ja sihte/üldesmäärke?	1					
	5	Kas juhtkond on kontoritegevuse keskkonna/kestlikkuse põhimõtted ametlikult kinnitanud?	1					
	6	Kas organisatsioon on püstitanud enda kontoritegevusega seotud keskkonna/kestlikkuse alased eesmärgid/ülesanded ning koostanud tegevuskava (sisaldab vähemalt kontoritegevusega seotud keskkonna/kestlikkuse valdkonna parendusi ja -tegevusi, nende täitmise tähtaegasid ja vastutajaid) või on juba olemasoleva keskkonnategevuskava regulaarselt (kord aastas) üle vaadanud ja uuendanud?	1					
	7	Kas organisatsioon on välja selgitanud oma kontoritegevusest tulenevad olulised keskkonnapraktid ja -mõjud?	1					
	8	Kas organisatsioon on oma kontoritegevusega seotud keskkonnategevuse tulemuslikkuse ja eesmärkide täitmise hindamiseks kokku leppinud asjakohased mõõdikud ja peab nende mõõdikute/andmete osas arvestust?	1					
	9	Kas kõik töötajad saavad regulaarselt (sh uued töötajad tööle asudes) teavet organisatsiooni keskkonna/kestlikkuse põhimõtetest, eesmärkidest ning keskkonnahoidlikest/sotsiaalse vastutuse käitumisreeglitest?	1					
	10	Kas töötajatele suunatud keskkonnahoidliku käitumise juhend (nn keskkonnahoidliku kontoritöötaja meelepea) on koostatud ja kättesaadav kõigile töötajatele?	1					
	11	Kas töötajatele korraldatakse (või tööplaanis on kavandatud korraldada) keskkonnateadlikkuse suurendamiseks mõeldud koolitusi/infoüritusi?	1					
	12	Kas töötajaid kaasatakse eesmärkide väljatöötamise ja muudesse keskkonna/kestlikkuse tegevusega seotud otsuste tegemisse?	1					
	13	Kas töötajaid motiveeritakse keskkonna/kestlikkuse tegevuse arendamisse, sh enda teadlikkuse ja heaoluse panustama (nt tunnustuse andmine, täiendkoolituse võimaldamine, ajarekursi andmine, rahaline motiveerimine)?	1					
	14	Kas on loodud võimalus, et kõik töötajad saavad esitada ettepanekuid ja arvamusi organisatsiooni tegevuste/toimingute (sh keskkonnategevuse) parandamiseks?	1					
	15	Kas regulaarselt (nt kord aastas) viiakse läbi kõikidele töötajatele suunatud küsitlusi, mis muuhulgas keskenduvad ka keskkonna/sotsiaalse vastutuse teemade osas tagasiside saamiseks?	1					

Lisa 4 järg

		KONTORI KESKKONNATEGEVUSED JA HALDAMINE							
15	Keskonnahoidlikud hanked	Kas organisatsioon ostab teadlikult keskkonnahoidlikke tooteid ja teenuseid (eeldab hankekorras/juhendis keskkonnahoidlike hangete põhimõtete ja selliste hangete läbiviimise korra kehtestamist)?	1						
16		Kas organisatsioon on püstitanud endale mõõdetava eesmärgi keskkonnahoidlike hangete osas?	2						
17		Kas organisatsioon ostab/hangib tooteid, mis arvestavad ka kestlikkuse kriteeriumitega (sotsiaalsed ja eetilised aspektid ning öoloogiline kaubandus)?	2						
18		Kas organisatsioon võtab hankimisel arvesse toote kasutusea jooksul tekkivaid pikaajalisi kulusid (nn olerusringi kulusid) ja kaudseid keskkonnakulusid?	2						
19		Kas organisatsioon kaalub teatud toodete ostmise asemel nende teenusena soetamist (nt rentimine, liisimine jms)?	2						
20	Energia tarbimine (sh süsiniku jalajälg)	Kas organisatsioon on teadlikult hankinud uusi (st innovaatilisi ja turul mitte kättesaadavaid) keskkonnahoidlikke tooteid ja teenuseid kasutades selleks innovatsioonihangete põhimõtteid?	3						
21		Kas organisatsioonis kehtib heakskiidetud kord/juhend (võib olla osa keskkonnahoidliku kontoritöötaja meelepeast) energiasäästu tagamiseks (sh juhised kontoriruumides energia kokkuhoiuks)?	1						
22		Kas organisatsioonis mõõdetakse ja analüüsitakse kontoris kasutatava elektri- ja soojusenergia tarbimist (vähemalt aasta põhiselt)?	1						
23		Kas kontoris kasutatakse taastuvenergiat, ostes näiteks rohelist elektrit või tootes ise taastuvenergiat (nt päikesepaneelid, tuulegeneraatorid jms)?	2						
24		Kas kontoris on harvem käidavatesse ruumidesse paigaldatud liikumisandurid, mis võimaldavad valgustust automaatselt sisse ja välja lülitada?	2						
25		Kas organisatsioonis mõõdetakse ja analüüsitakse kontori energiatarbimisest tulenevat süsiniku jalajälge?	2						
26		Kas organisatsioonis on püstitatud eesmärk süsiniku jalajälje vähendamiseks ja/või hüvitamiseks?	3						
27		Kas kontoris kasutatakse nutikaid energiasäästlikke ja -tarbimise süsteeme?	3						
28		Kas kontoris/hoones on läbi viidud energiaaudit (nt väliseksperdi poolt)?	3						
29	Kontorihoone ja sisekliima	Kas kontorihoone sisekliima (siseõhu kvaliteet ja ventilatsioon, niiskus, temperatuur, valgus) vastavad kehtivatele normidele ja eeskirjadele (vajadusel mõõdetud)? Juhul kui on üksikuid kõrvalekadeid, siis on koostatud tegevuskava nõuetega vastavusse viimiseks.	1						
30		Kas kontori kütte-, ventilatsiooni- ja kliimasüsteemi on seadistatud keskkonnahoidlikule režiimile?	1						
31		Kas kontoritaimede soetamisel on teadlikult valitud need taimed, millel on õhku saasteainetest puhastavad omadused?	2						
32		Kas kontorihoone ehitamisel ja/või ruumide disainimisel on kasutatud spetsiaalseid müra vähendavaid materiale ja meetmeid?	2						
33	Roheline IT ja kontoritehnika	Kas kontorihoonel on mõni keskkonnasertifikaat/märgis (nt LEED või BREEAM)?	3						
34		Kas organisatsioonis arvestatakse IT lahenduste arendamisel ning IT seadmete ja muude energiat tarbivate seadmete hankimisel ühe kriteeriumina energiatõhususega (nt Energy Star, EU Flower, EL energiamärgise kahe kõrgema klassi seadmed)?	1						
35		Kas teavitata/instrueerite töötajaid digiprügi vältimise ja vähendamise meetmete osas (nt on koostatud digiprügi vältimise ja vähendamise juhend)?	1						
36		Kas elektroonikaseadmete ja nende osade (sh serverid, arvutid, sülearvutid, monitorid, kuvaseadmed, printerikassetid ja lisaseadmed nagu kõrvaklapid, mikrofonid, arvutihiired) kasutuselt kõrvaldamisel kogutakse need kontoris kokku, võimalusel korduskasutatakse või antakse korduskasutusse, tagatakse nende nõuetekohane käitlemine jäätmena (antakse üle asjakohasele käitlejale)?	1						
37		Kas organisatsioon on kehtestanud reeglid ja meetmed digitaalsete andmete kogumise ja säilitamise osas, mis aitavad vältida ja vähendada sellest tulenevat keskkonnajalajälge (nt määratledes teatud andmete säilitamise aja, mittevajalike andmete, failide, programme kustutamine jms)?	2						
38		Kas organisatsiooni IT-seadmete ostuleping katab nende hooldus- ja remonditööd?	2						

Lisa 4 järg

Kontroll	Nr	JUHTIMINE JA TÖÖTAJATE KAASAMINE	1 2 3	Jah	Osaliselt	Ei	Ei kohaldu	Täpseustavad selgitused ja kommentaarid, mis kirjeldavad, kuidas nõuet täidetakse
	39	Kas organisatsiooni veebilehe haldaja või serveriteenus pakkuja on keskkonnahoidlik ja/või pakub energiatõhusat ja süsiniku neutraalsust teenust (nt omab mõnda tunnustatud keskkonnamärkist või keskkonnanõuandjat)?	3					
	40	Kas organisatsioon ostab ainult keskkonnahoidlikke (st ringluses võetud kütuseid tootetud ja/või ökonoomselt) paberitooted (kontoripaber ja pihuspaberitooted - lülituspaber ja paberrätikud)?	1					
	41	Kas töökohtadel kasutatakse erinevaid kontoripaberi kokkuvõtteid (nt kahepoolse printimise funktsioon, ühepoolse kasutatud kontoripaberi korduskasutamine jms)?	1					
	42	Kas organisatsioonis mõeldakse ja analüüsitakse töötajate "paberjalajälge" (nt palju kontoripaberit kasutatakse töötaja kohta kuus/aastas)?	1					
	43	Kas organisatsiooni väljaantud/tellitud trükitud puhul kasutatakse keskkonnahoidlikku trükitenust, s.o teenust, millele on omistatud tunnustatud ökonoomsus?	2					
	44	Kas soosite kontoris pudelivee asemel kraanivee tarbimist?	1					
	45	Kas kontoris mõeldakse ja analüüsitakse regulaarselt (vähemalt kord aastas) veetarbimist?	1					
	46	Kas organisatsiooni soetatatakse kõik uus sanitaartehnika (nt segistid, WC-potid, dušid) ja vett tarbivad seadmed (nt nõudepesumasinad) lähtudes veesäästu põhimõttest (vt ka Green Key kriteeriumid 4.2 - 4.7, mille leiad https://www.puhkaeesis.ee/et/usimiprofessionaallite/footearendus-ja-kvaliteet/greenkey/)?	1					
	47	Kas organisatsioon kasutab vähemalt või korduskasutab nõ halli vett (nt tualettides)?	3					
	48	Kas organisatsioonis on kokku lepitud põhimõte, mida teha mööbliga peale selle kasutusaja lõppu (sh võimalusel korduskasutusse suunamine)?	1					
	49	Kas kontoris kasutatava mööbli soetamisel eelistatakse korduskasutamist?	2					
	50	Kas kontormööbli soetamisel arvestatakse keskkonnahoidlike põhimõtete (nt mööbel peab olema valmistatud keskkonnahoidlikest materjalidest või sellele on omistatud ökonoomsus)?	3					
	51	Kas kontori tööruumides on tagatud olmejätmete liigiti kogumine (segaolmejätmetel lisaks peab minimaalselt olema loodud paber- ja papi liigiti kogumine)?	1					
	52	Kas jäätmete kogumisaegade/riigisid on varustatud selge ja kõikelele arusaadava märgistusega (vajadusel mitmekelne)?	1					
	53	Kas kontoris loovutatakse/instrueeritakse töötajaid regulaarselt jäätmetekke vähendamise, korduskasutamise ja jäätmete liigiti kogumise korraldusest kontoris?	1					
	54	Kas jäätmetekke vähendamise ja jäätmete liigiti kogumise meetmete rakendamist ja heakskiidetud korra täitmist perioodiliselt ka kontrollitakse?	1					
	55	Kas ohustatakse jäätmeid (nt patareid ja akud, kemikaale jäägid, päeva valgus- ja säästulambid jne) kogutakse eraldi?	1					
	56	Kas lisaks ohustikele jäätmetele kogutakse liigiti ka kasutatud elektri- ja elektroonikaseadmed?	1					
	57	Kas organisatsioonis seiratakse ja analüüsitakse jäätmetekke ja liigiti kogumise määra perioodiliselt (vähemalt aastapõhiselt)?	2					
	58	Kas liigiti kogutakse ka pakendijäätmeid?	2					
	59	Kas liigiti kogutakse ka biotoidujäätmeid?	2					
	60	Kas kontoris rakendatakse jäätmetekke vältimiseks ja vähendamiseks ning ringmajanduse toetamiseks mõnda meetet (nt välditakse ülepakendatud toodete ostmist, eelistatakse ohutumat materjalidest tootet, välditakse patareitoetega seadmete ostmist)?	2					
	61	Kas toodete korduskasutuseks rakendatakse mõnda meetet (nt korduskasutatavate lauandude ja topside kasutamine, toonkassettide jms eelistamine ühekordsetele, täidetavate kirjutusvahendite kasutamine, pakendite korduskasutamine, kasutatud mööbli ostmise jne)?	2					
	62	Kas kontoris motiveeritakse töötajaid jäätmetekke vähendamise, organiseerides näiteks jäätmekäitusega seotud kampaniaid ja võistlusi? Kas selliseid üritusi on korraldatud viimase aasta jooksul?	3					
	63	Kas kasutatakse uenduslike jäätmete ringluse võtust lahendusi (nt seente kasvatamine kohvipakku peal, toidujäätmete kohtkompostimine kasutades fermenteerimist aktiveerivateid baktereid, biojäätmete kasutamine biogaasi lokaalse tootmisel vms innovaatilist)?	3					
	64	Kas koristustegevuse või koristustegevuse sisseostmisel jälgitakse vastavaid keskkonnahoidlike koristustegevuse kriteeriume (nt keskkonnahoidlike ja ohutamate puhastusvahendite kasutamine, jälgitakse kasutatavate puhastusvahendite kogust ja kasutatakse vee kokkuhoiu meetmeid)?	1					
	65	Kas kontrollitakse perioodiliselt koristajate tegevuse vastavust kokkulepitud keskkonnahoidlike tegevuskriteeriumidele (nt veesäästumeetmete järgimine, liigiti kogutud jäätmete õige käitlemine jms)?	1					
	66	Kas teavitatakse üritustel osalejaid sellest, kuidas nad saavad anda oma panuse keskkonnahoidliku ürituse organiseerimisele?	1					
	67	Kas viidatakse organisatsiooni poolt korraldatud üritustel paberikandjal jaotusmaterjale (kasutades kõiki võimalikke keskkonnahoidlike teavitamise lahendusi nt e-lahendusi)?	1					
	68	Kas organisatsioon on koostanud ja kasutab erinevate sündmuste korraldamiseks keskkonnahoidlike põhimõtteid (nt kontrollimekirja aspekte, mida tuleb nii enda kui ka tellitud ürituste puhul järgida)?	2					
	69	Kas organisatsiooni enda töötajatele pakutav sh organisatsiooni poolt korraldatud üritustel pakutud toit sisaldab võrreldav ja hooajalist toiduainet ja looke?	1					
	70	Kas organisatsiooni enda töötajatele pakutav sh organisatsiooni poolt korraldatud üritustel pakutud kohalikke (Eesti) toiduaineid ja looke?	2					
	71	Kas organisatsiooni enda töötajatele pakutav sh organisatsiooni poolt korraldatud üritustel pakutakse järgides kaubanduselt pärit toiduaineid ja looke (Fair Trade märgis)?	2					
	72	Kas organisatsiooni enda töötajatele pakutav sh organisatsiooni poolt korraldatud üritustel pakutakse mahesõbralikult tootetud pärit toiduaineid ja looke?	2					
	73	Kas organisatsioon soodustab töötajate keskkonnahoidlikku liikuvust nt pakkudes teavet ühistranspordi kasutamise võimaluste kohta (sh ühistranspordi kulude kompenseerimine), töötajatele on loodud võimalus jalgrattaga tööl käia (pesemisvõimalus, jalgrattaparkla/hoiukoha olemasolu) jms?	1					
	74	Kas töötajate on tagatud võimalus videokonverentside/koosolekute pidamiseks, et vähendada (kaugemaid) sõiteid?	1					
	75	Kas organisatsioon on koostanud endale säästva liikuvuse põhimõtteid ja vastavad protseduurid (eesmärgid on nt tööreisidest ja tööle-koju sõitmisest põhjustatud keskkonnamõju vähendamine; tervise parandamine; kulude kokkuhoiu)?	2					
	76	Kas töötajate on ostenud/laenuks või tööõnudeks on kasutamiseks antud kergliikuvahendit, nt jalgrattad, elektritrikerattad?	2					
	77	Kas sõidukite ostmisel jälgitakse keskkonnanõu põhimõtteid (sh kütusekulu ja CO2 heite suurus)?	2					
	78	Kas organisatsioon on sisse viinud oma töötajate töölõhetustest tuleneva süsiniku jalajälje mõõtmise?	3					

Lisa 4 järg

		SOTSIAALNE VASTUTUS 	
79		Kas organisatsioon on läbi viidud ajakohane riskianalüüs, selle tulemused on dokumenteeritud ning koostatud on tegevuskava töötervishoiu- ja tööohutusega seotud riskide vähendamiseks?	1
80		Kas organisatsioonis on määratud töötajaid esindav töökeskkonnavolinik(ud)?	1
81		Kas on koostatud ja töötajatele teatavaks tehtud asjakohased töötervishoiu- ja ohutuse juhend(id)?	1
82		Kas kõik töötajad käivad regulaarselt tervisekontrollis (soovitavalt iga kahe, seadusejärgselt minimaalselt iga kolme aasta järel), mille eest maksab tööandja?	1
83	Töötervishoid ja -ohutus	Kas kõik töökohad on varustatud ergonoomiliste, nõuetele vastavate, tehniliselt heas seisukorras ja korrapäraselt hooldatud töövahenditega (sh mööbel ja IT seadmed/monitorid)?	1
84		Kas organisatsioon motiveerib ja toetab (vähemalt osaliselt kompenseerib) töötajate tervisesporti ja terviseendust (nt joogatunnid, jõusaali liikmekaart jne)?	2
85		Kas kontoris on eraldi puhketuba (spetsiaalne ruum puhkepauside veetmiseks)? Seal peaks olema rahulik ja lõõgastav atmosfäär ning see võiks sisaldada vähemalt muuhulgas mõnda mugavat tooli, võimlemismatte ja voodit.	2
86		Kas organisatsioon on leidnud viise kaasamaks ja motiveerimaks töötajaid aktiivselt osalema terviseiga seotud küsimustes, korraldades näiteks teemakohaseid kampaaniaid ning võistlusi?	3

Kontroll	Nr	JUHTIMINE JA TÖÖTAJATE KAASAMINE 	1 2 3	Jah	Osaliselt	Ei	Ei kohaldu	Täpsustavad selgitused ja kommentaarid, mis kirjeldavad, kuidas nõuet täidetakse
	87	Kas organisatsioon on rakendanud meetmeid võrdse kohtlemise tagamiseks (nt tööle võtmisel, personali juhtimisel, andmekogumisel ja töötlemisel, organisatsiooni kultuuri ja identiteedi kujundamisel) ja diskrimineerimise vältimiseks rassi, etnilise päritolu, usu, soo, seksuaalse sättumuse, vanuse või puude alusel sh sätestanud sisereeglistikus millised on töötaja ning tööandja õigused ja kohustused seoses võrdse kohtlemisega ning teavitatud selles osas töötajaid?	1					
	88	Kas organisatsiooni sisereeglistikus on määratud, kes on kontaktisik võrdse kohtlemise küsimustes ning kas on paika pandud kord, mille järgi talitada, kui töötaja arvab, et teda on diskrimineeritud?	1					
	89	Kas organisatsioonis on paika pandud töö ja pereelu ühitamist toetavad abinõud (nt hinnatud võimalusi ja vajadusi töökorralduse muutmiseks, töötamist paindlikku töötajaga või võimalust kodus töötada)?	2					
	90	Kas organisatsioonis on rakendatud abinõusid, et võimaldada puudega inimesel töökohale pääseda, töös osaleda ja saada edutatud?	3					
Vastuste "Täielikult", "Osaliselt", "EI" ja "EI kohaldu" arv:			0	0	0	0	0	
Küsimusi vastatud (kokku 90 küsimust):			0					

	Maksimaalne punktisumma	Punkte saadud kokku
Kokku	144	0,0
Tase 1	49	0,0
Tase 2	56	0,0
Tase 3	39	0,0

Protsent maksimumist	0,0%
----------------------	------

Allikas: Eesti Keskkonnajuhtimise Assotsiatsioon, s.a.

Lisa 5. Andmekogumismeetodid ja uuringu ajakava

Meetod	Valim	Infoallikad	Läbiviimise aeg	Eesmärk
Dokumendi-analüüs	Kestlikkuse ja jätkusuutlikkuse temaatikaga tegelevad organisatsioonid, valitsusasutused, Euroopa Komisjon	EKJA koduleht, EKJA rohelise kontori juhendmaterjalid, EL rohelepe, EL kestlikkuse aruanne, ESG direktiivid, ÜRO kestlikkuse aruanne, Eesti 2035 strateegidokument	oktoober 2023 – märts 2024	Viia teemaga hästi kurssi, saada aru põhimõtetest ja vajadustest
Suulised ja kirjalikud vestlused, e-kirjavahetus	EKJA ja erinevate jätkusuutlikkuse aruannete ja nõustamisega tegelevate ekspertidega	Sustinere, KPMG, EKJA, ettevõtjad	oktoober–aprill 2024	Saada nõusolek EKJA-lt töös osalemiseks, info hankimine.
Poolstruktureeritud ekspertintervjuud	EKJA eksperdid, EKJA liikmed osaliselt, Sustinere eksperdid	EKJA eksperdid, kuue EKJA rohelist tunnistust omava ettevõtte juhid, töötajad	veebruar–märts 2024, 2025	Väljaselgitada raporteerimist puudutavad kitsaskohad, probleemid ja ootused, mida võiks muuta
Fookusgrupi intervjuud	EKJA eksperdid, EKJA liikmed osaliselt, Sustinere eksperdid	Kuue EKJA rohelist tunnistust omava ettevõtte juhid ja töötajad	märts 2025	Selgitada välja vajadused, mille osas ettevõtted vajavad juhendamist ja abi

Lisa 6. Dokumendianalüüsis läbitöötatud materjal

Dokument	Peamised teemad	Valiku põhjendus	Olulised väljavõtted	Seos uurimisküsimustega
Eesti 2035	Strateegia ja arengukava	Kirjeldab Eesti jätkusuutlikku valikustrateegiat	Määratud on sihid, et suunata riigi arengut järgmise 15 aasta jooksul	Strateegia „Eesti 2035“ seab raamistiku, mille kaudu saab analüüsida, kuidas erinevad huvirühmad (nt ettevõtted, avalik sektor, kodanikuühiskond) panustavad jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamisse. See võimaldab uurida, kuidas nende tegevused ja koostöö aitavad kaasa seatud strateegiliste sihtide elluviimisele
Rohelise kontori käsiraamat ja juhend	Keskkonnahoidlikud tegevused, meetmed ja eesmärgid organisatsioonides	Juhendab organisatsioone keskkonnasäästlikkuse rakendamisel	Eesmärk on läbi meetmete vähendada ressursikulu ja ökoloogilist jalajälge	Millised meetmed on kasutusel ja mis valmistavad enim probleeme?
ÜRO SDG Agenda	ÜRO jätkusuutlikkuse eesmärgid (ingl <i>sustainable development goals</i>)	Raamistik, mida järgivad paljud riigid ja ettevõtted jätkusuutlikkuse tagamiseks	Sisaldab 17 eesmärki, sealhulgas kliimamuutuste leevendamine, sotsiaalne võrdsus ja majanduskasv	Kuidas mõjutavad ÜRO jätkusuutlikkuse eesmärgid Eesti poliitikat ja ettevõtteid?
KPMG uuring	Jätkusuutlikkuse ärimõjud	Pakub andmepõhise ülevaate ettevõtete jätkusuutlikkuse rakendamise väljakutsetest	Uuring toob välja, et ettevõtete jätkusuutlikkuse strateegiad mõjutavad otseselt finantsnäitajaid ja mainet	Millised on ettevõtete peamised takistused jätkusuutlikkuse saavutamisel?
EL Rohelepe	Säästev majandus, CO2 vähendamine	Euroopa Liidu peamine strateegia kliimamuutustega võitlemiseks	EL riigid peavad vähendama CO2 emissioone 55% võrra aastaks 2030.	Kuidas mõjutab see Eesti ettevõtteid?

Lisa 7. Uuringu valim sektorite ja organisatsiooni tüübi järgi ning intervjueeritavate jaotus

Sektor	Roll	Ettevõtlus- vorm	Organisatsiooni tüüp	Tegutsemis- aeg Eestis aastates	Intervjueeritava amet tunnuskoodidega	Intervjuude arv
Pangandus	Juht, keskastmejuht	AS	Rahvusvaheline	26–29	Personalijuht (E01), kasutajatoe ja teenuste osakonna juhataja (E02)	2
Tootmine	Juht	AS	Rahvusvaheline	28	Keskonna, kvaliteedi ja tugiteenuste juht (E03)	1
Riigiasutus	Avaliku sektori esindaja	KOV, MTÜ	Avalik sektor	30+	Keskkonnanõunik (A01), arendusnõunik (A01), linnakeskkonna talituse heakorra spetsialist (A02), haldus- ja hankejuht (A03), keskkonnaspetsialist (A04)	4
Transport/ logistika	Juht	AS	Rahvusvaheline	26	<i>Head of Continuous Improvement</i> (E04)	1
Muu tegevus- valdkond	Töötaja, spetsialist	AS, OÜ	Rahvusvaheline, kohalik	20–30	Jätkusuutlikkuse tiimi vanemkonsultant (E06), bürooassistent (E05)	2

Lisa 8. Teoreetilised seisukohad ja intervjuu küsimused

Jätkusuutliku ettevõtluse teoreetiliste seisukohtade autorid	Olulised väljavõtted	Intervjuu küsimused	Keskkonna- ja kvaliteedijuhtimis-süsteemid & mudelid	Teoreetilised mudelid	Intervjuu küsimused
Dubey <i>et al.</i> , 2019	Survestatus erinevate sihtgruppide poolt tegeleda jätkusuutlikkusega (poliitikakujundajad, töötajad, konkurendid)	Kuidas mõjutavad erinevad sidusrühmad (poliitikakujundajad, töötajad, konkurendid) ettevõtte jätkusuutlikkuse strateegiaid? Kuidas organisatsioonid tajuvad ja reageerivad välisele survele jätkusuutlikkuse osas?	Levald, 2014	Demingi ring – PDCA tsükl	Milliseid kvaliteedijuhtimise meetodeid kasutatakse jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamiseks?
Lozano, 2012	Oluline on tasakaalu saavutamine kolme aspekti vahel- majanduslik, sotsiaalne, keskkonnaaspekt, lisaks ajadimensioon-minevik, olevik, tulevik.	Kuidas ettevõtted tasakaalustavad majanduslikke, sotsiaalseid ja keskkonnaaspekte oma ärimudelid? Kas sellele pööratakse üldse tähelepanu? Millist rolli mängib ajadimensioon (minevik, olevik, tulevik) ettevõtte jätkusuutlikkuse planeerimisel?	Langley <i>et al.</i> , 2009	Täiustamise mudel (ingl <i>Model for Improvment</i>) – PDSA tsükl	-

Lisa 8 järg

Jätkusuutliku ettevõtluse teoreetiliste seisukohtade autorid	Olulised väljavõtted	Intervjuu küsimused	Keskkonna- ja kvaliteedijuhtimis-süsteemid & mudelid	Teoreetilised mudelid	Intervjuu küsimused
Rudnicka, 2016	Teoreetiline käsitlus, kus esile tuuakse pikema ajahorisont, kui oluline tegur jätkusuutlikkuse riskijuhtimises ja mitmekordse väärtuse loomisel	Milliseid mehhanisme ettevõtted kasutavad, et tagada jätkusuutlikkuse riskijuhtimine?	Moora, 2023	Standarditud ja mitteformaalsed KKJS-d	Kuidas ja kas standarditud ja mitteformaalsed juhtimissüsteemid (nt KKJS) toetavad jätkusuutlikku arengut?
Alnoor & Ardiansyah, 2024	Seega ei tähenda vastutustundlik ettevõtlus üksikuid positiivseid planeerimata tegevusi ühiskonna heaks, vaid ettevõtlusmudelit, mida ettevõtted rakendavad oma positiivse mõju suurendamiseks.	Kuidas saab ettevõtte ärimudelit kohandada nii, et see looks ühiskonnale positiivset mõju?	European Commission, 2014	Seega saab PDCA raamistikku käsitleda ka ärimudeli osana või protsessina erinevate tegevuste planeerimisel, elluviimisel, kontrollimisel ja vajadusel muutmisel.	Kas jätkusuutlikkuse integreerimine juhtimissüsteemidesse aitab ettevõtetel konkurentsieelist saavutada?

Lisa 8 järg

Jätkusuutliku ettevõtluse teoreetiliste seisukohtade autorid	Olulised väljavõtted	Intervjuu küsimused	Keskkonna- ja kvaliteedijuhtimis-süsteemid & mudelid	Teoreetilised mudelid	Intervjuu küsimused
Thiele, 2024	Thiele toob esile ohu, et organisatsioonid nõrgestavad jätkusuutlikkuse kontseptsiooni, kasutades seda pealiskaudselt ja silmakirjalikult. Nad nimetavad tooteid „rohelisteks“, kuid ei järgi terviklikku jätkusuutlikku lähenemist, tegeledes hoopis rohepesuga – turundusstrateegiaga, mille eesmärk on meelitada kliente ja sidusrühmi.	Kuidas vältida rohepesu ja tagada, et jätkusuutlikkus oleks organisatsiooni tuumikstrateegia osa? Millised on peamised riskid, kui ettevõtte käsitleb jätkusuutlikkust ainult turunduslikul eesmärgil?	Dumas <i>et al.</i> , 2018	PDCA mudelit kui protsessi RK kontekstis läbi Dumas' käsitlemise saab jagada erinevateks etappideks	-

Lisa 8 järg

Jätkusuutliku ettevõtluse teoreetiliste seisukohtade autorid	Olulised väljavõtted	Intervjuu küsimused	Keskkonna- ja kvaliteedijuhtimis-süsteemid & mudelid	Teoreetilised mudelid	Intervjuu küsimused
Bocken <i>et al.</i> , 2014	SBM kujutab endast innovatsioone, mis loovad märkimisväärset positiivset ja/või oluliselt vähendatud negatiivset mõju keskkonnale ja/või ühiskonnale, muutuste kaudu selles, kuidas organisatsioon ja selle võrgustik loovad väärtust	Kuidas innovatsioon aitab vähendada ettevõtte keskkonnamõju ja luua uut väärtust?	Poksinska <i>et al.</i> , 2002	Selleks, et mõista organisatsioonides toimuvat protsessidest arusaama kujundamiseks, on vajalik luua protsessis osalevate osapoolte vahel ühtne arusaam protsessi toimimisest, protsessis osalevatest rollidest, protsessi kitsaskohtade leidmiseks ja ebaefektiivsuse tuvastamiseks. Protessianalüüs on organisatsiooni töö kaardistamine, mille käigus tuvastatakse mingi kitsama funktsiooni või eesmärgi saavutamiseks vajalikud erinevad tegevused, osapooled ja nende vahelised seosed.	-

Lisa 8 järg

Jätkusuutliku ettevõtluse teoreetiliste seisukohtade autorid	Olulised väljavõtted	Intervjuu küsimused	Keskkonna- ja kvaliteedijuhtimis-süsteemid & mudelid	Teoreetilised mudelid	Intervjuu küsimused
Geissdoerfer <i>et al.</i> , 2018	Enamikus SBMi määratlustes on kaks ühist elementi: 1) mudel, mis sisaldab jätkusuutlikkuse eesmäärke, kontseptsioone ja põhimõtteid ja 2) jätkusuutlikkuse integreerimine väärtuspakkumisse	Kuidas integreerida jätkusuutlikkuse eesmärgid ettevõtte väärtuspakkumisse? Millised on peamised väljakutsed, kui organisatsioon soovib liituda jätkusuutliku ärimudeliga?	Oakland, 2006	Protsessi kaardistamise sammud	-
Sommer, 2012	Sommer defineerib ärimudeli mõistet kui kliendile pakutava väärtuspakkumise kuvandit, viisi, kuidas ettevõtte seda väärtust loob ja tarnib ning sellest kasumit teenib. Jätkusuutlik ärimudel (<i>Green Business model</i>)	Millist rolli mängib kliendikogemus ja väärtuspakkumine jätkusuutlikus ärimodelis?	Schwartz & Carroll, 2003	Archie B. Carrolli vastutustundliku ettevõtluse nelja osalise määratluse kujutamine püramiidina	-

Lisa 8 järg

Jätkusuutliku ettevõtluse teoreetiliste seisukohtade autorid	Olulised väljavõtted	Intervjuu küsimused	Keskkonna- ja kvaliteedijuhtimis-süsteemid & mudelid	Teoreetilised mudelid	Intervjuu küsimused
Elkington, 1997	Elkington (1997) on rõhutanud teorias tulevikuväärtusi, mis ärimudeli muutmisel peaksid omama olulist rolli (joonis 2). Globaalne tarbija <i>versus</i> Maailmakodanik	Kuidas tulevikuväärtused mõjutavad ärimudeli muutmist ja jätkusuutlikkuse strateegiaid?	Sugiarto, 2018	Rohelise kontori metoodika on disainitud nii, et funktsioneerida samal ajal ümbritsevat keskkonda säilitades ja mitte reostades, seega käsitletakse seda kui kontseptsiooni, mis põhineb keskkonnaeetika normidel	-
Elkington, 1997	Elkingtoni poolt avaldatud tulemuste kolmikmõõtmel põhimõte on, et ettevõtte või muu organisatsiooni terviklikku tulemuslikkust tuleb mõõta peale majandusnäitajate ka keskkonna- ja sotsiaalsete kriteeriumide alusel.	Kuidas mõõta ettevõtte terviklikku tulemuslikkust majanduslike, keskkonna- ja sotsiaalsete kriteeriumide alusel?	Aroonsrimorakot <i>et al.</i> , 2019	Rohelist kontorit saab töökohal edendada käitumismuutuste ja tõhusate kontorijuhtimistavade kaudu, vähendades loodusvarade tarbimist, edendades säästvat eluviisi töötajate keskkonnateadlikkuse suurendamise kaudu	Milliseid meetodeid ettevõtte kasutavad, et tõsta töötajate keskkonnateadlikkust?

Lisa 8 järg

Jätkusuutliku ettevõtluse teoreetiliste seisukohtade autorid	Olulised väljavõtted	Intervjuu küsimused	Keskkonna- ja kvaliteedijuhtimis-süsteemid & mudelid	Teoreetilised mudelid	Uurimisküsimused
Roberts & Cohen, 2002	TBL põhimõttest rääkides viidatakse erinevate teoreetikute teema käsitluses ka 3P (<i>Triple P</i>) teooriale ehk inimesed, planeet, kasum (<i>people, planet, profit</i>) või kolme lisandväärtuse teooriale	Kas 3P teooria on piisav ettevõtte jätkusuutlikkuse mõõtmiseks või on vaja laiemaid mõõdikuid? Millised mõõdikud peaksid või võiksid siin veel olla?	-	-	-
Omazić, 2024	4P mudel kui Elkingtoni 3P mudeli laiendus. Selge eesmärgitunnetus suunab strateegilist otsuste tegemist, kujundab ettevõtte kultuuri ja mõjutab sidusrühmade suhteid.	Kas selge eesmärgistamine aitab planeerida strateegiad ja kas need on kõikidele sidusgruppidele selged?	-	-	-

Lisa 8 järg

Jätkusuutliku ettevõtluse teoreetiliste seisukohtade autorid	Olulised väljavõtted	Intervjuu küsimused	Keskkonna- ja kvaliteedijuhtimis-süsteemid & mudelid	Teoreetilised mudelid	Intervjuu küsimused
Maťová <i>et al.</i> , 2020	Mudel CSR 2.0 käsitleb ettevõtet, organisatsiooni kui globaalsel turul osalevat maailmakodanikku.	-	-	-	-
Sánchez, 2015	Kuigi säästlike ja roheliste tavade integreeritud rakendamisega on seotud mitmeid eeliseid, on nende tavade integreerimisel ka mitmeid takistusi. Mõned tõkked hõlmavad tippjuhtkonna toetuse puudumist, koolituste ja hariduse puudumist, motivatsioonipuudust aga ka teisi sidusrühmi.	Kuidas ületada motivatsioonipuudust ja teadmiste lünki ettevõtte jätkusuutlikkuse strateegiates? Millised on peamised takistused roheliste tavade rakendamisel ettevõttes?	-	-	-

Lisa 9. Ettevõtetele saadetav e-kiri intervjuul osalemiseks

Tere

Minu nimi on Aiki Teder, olen magistriõppe tudeng [Tartu Ülikooli Pärnu Kolledž, Teenuse disaini ja juhtimise erialal] ning uurin oma magistritöös jätkusuutliku ettevõtluse temaatikat.

Täpsemalt on minu töö teema „Vastutustundliku ettevõtluse põhimõtete rakendamine rohelise kontori programmi näitel Eesti organisatsioonides“ ning minu magistritöö eesmärk on välja selgitada rohelise kontori programmiga liitunud ja sellega aruandluskohustuse võtnud Eesti ettevõtete, sh ka avalike sektori organisatsioonide probleemid ja väljakutsed vastutustundliku ettevõtluse tegevuskava rakendamisel ning teha ettepanekud EKJA-le rohelise kontori programmi tõhustamiseks.

Siinkohal palun teie abi ja panust aidates mul paremini mõista, millised on teie organisatsiooni kogemused säästva arengu eesmärkide saavutamisel, eriti seoses rohelise kontori tunnistusega.

Teie kogemused, õnnestumised ja väljakutsed aitavad kaasa minu magistritöö täpsusele ja kvaliteedile ning uuringu tulemustest lähtuvalt võimaldab teha ettepanekud EKJA-le rohelise kontori programmi tõhustamiseks. Tulemused aitavad mõista aruandluseprotsesside kitsaskohti ning potentsiaalseid kasulikke aspekte.

Intervjuu ajal keskendume järgmistele teemadele:

Teie organisatsiooni kogemus rohelise kontori programmi rakendamisel.

Suurimad väljakutsed, millega te kokku puutusite, püüdes täita rohelise kontori nõudeid. Kõige märkimisväärsamad õnnestumised, mida olete saavutanud säästva äritegevuse valdkonnas.

Ebaõnnestumised ja nende õppetunnid, mis on tulnud rohelise kontori programmi täitmisel või muude jätkusuutlike algatuste elluviimisel.

Lisa 9 järg

Intervjuu toimuks kas teie ettevõttes kohapeal või ka Teamsi vahendusel, nii kuidas ise eelistate. Lisaks tagan konfidentsiaalsuse kõigi jagatud andmete suhtes ning käsitlen teie vastuseid ainult akadeemilise uurimistöö kontekstis.

Kui olete huvitatud osalemisest või soovite rohkem teavet, siis palun võtke minuga ühendust: 58872665, aikiteder@gmail.com või LinkedIn's: Aiki Teder.

Olen äärmiselt tänulik teie panuse eest ning usun, et teie kogemused on väga olulised säästva äritegevuse valdkonnas edasiliikumisel.

Suur tänu ette!

Parimate soovidega,

Aiki Teder

Lisa 10. Intervjuude info

Respondendi kood	Intervjuu kuupäev	Kestus minutites	Toimumise koht
ERA01	02.04.2025	58:20:00	intervjueeritava kontor
ERA02	28.03.2025	63:52:00	intervjueeritava kontor
ERA03	27.03.2025	46:17:00	veeb
ERA04	20.03.2025	81:20:00	intervjueeritava kontor
ERA05	25.03.2025	74:30:00	intervjueeritava kontor
ERA06	28.03.2025	63:49:00	veeb
AVAL01	19.03.2025	54:22:00	intervjueeritava kontor
AVAL02 (3 osalejat)	20.03.2025	51:51:00	veeb (fookusgrupp)
AVAL03	26.03.2025	73:22:00	intervjueeritava kontor
AVAL04	01.04.2025	49:56:00	intervjueeritava kontor

Lisa 11. Teooria, järelduste ja ettepanekute seosed

Kategooria	Teoreetiline raamistik	Järeldus	Autori tõlgendus ja ettepanek
Programmiga liitumise motiivid	Carrolli püramiid (Schwartz & Carroll, 2003), CSR 2.0 (Visser, 2010), ESG raamistik, TBL (Elkington, 1997)	Avalikus sektoris liitumise põhjuseks institutsionaalne surve („käsk ülevalt”), erasektoris strateegiline sobivus ja rahvusvahelised nõuded (nt ESG).	CSR 2.0 rõhutab sisemise motivatsiooni ja väärtuspõhisuse olulisust. Soovitus: kujundada erinevatele sektoritele kohandatud liitumismudelid (avalikule sektorile toetavad raamistikud, erasektorile strateegiline positsioneerimine).
Väljakutsed	PDCA (Deming), BPM mudel (Dumas <i>et al.</i> , 2018), Lozano (2012), CSR <i>versus</i> rohepesu (Thiele, 2024)	Rakendamist takistavad ressursside nappus, killustatus ja toetavate struktuuride puudumine. Peamised rakendamist takistavad tegurid olid seotud ressursinappuse, tööjaotuse puudumise, andmete kogumise keerukuse, organisatsiooni geograafilise hajutatuse ning rohelise kontori tegevuskava sobimatusega konkreetse organisatsiooni profiiliga.	Töö autor näeb vajadust rohkem kohanduva mudeli järele, soovib arendada modulaarne RK süsteem, sh mentorlus algajatele ning tööjaotuse ja süsteemide kaardistamine (BPM praktika järgi).
Töötajate kaasamine ja teadlikkus	Awa <i>et al.</i> (2024), Elkington (4P), CSR 2.0, Thiele (2024), <i>Stakeholder theory</i>	Juhtide strateegiline teadlikkus ei jõua sageli töötajateni, kaasamine jääb kampaaniapõhiseks.	Kaasamine peab olema süsteemne, mitte formaalne. Soovitus: rakendada osaluspõhised kaasamismeetodid (nt töötajate foorumid, sisemised väärtuspäevad), et vältida rohepesu ja tugevdada seost töötaja isikliku motivatsiooniga. Luua interaktiivseid sisekoolitusi (Visser, 2010), ettepanekute esitamise platvorme ja kujundada töötajate teekonna mudeli, mis seoks töötaja osaluse erinevate RK tegevuste tsükliga.
Meetmete jälgimine ja mõju	ESG mõõdikud (Fleming, 2025), SBM (Geissdoerfer, 2018), TBL, PDCA	Kvantitatiivsed näitajad domineerivad, käitumuslik mõju sageli tähelepanuta.	Mõju hindamist tuleb laiendada ka kultuurilistele ja organisatsioonilistele muutustele. Soovitus: integreerida juhtimisaruandlusse kombineeritud hindamismudel (kvantitatiivne + kvalitatiivne) ning rakendada PDSA tsüklit. Luua mitmetasemelised hindamismudelid, mis sisaldavad nii kvantitatiivseid kui kvalitatiivseid mõõdikuid. Arendada ühtne digivahend aruandluseks ja mõju visualiseerimiseks.
Programmi väärtus ja tugi	CSR (EU Commission, 2014), EMAS, ISO 14001, PDCA tsükel, kogukonnateooriad	Programmi väärtustatakse kui struktuurset tuge, EKJA roll kriitiline väiksemates organisatsioonides.	Autor soovib EKJA rolli arendada edasi kogukonnahoidjana – nt regulaarsed kogemuskohatumised, auditite eelne enesehindamise tööriistad, võrgustiku jagatud praktika platvorm.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Aiki Teder

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Vastutustundliku ettevõtluse põhimõtete rakendamine Eesti organisatsioonides rohelise kontori programmi näitel“

mille juhendaja on Marit Piirman, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Aiki Teder

19.05.2025