

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Maru Arukask

TULEMUSLIKKUSE HINDAMISE ARENDAMINE EESTI ENERGIA NÄITEL
JÄTKUSUUTLIKKUSE VÕTMES

Bakalaureusetöö

Juhendaja: professor Toomas Haldma

Tartu 2023

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Tulemuslikkuse hindamise teoreetilised alused.....	5
1.1. Tulemuslikkuse hindamise mõisted.....	5
1.2. Tulemuslikkuse hindamise meetodid.....	6
1.3. Tulemuslikkuse hindamise meetodid energiaettevõttes jätkusuutlikkuse võtmes	13
2. Tulemuslikkuse hindamine Eesti Energias	17
2.1. Uurimismetoodika tutvustus	17
2.2. Eesti Energia AS-i tutvustus	18
2.3. Eesti Energia tulemuslikkuse hindamise süsteemi analüüs	20
2.4. Eesti Energia tulemusmõõdikute analüüs	23
2.5. Ettepanekud tulemuslikkuse hindamise arendamiseks	29
Kokkuvõte.....	33
Viidatud allikad.....	35
Summary	38

Sissejuhatus

Tulemuslikkuse hindamine on oluline iga organisatsiooni seisukohalt, mis soovib täita eesmärgid nii operatiivsel, taktikalisel kui ka strateegilisel tasemel, küündimaks seatud visioonini. Tulemuslikkuse hindamine tervikuna on aga keeruline protsess, mis nõuab täpset arusaama, milliste eesmärkide saavutamine või mittesaavutamine tõstab või kukutab organisatsiooni.

Organisatsiooni sihtide tabamine aga ei mõjuta vaid organisatsiooni ennast, vaid tervet ühiskonda. Üha enam kasvab organisatsioonidele surve edendada nii keskkonnavalast kui ka sotsiaalset jätkusuutlikkust. Järjest enam leiab kõlapinda arusaam, et keskkonnavalase jätkusuutlikkuse tagamiseks tuleb vähendada kasvuhoonegaaside teket, mis takistavad soojusenergia lahkumist Maa atmosfäärist, mis omakorda põhjustab kliimasoojenemist.

Kasvuhoonegaaside vähendamise nimel on toimimist otsustanud muuta ka Eesti Energia. Eesti suurim energiatootja Eesti Energia lubab keskkonnapoliitika deklaratsioonis lõpetada põlevkivist elektritootmine aastaks 2035 ning aastaks 2045 olla süsinikuneutraalne. (Eesti Energia keskkonnapoliitika)

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on analüüsida Eesti Energia tulemuslikkuse hindamist jätkusuutlikkuse võtmes ning seejärel teha ettepanekuid tulemuslikkuse hindamise arendamiseks. Tulemuslikkuse hindamine on Eesti Energia jaoks oluline, et saavutada süsinikuneutraalsuse siht ning toota energiat jätkusuutlikult ja taastuvressursside jõul. Eesmärgi täitmiseks on töö autor seadnud järgnevad ülesanded:

- anda teoreetiline ülevaade tulemuslikkuse hindamisest jätkusuutlikkuse võtmes;
- analüüsida Eesti Energia tulemuslikkuse hindamist jätkusuutlikkuse võtmes;
- teha Eesti Energiale ettepanekuid, arendamaks tulemuslikkuse hindamist.

Käesolev bakalaureusetöö sisaldab kahte järgnevat peatükki: tulemuslikkuse hindamise teoreetilised alused; tulemuslikkuse hindamine Eesti Energias. Teoreetiline peatükk, mis selgitab tulemuslikkuse hindamise teoreetilisi aluseid, sisaldab kolme järgnevat alapeatükki: tulemuslikkuse hindamise mõisted; tulemuslikkuse hindamise meetodid; tulemuslikkuse hindamise meetodid energiaettevõttes jätkusuutlikkuse võtmes. Teoreetilises peatükis avab töö autor töökeskseid mõisteid, kajastab tulemuslikkuse hindamise meetode ning selgitab, kuidas hinnata tulemuslikkust energiaettevõttes jätkusuutlikkuse võtmes. Empiiriline peatükk, milles töö autor analüüsib tulemuslikkuse hindamist Eesti Energias, sisaldab viit järgnevat alapeatükki: uurimismetoodika tutvustus; Eesti Energia AS-i tutvustus; Eesti Energia tulemuslikkuse hindamise süsteemi analüüs; Eesti Energia tulemusmõõdikute analüüs;

ettepanekud tulemuslikkuse hindamise arendamiseks. Empiirilises peatükis kasutab töö autor tulemuslikkuse hindamiseks dokumendianalüüsi, mis on kvalitatiivne meetod. Töö autor teeb analüüsi Eesti Energia 2018., 2019., 2020., 2021. ja 2022. aasta aastaaruannete, Eesti Energia 2022. aasta strateegilise tegevuskava ning kodulehe põhjal. Töö autor võrdleb ja seostab Eesti Energia tulemuslikkuse hindamist jätkusuutlikkuse võtmes teoreetilises osas kajastatud tulemuslikkuse hindamise meetoditega. Kokkuvõttes esitab töö autor ettepanekuid Eesti Energiale tulemuslikkuse hindamise arendamiseks.

Käesoleva bakalaureusetöö märksõnad on järgnevad: tulemuslikkuse hindamine; tulemuslikkuse juhtimine; tasakaalus tulemuskaart; tasakaalus tulemuskaardi strateegia kaart.

1. Tulemuslikkuse hindamise teoreetilised alused

1.1. Tulemuslikkuse hindamise mõisted

Käesoleva bakalaureusetöö teoreetilise osa esimeses alapeatükis avab töö autor töökesksete mõistete tähendust käesoleva töö kontekstis.

Käsitlemaks mõistet tulemuslikkuse hindamine (ingl *performance measurement*), tuleb esmalt defineerida mõiste tulemuslikkus (ingl *performance*). Mõiste tulemuslikkus tähendus sõltub kontekstist ning sellel on erinevatelt seisukohtadelt erinevaid tähendusi (Lebas & Euske, 2007: 67–68). Töö autor avab erinevaid tulemuslikkuse määratlusi, defineerimaks mõiste käesoleva töö kontekstis. Tabelis 1 on välja toodud erinevate autorite määratlusi mõistest tulemuslikkus.

Tabel 1

Erinevate autorite tulemuslikkuse määratlused

Autorid	Määratlused
Brudan, 2010	Tulemuslikkus väljendab teostust või on tulemus võrdlusaluse suhtes.
Bitici, 2015	Tulemuslikkus on tegevuse tõhusus ja/või efektiivsus.
Kearney & Berman, 2018	Tulemuslikkus on ressursside kasutamine, nii et saavutatakse eesmärgid ja vastatakse ootustele.

Märkus:

Allikas: autori koostatud Brudan, 2010; Bititci, 2015: 17; Kearney & Berman, 2018: 1–2 põhjal

Eelmainitud autorite määratlused väljendavad, et mõistet tulemuslikkus võib defineerida tulemuse eelnevalt seatud sihtväärtusega võrdlemise kaudu, milleks tuleb hinnata,

mis määral vastab tulemus eelseatud sihtväärtusele. Käesoleva töö kontekstis on tulemuslikkus defineeritud kui tulemus võrdlusaluse suhtes (Brudan, 2010).

Järgnevalt tuleb defineerida mõiste tulemuslikkuse hindamine (ingl *performance measurement*). Töö autor avab erinevaid tulemuslikkuse hindamise määratlusi, defineerimaks mõiste käesoleva töö kontekstis. Tabelis 2 on välja toodud erinevate autorite määratlusi mõistest tulemuslikkuse hindamine.

Tabel 2

Erinevate autorite tulemuslikkuse hindamise määratlused

Autorid	Määratlused
Brudan, 2010	Tulemuslikkuse hindamine tegeleb tulemuste hindamisega, identifitseerides, jälgides ja edastades tulemusi tulemusindikaatorite kaudu.
Bitici, 2015	Tulemuslikkuse hindamine on protsess, mille käigus kogutakse, analüüsitakse ja raporteeritakse tegevusi.
Kearney & Berman, 2018	Tulemuslikkuse hindamine aitab hinnata, mis määral organisatsioon ja töötajad oma ülesannetele vastavad ning soodustab avaliku vastutuse tekkimist.

Märkus:

Allikas: autori koostatud Brudan, 2010; Bititci, 2015: 17; Kearney ja Berman, 2018: 2 põhjal

Eelmainitud autorite määratlused väljendavad, et tulemuslikkuse hindamine on mitmeetapiline protsess. Käesoleva töö kontekstis on tulemuslikkuse hindamine defineeritud kui protsess, mis kätkeb tulemuste identifitseerimist, kogumist, analüüsimist ja raporteerimist (Brudan, 2010; Bititci, 2015: 17). Käesoleva töö kontekstis defineeritud tulemuslikkuse hindamise protsessi täiendavad tulemuslikkuse hindamiseks sõnastatud neli põhimõtet, mis on järgnevad (Fryer, Antony, Ogden, 2009: 481):

1. tuleb otsustada, mida mõõta
2. tuleb otsustada, kuidas mõõta
3. tuleb tõlgendada kogutud andmeid
4. tuleb edastada tulemused

Nimelt tulemuste identifitseerimiseks tuleb teada, mida mõõta, kogumiseks tuleb teada, kuidas mõõta, analüüsimiseks tuleb tõlgendada kogutud andmeid ning raporteerimiseks tuleb edastada tulemused (Brudan, 2010; Bititci, 2015: 17; Fryer, Antony, Ogden, 2009: 481).

1.2. Tulemuslikkuse hindamise meetodid

Käesoleva bakalaureusetöö teoreetilise osa teises alapeatükis selgitab töö autor tulemuslikkuse hindamise erinevaid meetode.

Tulemuslikkuse hindamiseks on välja töötatud erinevaid raamistikke. Näiteks tasakaalus tulemuskaart (ingl *balanced scorecard*) ja tulemusprisma (ingl *performance prism*) ning ka alternatiivseid meetode nagu tegevuspõhine kuluarvestus ja aktsionäride väärtuse analüüs (Neely, 2002: 42).

Kui enne 1990. aastaid hindasid organisatsioonid tulemuslikkust peamiselt finantsnäitajate ja materiaalse vara väärtuse põhjal, siis järk-järgult on levinud arusaam, et tulemuslikkuse hindamisel on oluline arvestada ka mittefinantsnäitajaid ja immateriaalse vara väärtust (Kaplan 2009; Fryer, Antony, Ogden, 2009: 481).

Robert Kaplani ja David Nortoni hinnangul moodustab organisatsiooni väärtusest 75% immateriaalne vara, mida finantssüsteem ei mõõda, samal aja kui materiaalne vara, mida finantssüsteem mõõdab, moodustab vaid 25%. Kusjuures see ei kehti ainult organisatsioonide, vaid ka riikide puhul. Seda ilmestab asjaolu, et riigid nagu Singapur ja Taiwan on suutnud toota rohkem toodangut elaniku kohta kui riigid nagu Venezuela ja Saudi Araabia, kuigi just viimastel on rohkem naturaalseid ressursse. Singapuri ja Taiwani edu põhjus on investeringud inim- ja infokapitali, mis kategoriseeruvad immateriaalse vara alla, ning sisemiste protsesside efektiivsusesse. (Kaplan & Norton, 2004: 18) Mittemateriaalne vara on võtmetegur pikaajaliseks väärtuse loomiseks nii makro- kui ka mikroökonomilisel tasandil (Kaplan & Norton, 2004: 6–7).

Kaplan ja Norton pakuvad välja, et tulemuslikkuse hindamisel on oluline arvestada lisaks finantsperspektiivile ka kolme järgnevat mittefinantsperspektiivi (Kaplan & Norton, 2004: 6–7):

- õppimise ja arenemise perspektiiv
- sisemiste protsesside perspektiiv
- kliendiperspektiiv

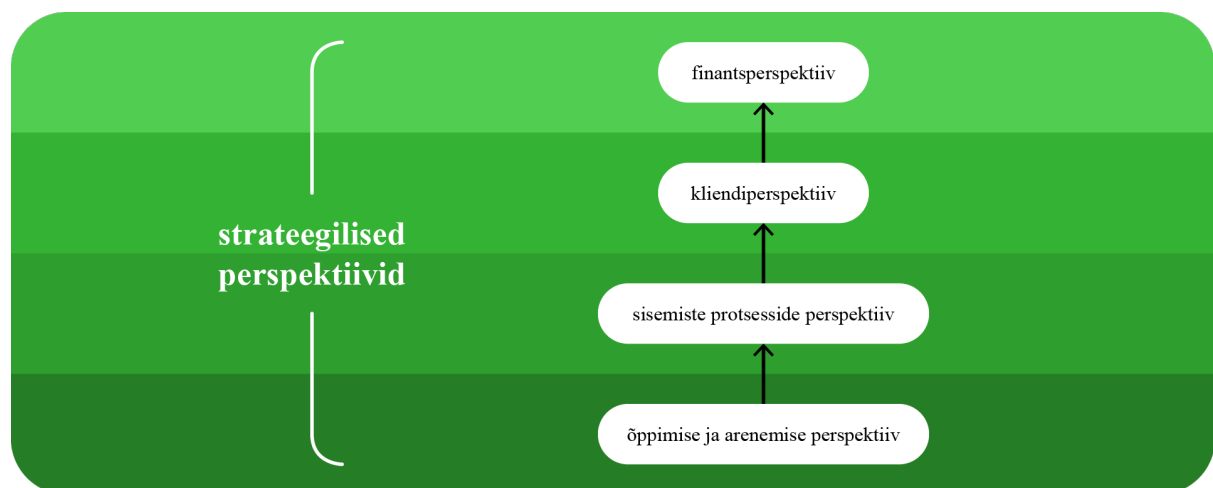
Perspektiivide vahel peab valitsema tasakaal ehk lisaks tavapärasele finantsperspektiivi tulemuslikkuse hindamisele, tuleb hinnata ka ülejäänud kolme mittefinantsperspektiivi tulemuslikkust – sellest tulenevalt on Kaplan ja Norton nimetanud käesoleva raamistiku tasakaalus tulemuskaardiks (vt. Joonis 1). Tasakaalus tulemuskaart kommunikeerib, et visiooni ja strateegia elluviimiseks on arukas seada õppimise ja arenemise, sisemiste protsesside ning kliendi- ja finantsperspektiivi suhtes eesmärgid (ingl *objective*), panna paika tulemusmõõdikud (ingl *key performance indicator* ehk KPI), mille suhtes seada kindlad sihtväärtused (ingl *target*) ning luua algatusi (ingl *initiative*), mis aitavad eesmärke saavutada. (Kaplan & Norton, 1996: 8–10)



Joonis 1. Tasakaalus tulemuskaart

Allikas: autori koostatud Kaplan & Norton, 1996: 9 põhjal

Kusjuures tasakaalus tulemuskaardi perspektiivid ei mõjuta üksteiset suvaliselt või juhuslikult, vaid nende vahel valitsevad selged põhjuse ja tagajärje seosed (vt. Joonis 2). Põhjuse ja tagajärje ahela alguspunktiks on organisatsiooni õppimise ja arenemise perspektiiv, mis seejärel mõjutab sisemiste protsesside perspektiivi, mis omakorda mõjutab kliendiperspektiivi, mis kokkuvõttes mõjutab ahela lõpp-punkti ehk finantsperspektiivi. (Kaplan & Norton, 2004: 6–7)



Joonis 2. Tasakaalus tulemuskaardi strateegilised perspektiivid

Allikas: autori koostatud Kaplan & Norton, 2004: 6–7 põhjal

Iga perspektiiv sisaldab eesmärgi, mille täitmine mõjutab positiivselt organisatsiooni visiooni ja strateegia elluviimist (Kaplan & Norton, 2004: 48). **Õppimise ja arenemise perspektiiv** sisaldab järgnevat kolme eesmärki (Kaplan & Norton, 2004: 26–27):

1. inimkapitali väärtuse suurendamine – töötajate talent, teadmised ja oskused;
2. infokapitali väärtuse suurendamine – andmebaasid, infosüsteemid, võrgustik, tehnoloogiline taristu;
3. organisatsiooni kapitali väärtuse suurendamine – kultuur, eestvedamine, joondumine, meeskonnatöö, teadmiste juhtimine.

Õppimise ja arenemise perspektiivi eesmärkide täitmine mõjutab positiivselt **sisemiste protsesside perspektiivi**, mis sisaldab järgnevat nelja eesmärki (Kaplan & Norton, 2004: 25–26):

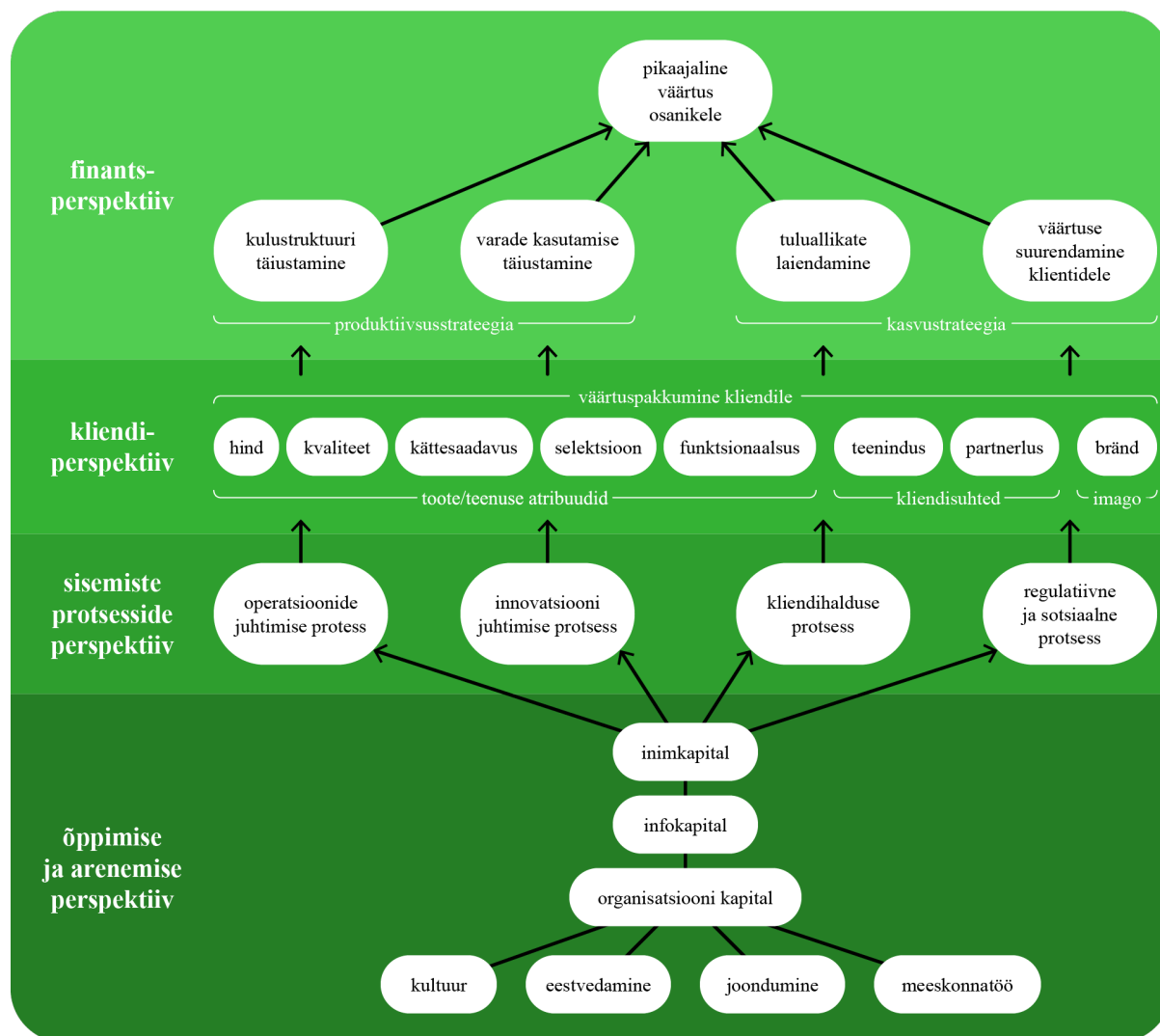
1. operatsioonide juhtimise protsessi täiustamine – toodete ja teenuste edastamine klientidele;
2. innovatsiooni juhtimise protsessi täiustamine – uute toodete, teenuste, protsesside ja suhete arendamine;
3. kliendihalduse protsessi täiustamine – kliendisuhete loomine ja parendamine;
4. regulatiivsete ja sotsiaalsete protsesside tõhustamine – regulatsioonide ja ühiskondlike ootustega joondumine ning tugevamate kogukondade loomine.

Eesmärkide täitmine **õppimise ja arenemise ning sisemiste protsesside perspektiivis** on strateegia juhtimise aluseks (Kaplan & Norton, 2004: 25–26).

Sisemiste protsesside perspektiivi eesmärkide täitmine mõjutab positiivselt **kliendiperspektiivi**, mille eesmärk on luua kliendile väärtust läbi toote/teenuse atribuutide, kliendisuhete ja organisatsiooni imago. Toote/teenuse väärtust mõjutavad hind, kvaliteet, kättesaadavus, selektsioon ja funktsionaalsus. Kliendisuhete väärtust mõjutavad teenindus ja partnerlus. Imago väärtust mõjutab bränd. (Kaplan & Norton, 2004: 25)

Kliendiperspektiivi eesmärkide täitmine mõjutab positiivselt **finantsperspektiivi**, mille raames on oluline pöörata tähelepanu nii produktiivsuse- kui ka kasvustrateegia eesmärkide täitmisele ning leida nende vahel tasakaal. Nimelt investeerimine immateriaalsesse varasse (inim- ja infokapital ning organisatsiooni kapital) toetab kasvustrateegiat, kuid läheb vastuollu kulude kärpimise ja produktiivsuse tõstmisega, mis aitab lühiajalisi finantseesmärgi saavutada. Tihtipeale organisatsioonid aga ohverdavad justkui möödamattes pikaajalisi investeeringuid, et saavutada lühiajalisi finantseesmärgi. Kokkuvõttes on oluline pidada silmas tasakaalu hoidmist lühiajaliste finantseesmärkide, milleks on kulukärped ja produktiivsuse tõstmine,

ning pikaajaliste finantseesmärkide, mis tagavad pikaajalise tulude kasvu, vahel. Nii produktiivsus- kui ka kasvustrateegia eesmärkide täitmine tagab pikaajalise väärtuse organisatsiooni osanikele. Kui kõik neli perspektiivi ja vastavad eesmärgid asetada ühtsesse raamistikku, siis sünnib tasakaalus tulemuskaardi strateegia kaart (vt. Joonis 3). (Kaplan & Norton, 2004: 24–25)



Joonis 3. Tasakaalus tulemuskaardi strateegia kaardi näide

Allikas: autori koostatud Kaplan & Norton, 2004: 25 põhjal

Kaplan ja Norton leiavad, et strateegia kaart edastab holistilise ülevaate organisatsiooni strateegiast ning aitab tulemuslikkust hinnata (Kaplan & Norton, 2004: 351). Strateegia kaart näitab visuaalselt erinevate perspektiivide raames seatud eesmärkide vahel valitsevaid põhjuse ja tagajärje seoseid, mis tipneb osanikele pikaajalise väärtuse tagamisega (Kaplan & Norton, 2000; Kaplan & Norton, 2001).

Tulemuslikkuse hindamiseks tuleb seada sihtväärtused, mille suhtes tulemusmõõdikute väärtusi ehk tulemusi hinnata. Tänu sihtväärtustele ja tulemusmõõdikutele saab hinnata, kas tulemused on piisavad, et täita seatud eesmärgid. (Kaplan & Norton, 2004: 65) Tulemusmõõdikuid on kahte liiki (Kaplan & Norton, 2004: 21–22; Kaplan, 2009):

- eestvedav (ingl *leading*) tulemusmõõdik, mille väärtuse alusel analüüsida tulevikus toimuvat, eelkõige õppimise ja arenemise ning sisemiste protsesside perspektiivi tulemusmõõdikud;
- mahajääv (ingl *lagging*) tulemusmõõdik, mille väärtuse alusel analüüsida minevikus toimunut, eelkõige kliendi- ja finantsperspektiivi tulemusmõõdikud.

Eesmärkide täitmise tõenäosuse suurendamiseks on mõistlik rakendada SMART-reeglit eesmärkide seadmisel, mille igale tähele vastab kindel ingliskeelne sõna (Shahin, Ali Mahbod, 2007):

- S – spetsiifiline (ingl *specific*) ehk iga eesmärk peab olema nii spetsiifiline kui vähegi võimalik, sest ebamääraste ja piiritlemata eesmärkide tõttu hakkab organisatsioonis vastutus hajuma;
- M – mõõdetav (ingl *measurable*) ehk iga eesmärk peab olema selgelt mõõdetav, sest vastasel juhul on keeruline hinnata, kas siht on saavutatud, eesmärgid ei tohi olla ambivalentset, vaid peavad olema konkreetset ning kas kvantitatiivselt või kvalitatiivselt mõõdetavad;
- A – saavutatav ja agressiivne (ingl *attainable* ja *aggressive*) ehk eesmärk ei tohi olla haardeulatusest väljas, eesmärgid peavad olema põhjendatud ja saavutatavad ning pakkuma katsumust;
- R – realistlikud ja tulemustele orienteeritud (ingl *realistic* ja *result-oriented*) ehk eesmärgid peavad olema realistlikult saavutatavad ettemääratud keskkonnas;
- T – ajatundlik (ingl *time-sensitive*) ehk eesmärgid peavad olema kindlas ajaraamis, mis loob struktuuri, mille sees progressi analüüsida ja monitoorida, kindel lõpptähtaeg on osa ajatundlikust eesmärgist.

Kaplan ja Norton rõhutavad, et eesmärgid peavad lähtuma organisatsiooni missioonist, väärtustest ja visioonist, vastasel juhul võidakse teha küll häid tulemusi, kuid need ei pruugi olla kooskõlas organisatsiooni väärtussüsteemi ja tulevikuideaaliga. Seega eesmärgid tuleb hinnata lähtuvalt missioonist, väärtustest ja visioonist, et olla kooskõlas tulemuslikkuse hindamise arendamise tervikliku süsteemiga (vt. Joonis 4). (Kaplan & Norton, 2004: 47–48)



Joonis 4. Tulemuslikkuse hindamise arendamise terviklik süsteem

Allikas: autori koostatud Kaplan & Norton, 2004: 47–48 põhjal

Missioon kommunikeerib, mis põhjusel organisatsioon eksisteerib või kuidas äriüksus sobitub organisatsiooni laiemasse arhitektuuri. Väärtused kommunikeerivad, mis on organisatsiooni jaoks oluline ning millest juhindutakse otsuste langetamisel. Visioon maalib tulevikupildi ning kommunikeerib organisatsiooni suunda ja aitab inimestel mõista, miks ja kuidas nad peaksid organisatsiooni toetama. Missioon, väärtused ja visioon annavad sisendi, mille alusel luua strateegia, mida aitab kommunikeerida strateegia kaart ning tasakaalus tulemuskaart aitab perspektiivide vahelist tasakaalu mõõta ja fookust seada. Tasakaalus tulemuskaardi puhul on oluline defineerida eesmärgid, tulemusmõõdikud, sihtväärtused ja algatused, mis aitavad hinnata, kuidas viiakse ellu ja ollakse kooskõlas organisatsiooni missiooni, väärtuste ja visiooniga. Eesmärgid, tulemusmõõdikud, sihtväärtused ja algatused

annavad sisendi personaalsete ülesannete seadmiseks töötajaskonnale, mille täitmine viib kokkuvõttes organisatsiooni strateegiliste perspektiivide lõpptulemuste saavutamiseni, milleks on motiveeritud ja ettevalmistunud töajõud, tõhusad protsessid ning rahulolevad kliendid ja osanikud. (Kaplan & Norton, 1996: 8–10; Kaplan & Norton, 2004: 47–48)

Kaplan ja Norton ei olnud kujuures esimesed, kes pidasid oluliseks mittefinantsnäitajaid ja immateriaalset vara hinnata. Ettevõtte General Electric töötajad tegid 1950. aastatel ettepaneku tulemuslikkuse hindamisse integreerida ka mittefinantsnäitajaid (Lewis, 1955). Ettevõtte General Electric töötajad pakkusid, et tulemuslikkuse hindamise aluseks tasub võtta järgnevaid elemente (Kaplan, 2009):

- tasuvus (jäätulu);
- turuosa;
- produktiivsus;
- toote juhtimine;
- avalik vastutus (seaduslik ja eetiline käitumine ning vastutus huvigruppide ees – aktsionärid, tarnijad, edasimüüjad, turustajad, kogukonnad);
- personali arendamine;
- töötajate suhtumine;
- tasakaal lühi- ja pikaajaliste eesmärkide vahel.

Nii ettevõtte General Electric kui ka Kaplani ja Nortoni panus tulemuslikkuse hindamise arendamisse on järk-järgult täiustanud tulemuslikkuse hindamise meetodi, mis aitab organisatsioonidel ellu viia seatud visiooni ja strateegiat.

Tasakaalus tulemuskaart ja strateegia kaart aitavad organisatsioonil püsida seatud visiooni ja strateegia kursil, arendamaks nii sisemist kui ka välimist kommunikatsiooni ning monitoorimaks organisatsiooni tulemuslikkust strateegiliste eesmärkide suhtes (Jordão, Sampedro, González, Bata, 2011).

1.3. Tulemuslikkuse hindamise meetodid energiaettevõttes jätkusuutlikkuse võtmes

Käesoleva bakalaureusetöö teoreetilise osa kolmandas alapeatükis selgitab töö autor tulemuslikkuse hindamise meetodeid energiaettevõttes jätkusuutlikkuse võtmes.

Energiaettevõttel lasub ühiskondlik surve – erinevad sidusrühmad ootavad, et energiaettevõtte haaraks initsiatiivi jätkusuutlikkuse edendamisel. Energiaettevõtte saab küll tulemuslikkuse hindamiseks kasutada eelnevalt välja toodud meetode, kuid peab seejuures tähelepanu pöörama tulemuslikkuse hindamisele viisil, mis edendab jätkusuutlikkust.

Tulemuslikkuse hindamist jätkusuutlikkuse võtmes saab teostada Global Report Initiative (edaspidi GRI) standardi alusel. GRI standard sisaldab kolme järgnevat tegurit, mille raames jätkusuutlikkust hinnata (Warhurst, 2003: 89):

- sotsiaalne jätkusuutlikkus – edendada tervist ja heaolu, sotsiaalset võrdsust ning inimõiguste kaitsmist;
- keskkonnaalane jätkusuutlikkus – edendada keskkonnajuhtimist ning puhta tehnoloogia levikut;
- majandusalane jätkusuutlikkus – edendada jätkusuutlikku majandust ning põlvkondadevahelist võrdsust, arvestades majanduslikku heaolu.

Tulemuslikkuse hindamiseks jätkusuutlikkuse võtmes saab integreerida Ühinenud Rahvaste Organisatsiooni (edaspidi ÜRO) poolt välja pakutud jätkusuutliku arengu eesmärged (*ingl sustainable development goals* ehk SDG) (Moldavska & Welo, 2019). ÜRO 17 jätkusuutliku arengu eesmärki on järgnevad (ÜRO koduleht; Riigikantselei koduleht) (vt. Joonis 6):

1. kaotada vaesus – lõpetada vaesus selle kõikides vormides kõikjal;
2. kaotada nälg – kaotada näljahäda, tagada toidukindlus, parendada tervislikku toitumist ning edendada jätkusuutlikku põllumajandust;
3. hea tervis ja heaolu – tagada tervelt elatud elu ning edendada heaolu kõikide vanusegruppide seas;
4. kvaliteetne haridus – tagada kõigile kaasav ja võrdsete võimalustega kvaliteetne haridus ning edendada elukestva õppimise võimalusi;
5. sooline võrdõiguslikkus – saavutada sooline võrdõiguslikkus ning võimendada kõiki naisi ja tüdrukuid;
6. puhas vesi ja sanitaaringimused – tagada vee ja sanitaaria kättesaadavus ning jätkusuutlik juhtimine;
7. taskukohane ja puhas energia – tagada kõigile ligipääs taskukohasele, varustuskindlale, jätkusuutlikule ja modernsele energiale;
8. inimväärne töö ja majanduskasv – edendada püsivat, kaasavat ja jätkusuutlikku majanduskasvu, täielikku ja produktiivset tööhõivet ning tagada kõigile rahuldav töö;
9. tööstus, innovatsioon ja taristu – ehitada vastupidavat taristut, edendada kaasavat ja jätkusuutlikku industrialiseerimist ning soodustada innovatsiooni;
10. ebavõrdsuse vähendamine – vähendada ebavõrdsust nii riigisiselt kui ka riikidevaheliselt;

11. jätkusuutlikud linnad ja kogukonnad – luua linnasid ja kogukondasid, mis on kaasavad, turvalised, vastupidavad ja jätkusuutlikud;
12. vastutustundlik tarbimine ja tootmine – tagada jätkusuutlik tarbimine ja tootmine;
13. kliimameetmed – rakendada kiireloomulisi meetmeid, et võidelda kliimamuutuste ja selle mõjudega;
14. ookeani- ja mereökosüsteem – säästa ja kasutada jätkusuutlikult ookeaneid, meresid ja mereressursse jätkusuutliku arengu nimel;
15. elurikkus ja maismaaökosüsteem – kaitsta, taastada ja edendada maismaaökosüsteemide jätkusuutlikku kasutamist, majandada metsi jätkusuutlikult, võidelda kõrbestumisega, peatada ja pöörata ümber maismaa degradeerumine ning peatada bioloogilise mitmekesisuse vähenemine;
16. rahu, õiguskaitse ja tugevad institutsioonid – edendada rahumeelseid ja kaasavaid ühiskondi jätkusuutliku arengu nimel, kindlustada kõigile ligipääs õigusemõistmisele ning luua efektiivseid, vastutavaid ja kaasavaid institutsioone kõikidel tasanditel;
17. üleilmne koostöö eesmärkide saavutamiseks – tugevdada rakendusvahendeid ja taaselustada ülemaailmset jätkusuutliku arengu partnerlust.



Joonis 5. ÜRO jätkusuutliku arengu eesmärgid

Allikas: Riigikantselei koduleht

Lisaks ÜRO jätkusuutliku arengu eesmärkidele eksisteerivad ka ESG tegurid, mis on järgnevad (MacNeil & Esser, 2022):

- keskkonnaalane (ingl *environmental*) tegur – võidelda eelkõige kliimamuutuse vastu;
- sotsiaalne tegur (ingl *social*) tegur – seista eelkõige inimõiguste eest;
- juhtimisalane (ingl *governance*) tegur – edendada juhtimist.

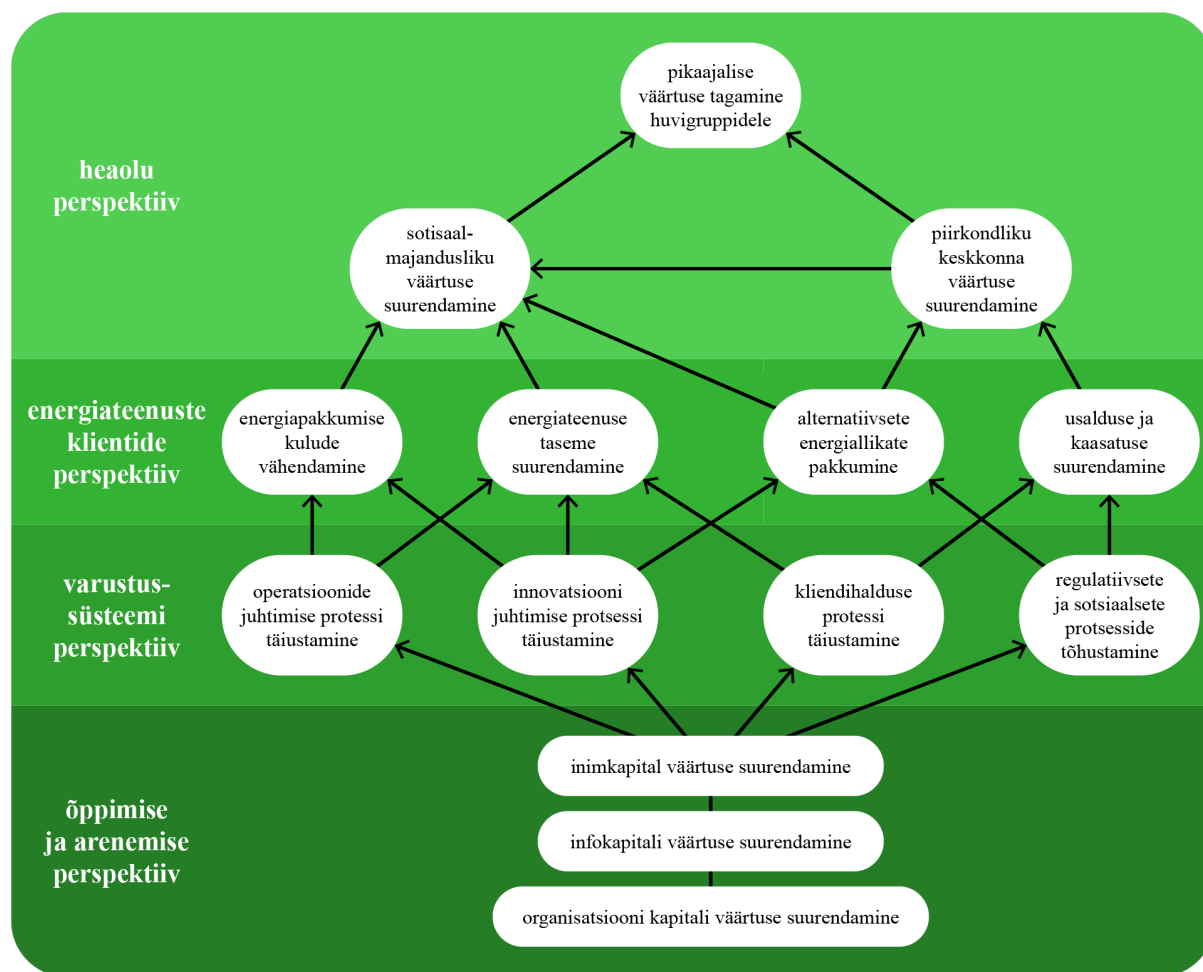
Kui enne ESG tegurite esile kerkimist oli juhtivaks paradigmaks, mille põhjal organisatsiooni sotsiaalset vastutust hinnati, CSR (ingl *corporate social responsibility*) raamistik, siis tänaseks kasutatakse peamiselt ESG tegureid, mis keskenduvad oma eelkäijaga võrreldes rohkem jätkusuutlikkusele (MacNeil & Esser, 2022). Charles Ondoro (2015) pakub välja, et tulemuslikkuse hindamiseks jätkusuutlikkuse võtmes saab püstitada eesmärged tasakaalus ESG raamistikus (ingl *balanced ESG framework*), mis tekib, kui tasakaalus tulemuskaardile lisada ESG teguritest lähtuvad eesmärgid. Lisaks leiab jätkusuutlikkuse nimel rakendust tulemuste kolmikmõõde (ingl *triple bottom line*), mis sisaldab järgnevat kolme tegurit (Kaplan & Norton, 2004: 198):

- majanduslik heaolu
- keskkonnakvaliteet
- sotsiaalne õiglus

Nii GRI standardit, ÜRO jätkusuutliku arengu eesmärged, ESG tegureid kui ka tulemuste kolmikmõõdet saab kasutada energiaettevõtte tulemuslikkuse hindamiseks jätkusuutlikkuse võtmes (Warhurst, 2003: 89; Moldavska & Welo, 2019; MacNeil & Esser, 2022; Kaplan & Norton, 2004: 198).

Lüneburgi ülikooli teadlased pakuvad välja, et tasakaalus tulemuskaardi nelja põhiperspektiivi sekka võib jätkusuutlikkuse nimel integreerida keskkonnaalaseid ja sotsiaalseid aspekte, mis aitavad hoida organisatsiooni jätkusuutlikul kursil – sel viisil saab tasakaalus tulemuskaardist (ingl *balanced scorecard*) jätkusuutlik tasakaalus tulemuskaart (ingl *sustainability balanced scorecard*) (Figge, Hahn, Schaltegger, Wagner, 2002).

Tulemuslikkuse hindamiseks jätkusuutlikkuse võtmes on keskkonnaalaseid ja sotsiaalseid aspekte integreeritud näiteks tasakaalus tulemuskaardi strateegia kaarti (vt. Joonis 5), mis töötati välja Tšehhi energiat reguleeriva asutuse (Czech Energy Regulatory Office) jaoks (Jordão, Sampedro, González, Bata, 2011).



Joonis 6. Tasakaalus tulemuskaardi strateegia kaart Tšehhi energiat reguleerivale asutusele (Czech Energy Regulatory Office)

Allikas: autori koostatud Jordão, Sampredo, González, Bata, 2011 põhjal

Keskkonna jätkusuutlikkuse edendamiseks lisati kõikidesse perspektiividesse keskkonnaalaseid aspekte, mis on seotud taastuvenergia tootmise ja kasutamisega, õhusaaste, kasvuhoonegaaside ja müra vähendamisega, veekasutusega, esteetilise mõjuga maastikule ning maismaa- ja vee-elustiku jätkusuutlikkusega. Sotsiaalse jätkusuutlikkuse edendamiseks lisati kõikidesse perspektiividesse sotsiaalseid aspekte, mis on seotud sotsiaalse võrdsusega ning elukvaliteedi parendamisega läbi keskkonnakvaliteedi ning tasakaalu töö- ja jõudeaja vahel. (Jordão, Sampredo, González, Bata, 2011)

2. Tulemuslikkuse hindamine Eesti Energias

2.1. Uurimismetoodika tutvustus

Empiirilises osas analüüsib bakalaureusetöö autor Eesti Energia tulemuslikkuse hindamist jätkusuutlikkuse võtmes. Töö autor kasutab Eesti Energia tulemuslikkuse hindamisel jätkusuutlikkuse võtmes dokumendianalüüsi, mis on kvalitatiivne uurimismeetod. Töö autor

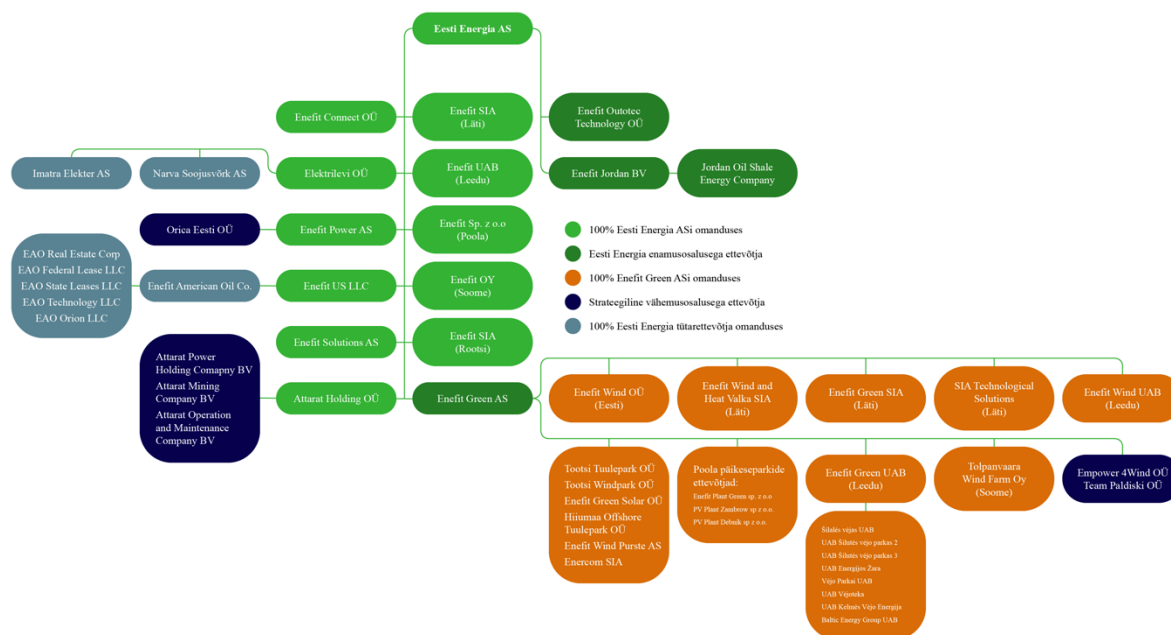
teostab dokumendianalüüsi Eesti Energia 2018., 2019., 2020., 2021. ja 2022. aasta aastaaruannetest ning Eesti Energia 2022. aasta strateegilisest tegevuskavast saadava informatsiooni põhjal. Dokumendianalüüsiks vajaliku lisainformatsiooni otsib töö autor Eesti Energia kodulehelt. Kodulehelt kasutatav lisainformatsioon on võetud aprillikuu esimese kolmandiku seisuga. Töö autor võrdleb kogutud informatsiooni teoreetilises osas kajastatud tulemuslikkuse hindamise meetoditega jätkusuutlikkuse võtmes. Võrdluse eesmärk on hinnata Eesti Energia tulemuslikkuse hindamist jätkusuutlikkuse võtmes ning teha ettepanekuid tulemuslikkuse hindamise arendamiseks. Töö autor otsib 2018., 2019., 2020., 2021. ja 2022. aasta aastaaruannetest, 2022. aasta strateegilisest tegevuskavast ning kodulehelt meetode, missiooni, väärtuseid, visiooni, strateegiat, eesmärke, tulemusmõõdikuid, sihtväärtuseid, algatusi, sidusrühmasid, mis on seotud Eesti Energia tulemuslikkuse hindamisega, seejärel analüüsib, kas neil on seoseid teoreetilises osas välja toodud meetoditega. Töö autori hinnangul on Eesti Energia esitatud aruannetest, tegevuskavast ja kodulehelt saadav informatsioon piisavalt eeskujulik ja ammendav tulemuslikkuse hindamise analüüsimiseks jätkusuutlikkuse võtmes ning ettepanekute tegemiseks tulemuslikkuse hindamise arendamiseks.

2.2. Eesti Energia AS-i tutvustus

Käesoleva bakalaureusetöö empiirilise osa teises alapeatükis annab töö autor ülevaate Eesti Energiast Aktsiaseltsist.

Eesti Energia Aktsiaseltsi näol on tegemist Eesti riigile kuuluva rahvusvahelise energiaettevõttega, mis on ühtlasi Eesti kõige suurem energiatootja (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 7). 2022. aasta seisuga toodetakse energiat tuule- ja päikeseparkides, hüdroelektrijaamades, koostootmisjaamades ning soojuselektrijaamades (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 7). Elektrit toodetakse tuule, päikese, põlevkivi, jäätmepuidu, uttegaasi, segaolmejäätmete, vee ja biomassi jõul (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 3). Lisaks elektritöödele ja -pakettidele pakub Eesti Energia ka gaasipakette, soojuspumpasid, päikesepaneele koos salvestussüsteemiga, elektriautode laadimisvõrku ning ka interneti- ja kindlustuslahendusi (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 19).

Kontsern tegutseb peamiselt viies riigis, milleks on Eesti, Läti, Leedu, Poola ja Soome. Nendes riikides kuulub kontsernile 43 tütarettevõtet, kellest 14, 6, 11, 10 ja 2 tegutsevad vastavalt Eestis, Lätis, Leedus, Poolas ja Soomes (vt. Joonis 6). (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 58, 170–171)



Joonis 7. Eesti Energia struktuur

Allikas: autori koostatud Eesti Energia aastaaruande 2022: 58 põhjal

Lisaks struktuurile annab töö autor ülevaate ka Eesti Energia mastaapidest. Töö autor kajastab viimase viie aasta perspektiivis Eesti Energia olulisi dünaamika näitajaid ning nendega seotud väärtusi. Ülevaade on koostatud Eesti Energia 2018., 2019., 2020., 2021. ja 2022. aasta aastaaruannete põhjal.

Tabel 3

Olulised mittefinantsnäitajad

Mittefinantsnäitajad	2018	2019	2020	2021	2022
Elektrienergia müük (GWh)	9 248	8 644	7 840	9 435	10 537
Võrguteenuse müük (GWh)	6 945	6 878	6 977	7 172	6 708
Vedelkütuse müük (tuh t)	393	436	461	420	405
Soojusenergia müük (GWh)	983	819	892	911	817
Töötajate keskmine arv (in.)	5 678	5 300	4 555	4 357	4 833

Märkus:

Allikas: autori koostatud Eesti Energia aastaaruande 2018: 16; Eesti Energia aastaaruande 2019: 9; Eesti Energia aastaaruande 2020: 5; Eesti Energia aastaaruande 2021: 5; Eesti Energia aastaaruande 2022: 6 põhjal

Tabel 4

Olulised finantsnäitajad

Finantsnäitajad	2018	2019	2020	2021	2022
Müügitulu (mln EUR)	875,3	925,8	833,7	1 313,0	2 218,2
Kulumieelne ärikasum ehk EBITDA (mln €)	283,2	259,8	213,6	317,6	420,4
Ärikasum (mln EUR)	128,7	71,9	52,2	145,5	243,2
Puhaskasum (mln EUR)	106,2	35,4	19,3	111,5	215,7

Märkus:

Allikas: autori koostatud Eesti Energia aastaaruande 2018: 16; Eesti Energia aastaaruande 2019: 9; Eesti Energia aastaaruande 2020: 5; Eesti Energia aastaaruande 2021: 5; Eesti Energia aastaaruande 2022: 6 põhjal

Töö autori arvates tasub aastaaruandes kajastada ka ettevõtte varade puhasrentaabluse (ROA) ning omakapitali puhasrentaabluse (ROE) suhtarve, mida Eesti Energia 2022. aasta aastaaruandes ei olnud.

Lisaks dünaamika näitajatele leidub informatsiooni ka eesmärkide kohta, millest pikemaajalisim eesmärk on jõuda süsinikuneutraalsuse **energiatootmiseni** aastaks 2045, aastaks 2035 on seatud kaks suurt eesmärki – jõuda süsinikuneutraalse **elektritootmiseni** ning toota elektrit ainult taastuvallikate jõul (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 3, 18, 30). Kontserni nende eesmärkideni juhtimise eest vastutavad juhatus ja nõukogu (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 50–51). Kokku koosneb kontsern neljast juhtorganist, mis on järgnevad (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 51; Eesti Energia koduleht):

- üldkoosolek – kõrgeim juhtimisorgan, määrab nõukogu, Eesti Vabariik on kontserni ainuomanik, keda esindab rahandusminister;
- nõukogu – määrab juhatuse ja teostab selle üle järelvalvet, planeerib kontserni tegevust, korraldab juhtimist;
- juhatus – vastutab tegevjuhtimise eest, esimees on kontserni juht;
- auditikomitee – peamiselt nõustab nõukogu järelvalveküsimustes.

2.3. Eesti Energia tulemuslikkuse hindamise süsteemi analüüs

Käesoleva bakalaureusetöö empiirilise osa kolmandas alapeatükis analüüsib töö autor Eesti Energia tulemuslikkuse hindamise süsteemi.

Käesoleva töö kontekstis määratletud tulemuslikkuse hindamise protsess näeb ette nelja etappi, milleks on tulemuste identifitseerimine, kogumine, analüüsimine ja raporteerimine (Brudan, 2010; Bititci, 2015: 17). Eesti Energia 2022. aasta aastaaruande põhjal võib öelda, et

on seatud hulk tulemusmõõdikuid, lisaks on kogutud tulemusi, seejärel on neid analüüsitud ning raporteeritud teksti, tabelite, graafikute kui ka jooniste abil (Eesti Energia aastaaruanne 2022). Eesti Energia on tulemuslikkuse hindamisel lähtunud kõigist neljast teoorias kirjeldatud etapist (Brudan, 2010; Bititci, 2015: 17).

Teooria kohaselt peab tulemuslikkuse hindamise süsteem olema kooskõlas organisatsiooni missiooni, väärtuse ja visiooniga (Kaplan & Norton, 2004: 47–48). Sellest tulenevalt selgitab töö autor välja, kas Eesti Energia missioon, väärtused ja visioon on seatud jätkusuutlikkuse edendamist silmas pidades, et saaks üldse tulemuslikkust hinnata jätkusuutlikkuse võtmes. Eesti Energia **missioon** on järgnev: „Missioon - kogu meie energia inimese heaks!“ (Eesti Energia koduleht). Eesti Energia missioon kommunikeerib, et Eesti Energia eksisteerimise põhjus on luua energiat inimese heaks. Missiooni keskmes ei ole küll jätkusuutlikkus, vaid inimene, kuid kui inimesele on jätkusuutlikkus hea, siis võib öelda, et Eesti Energia loob energiat ka jätkusuutlikkuse nimel – sel juhul võib seda missiooni tõlgendada jätkusuutliku missioonina. Eesti Energia **väärtused** on järgnevad:

- olla kliendile kasulik – „Oleme kliendile kasulikud, kui loome kliendile väärtust“ (Eesti Energia koduleht);
- olla väärtust kasvatav – „Keskendume ennekõike tegevustele, mis loovad suuremat väärtust“ (Eesti Energia koduleht);
- teha keeruline lihtsaks – „Muudame keerulise lihtsaks ja arusaadavaks“ (Eesti Energia koduleht);
- väärtustada ohutust eelkõige – „Meie tegevus on alati seotud riskidega keskkonnale ja inimeste tervisele. Seetõttu arvestame alati tööohutuse, tervise ja keskkonnaga“ (Eesti Energia koduleht);
- teadvustada iga indiviidi panuse olulisust – „Minu energia, tahe ja vastutustunne tagavad ühiste eesmärkide saavutamise“ (Eesti Energia koduleht).

Eesti Energia **esimene väärtus** on olla kliendile kasulik, mis saavutatakse, kui luuakse kliendile väärtust (Eesti Energia koduleht). Väärtus iseenesest on subjektiivne, mis tähendab, et käesolevat väärtust saab tõlgendada kui jätkusuutlikku, kui kliendid väärtustavad jätkusuutlikkust, kui kliendid aga ei väärtusta jätkusuutlikkust, siis pole tegu jätkusuutlikkust edendava väärtusega. **Teine väärtus** on olla väärtust kasvatav ehk fookus on seatud tegevustele, mis kasvatavad väärtust (Eesti Energia koduleht). Seda väärtust võib tõlgendada nii Eesti Energia enda kui ka Eesti Energiat puudutavate sidusrühmade seisukohalt. Eesti Energia 2022. aasta aastaaruande põhjal võib järeldada, et Eesti Energia väärtustab

jätkusuutlikkust, seega nende seisukohalt on tegu jätkusuutlikkust edendava väärtusega (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 44–46, 88–102). See, kas Eesti Energia sidusrühmad samuti jätkusuutlikkust väärtustavad, selgub ilmselt ESG põhimõtetel tehtavast analüüsist, mille raames Eesti Energia uurib sidusrühmade ootusi kestlikkuse osas (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 89). **Kolmas väärtus** on muuta keeruline lihtsaks, mis võib olla jätkusuutlikkust edendav väärtust, kui näiteks Eesti Energia suudab klientidele lihtsalt kommunikeerida, mis põhjusel on rohelahenduste kasutamisele võtmine oluline, siis sel juhul võib see soodustada rohelahenduste kasutamist, mis omakorda edendab jätkusuutlikkust (Eesti Energia koduleht). **Neljas väärtus** on seotud Eesti Energia toimimisest tulenevate riskide vähendamisega nii inimese tervisele kui ka keskkonnale (Eesti Energia koduleht). Tegu on jätkusuutlikkust edendava väärtusega, mis on ka kooskõlas ÜRO jätkusuutliku arengu eesmärkidega, milleks on hea tervis ja heaolu; vastutustundlik tarbimine ja tootmine; kliimameetmed; ookeani- ja mereökosüsteem; elurikkus ja maismaaökosüsteemid (ÜRO koduleht; Riigikantselei koduleht). **Viies väärtus** on kommunikeerida igaühe panuse tähtsust, mida võib tõlgendada jätkusuutlikkust edendava väärtusena, sest kui inividid teadvustavad, et nende valikutest sõltub jätkusuutlikkus, siis see võib soodustada jätkusuutlikkust edendavate valikute tegemist, juhul kui inividid väärtustavad jätkusuutlikkust (Eesti Energia koduleht). See väärtus võib toetada kõikide ÜRO jätkusuutliku arengu eesmärkide täitmist, sest kõik eesmärgid on seotud jätkusuutliku arengu edendamise nimel (ÜRO koduleht; Riigikantselei koduleht). Eesti Energia **visioon** on järgnev: „Pakume inimestele kasulikke ja mugavaid energialahendusi ning toodame energiat aina keskkonnasäästlikumalt“ (Eesti Energia koduleht). Tegu on jätkusuutlikkusele orienteeritud visiooniga, sest keskkonnasäästlikkus edendab jätkusuutlikkust. Ühtlasi läheb see visioon kokku ka ÜRO jätkusuutliku arengu eesmärkidega, milleks on hea tervis ja heaolu; taskukohane ja puhas energia; tööstus, innovatsioon ja taristu; kestlikud linnad ja kogukonnad; vastutustundlik tarbimine ja tootmine; kliimameetmed; ookeani- ja mereökosüsteem; elurikkus ja maismaaökosüsteem (ÜRO koduleht; Riigikantselei koduleht).

Missioon, väärtused ja visioon annavad omakorda sisendi organisatsiooni strateegia loomiseks, Kaplani ja Nortoni tasakaalus tulemuskaardi (vt. Joonis 1) näitel on visioon ja strateegia erinevate perspektiivide ja eesmärkide keskmeks (Kaplan & Norton, 1996: 9; Kaplan & Norton: 2004: 47–48). Kui visioon ja strateegia lähtuvad jätkusuutlikkusest väärtustest ning eesmärgid on visiooni ja strateegiaga kooskõlas, siis on tegu jätkusuutlikkust edendavate eesmärkidega.

Kontserni strateegilised eesmärgid seatakse viie järgenva aasta kohta ning neid värskendatakse igal aastal. Strateegiliste eesmärkidele seatakse võtmemõõdikud. Strateegiliste eesmärkide täitmiseks kaasatakse ja võimestatakse töötajaskonda. (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 50) See läheb kokku teooriaga, mille kohaselt tuleb seada personaalsed eesmärgid strateegiliste lõpptulemuste saavutamiseks (Kaplan & Norton, 2004: 47–48).

Jätkusuutlikkuse edendamise nimel on Eesti Energias kasutusel jätkusuutlikkuse aruanne, mis on osa aastaaruandest, ning mis on loodud GRI standardi alusel. Jätkusuutlikkuse aruanne on koostatud seoses Eesti Energia ja ÜRO jätkusuutliku arengu eesmärkidega. (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 87) See läheb kokku teooriaga, mille kohaselt saab kasutada GRI standardit ja ÜRO jätkusuutlikkuse eesmäärke tulemuslikkuse hindamiseks jätkusuutlikkuse võtmes (Warhurst, 2003: 89; Moldavska & Welo, 2019).

Eesti Energia on 2022. aasta aastaaruandes määratlenud sidusrühmad, kellele soovitakse väärtust luua, mille nimel on toodud välja, kuidas sidusrühmasid kaasatakse ning mis on olnud olulised arengud (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 89–91). See on kooskõlas teooriaga, kus on välja toodud, et tulemuslikkuse hindamine väljendub kokkuvõttes motiveeritud ja ettevalmistunud tööjõu, kes vastutab tõhusate protsessid eest, ning rahulolevate klientide ja osanike näol (Kaplan & Norton: 2004: 47–48).

Kokkuvõttes on Eesti Energia tulemuslikkuse hindamine kooskõlas neljaetapilise tulemuslikkuse hindamise protsessiga ning 2022. aasta aastaaruande põhjal on Eesti Energia tulemuslikkuse hindamise süsteemis kasutusel kõik elemendid, mis on olemas tulemuslikkuse hindamise arendamise terviklikus süsteemis (vt. Joonis 4), kui välja arvata tasakaalus tulemuskaart ja strateegia kaart (Brudan, 2010; Bititci, 2015: 17; Kaplan & Norton: 2004: 47–48).

2.4. Eesti Energia tulemusmõõdikute analüüs

Käesoleva bakalaureusetöö empiirilise osa neljandas alapeatükis analüüsib töö autor Eesti Energias kasutusel olevaid tulemusmõõdikuid 2022. aasta aastaaruande ning 2022. aasta strateegilise tegevuskava põhjal.

Esmalt kategoriseerib töö autor tulemusmõõdikud Eesti Energia kolme jätkusuutlikkust edendava valdkonna raames ning seejärel liigitab tulemusmõõdikud ka ESG tegurite alusel (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 88).

Eesti Energia on kolm jätkusuutlikkust edendavat valdkonda liigitanud järgnevalt (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 88):

- kliima soojenemise leevendamine ja energiatootmise negatiivse keskkonnajalajälje alandamine;
- inimest väärtustav teekond nulli;
- läbipaistev ja eetiline ühingujuhtimine.

Esimene valdkond, mille raames Eesti Energia tulemusmõõdikuid kategoriseerib on **„Kliima soojenemise leevendamise ja energiatootmise negatiivse keskkonnajalajälje alandamine“**. Kasutusel on tulemusmõõdikud nagu vähemalt üht rohelist teenuse kasutavate klientide osakaal (%); taastuenergia tootmisvarade maht (MW); kontserni energiatootmise CO₂-intensiivsus (MWh). (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 88)

Kategoorias **„Jätkusuutlikud kliendilahendused“** kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: kontserni roheteeonna kliendilahendustega emiteerimata jäänud CO₂ (tCO₂e); klientidega sõlmitud pikaajaliste taastuenergia elektrilepingute maht (TWh); Elektrilevi võrku ühendatud mikrotootjate arv; ilmastikukindla võrgu osakaal (%); virtuaalelektrijaamaga ühendatud paindlikkusvarad (MW); virtuaalelektrijaamaga ühendatud paindlikkusvarad (MW) – sh tootmisvarad – kokku portfell (MW), Eesti Energia varad (MW) ning sh tarbimisvarad – kokku portfell (MW), Eesti Energia varad (MW); kontserni teadus- ja arendustegevuse rahaline maht (mln EUR). Kategoorias **„Kontserni energiatoodang ja -müük“** kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: toodetud elekter (GWh) – sh taastuvelekter (GWh); toodetud taastuvelektri toodangu osakaal (%); toodetud soojus (GWh); kontserni müüdü elektrienergia (GWh) – sh müüdü taastuvelektri osakaal (%); kontserni müüdü gaas (GWh); kontserni müüdü soojusenergia (GWh). Kategoorias **„Kontserni energiatarbimine“** kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: elektritarbimine (GWh) ja kadu (GWh); soojuse tarbimine (MWh); vedelkütuse tarbimine (GWh); jäätmepuidu tarbimine (GWh); segaolmejäätmete tarbimine (tuh tonni); vee tarbimine – jahutusvesi (m³) ja pumbatud kaevandusvesi (m³) ning olmevee tarbimine kontorites (mln m³). Kategoorias **„Jäätmeteke energiatootmisel“** kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: põlevkivi lend- ja koldetuhk (mln tonni) – sh taaskasutatud (mln tonni); aheraine (mln tonni) – sh taaskasutatud (mln tonni). Kategoorias **„Heitmed“** kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: skoop 1, 2, 3 vastavalt otsene (th t CO₂e), kaudne (th t CO₂e), muu kaudne (th t CO₂e); SO_x (tuh tonni); NO_x (tuh tonni); tolmuheitmed (tuh tonni); heitmed vette – hõljum (tuh tonni), sulfaadid (tuh tonni). Kategoorias **„Muud näitajad“** kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: keskkonnalubades sätestatud piirnormide ametlikult fikseeritud rikkumised – õhuheitmed (tk), muud näitajad (tk); kontsernis on kehtiv keskkonnapoliitika (jah/ei); kontserni keskkonna- poliitikas on kirjeldatud

jäätmete, vee, energia ja ringlussevõtuga seonduvad põhimõtted (jah/ei); kontsernil on teostatud Euroopa Parlamendi ja nõukogu energiatõhusust käsitlevate direktiivide kohane energiaaudit (jah/ei); kontserni kliima- ja keskkonnamõjusid käsitletakse nõukogu tasandil (jah/ei); kontserni kliima- ja keskkonnamõjusid käsitletakse juhatuse tasandil (jah/ei). (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 92–94)

Selle valdkonna tulemusmõõdikud on seotud ÜRO jätkusuutliku arengu eesmärkidega, milleks on taskukohane ja puhas energia; inimväärne töö ja majanduskasv; tööstus, innovatsioon ja taristu; kestlikud linnad ja kogukonnad; vastutustundlik tarbimine ja tootmine; kliimameetmed; ookeani- ja mereökosüsteemid (ÜRO koduleht; Riigikantselei koduleht). See iseloomustab teooriat, mille kohaselt eesmärgid peavad lähtuma organisatsiooni missioonist, väärtustest ja visioonist (Kaplan & Norton, 2004: 47–48). Nii Eesti Energia tulemusmõõdikutega seotud eesmärgid kui ka missioon, väärtused ja visioon on seotud jätkusuutlikkuse edendamise, seega need elemendid on kooskõlas.

Teine valdkond, mille raames Eesti Energia tulemusmõõdikuid kategoriseerib on „**Inimest väärtustav teekond nulli**“. Kasutusel on tulemusmõõdikud nagu kaotatud tööajaga tööõnnetuste sageduse määr; juhtimiskvaliteet (sajapalliskaala); juhtimiskvaliteet (sajapalliskaala). (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 88)

Kategoorias „**Töötajate arv ja vanusegruppide jaotus**“ kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: meeste ja naiste arv ja osakaal (%) vanusegruppide lõikes. Kategoorias „**Töölepingu tähtaeg kasutatakse**“ järgnevaid tulemusmõõdikuid: tähtajalise ning tähtajatu töölepinguga töötajate arv meeste ja naiste lõikes; töötajate keskmine staaž (aasta); osalise koormusega töötajate arv meeste ja naiste lõikes. Kategoorias „**Töötajate jaotus segmentide lõikes**“ kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: juhtide arv meeste ja naiste lõikes; spetsialistide arv meeste ja naiste lõikes; teostajate arv meeste ja naiste lõikes; praktikantide arv meeste ja naiste lõikes; usaldusisikute arv meeste ja naiste lõikes; renditöötajate arv meeste ja naiste lõikes. Kategoorias „**Kontserni töötajad riikide lõikes**“ kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: Eesti töötajate arv meeste ja naiste lõikes; Läti töötajate arv meeste ja naiste lõikes; Leedu töötajate arv meeste ja naiste lõikes; Poola töötajate arv meeste ja naiste lõikes; Soome töötajate arv meeste ja naiste lõikes; Saksamaa töötajate arv meeste ja naiste lõikes; Ameerika Ühendriikide töötajate arv meeste ja naiste lõikes; kontserni töötajate koguarv meeste ja naiste lõikes. Kategoorias „**Kontserni ettevõtete töötajad**“ kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: Enefit Connecti töötajate arv meeste ja naiste lõikes; Enefit Greeni töötajate arv meeste ja naiste lõikes; Enefit Poweri töötajate arv meeste ja naiste lõikes; Enefit

Solution töötajate arv meeste ja naiste lõikes; klienditeenuste töötajate arv meeste ja naiste lõikes; tugi- ja sidusüksuse töötajate arv meeste ja naiste lõikes; kontserni ettevõtete töötajate koguarv. Kategorias „**Voolvaus kontsernis**“ kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: töötajate keskmine arv meeste ja naiste lõikes; kõigi lahkunud töötajate arv meeste ja naiste lõikes; koguvoolavuse osakaal (%) meeste ja naiste lõikes; omal soovil lahkunud töötajate arv meeste ja naiste lõikes; vabatahliku voolavuse osakaal (%) meeste ja naiste lõikes. Kategorias „**Voolvaus kontsernis segmentide lõikes**“ kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: keskmine juhtide arv; kõigi lahkunud juhtide arv; omal soovil lahkunud juhtide arv; juhtide koguvoolavus (%); juhtide vabatahtlik voolavus (%); keskmine spetsialistide arv; kõigi lahkunud spetsialistide arv; omal soovil lahkunud spetsialistide arv; spetsialistide koguvoolavus (%); spetsialistide vabatahtlik voolavus (%); keskmine teostajate arv; kõigi lahkunud teostajate arv; omal soovil lahkunud teostajate arv; teostajate koguvoolavus (%); teostajate vabatahtlik voolavus (%). Kategorias „**Uued töötajad kontsernis segmenti kaup**“ kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: juhtide arv meeste ja naiste lõikes; spetsialistide arv meeste ja naiste lõikes; teostajate arv meeste ja naiste lõikes; praktikantide arv meeste ja naiste lõikes; renditöötajate arv meeste ja naiste lõikes. Uute töötajate arv ja osakaal (%) kontsernis meeste ja naiste lõikes. Kategorias „**Vanemapuhkusel töötajad kontsernis**“ kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: meeste ja naiste arv. Kategorias „**Tippjuhtide sooline jaotus kontsernis**“ kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: tippjuhtide koguarv ja naiste osakaal (%); Eesti Energia nõukogu liikmete arv meeste ja naiste lõikes; Elektrilevi nõukogu liikmete arv meeste ja naiste lõikes; Enefit Greeni nõukogu liikmete arv meeste ja naiste lõikes. Kategorias „**Inseneride ja IKT tööpere sooline jaotus kontsernis**“ kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: meeste ja naiste arv ning naiste osakaal (%). Kategorias „**Keskmine kuu brutopalk**“ kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: kõigi töötajate keskmine brutopalk (EUR); praktikantide keskmine brutopalk (EUR); teostajate keskmine brutopalk (EUR); spetsialistide keskmine brutopalk (EUR); juhtide keskmine brutopalk (EUR); aasta töötasufond (mln EUR). Kategorias „**Keskmine kuu brutopalk segmenti ja soo kaup**“ kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: kõikide segmentide keskmine kuu brutopalk (EUR) meeste ja naiste lõikes; juhtide keskmine kuu brutopalk (EUR) meeste ja naiste lõikes; spetsialistide keskmine kuu brutopalk (EUR) meeste ja naiste lõikes; teostajate keskmine kuu brutopalk (EUR) meeste ja naiste lõikes. Kategorias „**Meeste ja naiste aasta bruto mediaan töötasu suhe**“ kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: kõigi töötajatest meeste ja naiste aasta bruto mediaan töötasu

suhe; praktikantidest meeste ja naiste aasta bruto mediaan töötasu suhe; teostajatest meeste ja naiste aasta bruto mediaan töötasu suhe; spetsialistidest meeste ja naiste aasta bruto mediaan töötasu suhe; juhtidest meeste ja naiste aasta bruto mediaan töötasu suhe; aastapalk kõrgeimini tasustatud töötaja ja kõikide töötajate mediaantasuga võrreldes (suhe). Kategorias „**Tööohutus- ja tervishoid**“ kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: tervisekindlustusega liitunud töötajate arv; spordiklubi liikmesus (arv); tööõnnetused (tk) – sh surmaga lõppenud (tk), rasked (tk) ja kerged (tk) tööõnnetused; partneritega juhtunud tööõnnetused (tk); kaotatud tööajaga tööõnnetuste sageduse määr. Kategorias „**Muud olulised töötajatega seotud näitajad**“ kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: pühendumusindeks (TRI * M indeks); juhtimiskvaliteedi indeks; tulemusvestlused läbi viidud (arv); kollektiivlepinguga hõlmatud (%); töötajate osakaal (%), kes on osalenud vähemalt ühel ettevõtte poolt pakutud koolitusel. (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 94–100)

Selle valdkonna tulemusmõõdikud on samuti seotud ÜRO jätkusuutliku arengu eesmärkidega, milleks on hea tervis ja heaolu; sooline võrdõiguslikkus; inimväärne töö ja majanduskasv; ebavõrdsuse vähendamine; rahu, õiguskaitse ja tugevad institutsioonid (ÜRO koduleht; Riigikantselei koduleht). See iseloomustab teooriat, mille kohaselt eesmärgid peavad lähtuma organisatsiooni missioonist, väärtustest ja visioonist (Kaplan & Norton, 2004: 47–48). Nii Eesti Energia tulemusmõõdikutega seotud eesmärgid kui ka missioon, väärtused ja visioon on seotud jätkusuutlikkuse edendamisega, seega need elemendid on kooskõlas.

Kolmas valdkond, mille raames Eesti Energia tulemusmõõdikuid kategoriseerib on „**Läbipaistev ja eetiline ühingujuhtimine**“. Kasutusel on tulemusmõõdik nagu ebaeetilise käitumisega kokku puutunud töötajate osakaal (%). (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 88)

Kategorias „**Eetilise käitumise tagamine**“ kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: kontsern rakendab lapstööjõu välistamise ja vähemuste kohtlemise nõudeid (jah/ei); kontsernis kehtib eetikakoodeks (jah/ei); kontsernis kehtivad eetikanõuded partneritele (jah/ei); ettevõtte juhtorganite liikmed, kellele on tutvustatud kontserni eetikanõudeid (%); eetikakoodeksi e-kursuse läbinud töötajate arv (%); riigihanked, kus hankepartner on allkirjastanud eetikanõuded (%); alla kolme pakkujaga hangete arv (%); kontserni vihjekanalitesse saabunud teadete arv (tk); töötajad, kes osalised eetikaküsimusi sisaldanud pühendumusuuringus (%); töötajad, kes on viimase aasta jooksul kokku puutunud ebaeetilise (sh lugupidamatu) käitumisega (%); kliendiandmete töötlemisega seotud rikkumised (tk). Kategorias „**Muud ühingujuhtimisega seotud teemad**“ kasutatakse järgnevaid tulemusmõõdikuid: kontserni maksujalajalg (mln EUR) – sh ressursitasud (mln

EUR), keskkonnamaksud (mln EUR), tööjõumaksud (mln EUR), aktsiisid (mln EUR); keskkonnatasud – ressursstasud (mln EUR), saastetasud (mln EUR); maaomanikele makstud talumistasud (EUR); taastuenergia arendustega seotud kogukondadega koostööprojektid (EUR); toetused poliitparteiidele (EUR).

Selle valdkonna tulemusmõõdikud on samuti seotud ÜRO jätkusuutliku arengu eesmärgiga, milleks on õiguskaitse ja tugevad institutsioonid (ÜRO koduleht; Riigikantselei koduleht). See iseloomustab teooriat, mille kohaselt eesmärgid peavad lähtuma organisatsiooni missioonist, väärtustest ja visioonist (Kaplan & Norton, 2004: 47–48). Nii Eesti Energia tulemusmõõdikutega seotud eesmärgid kui ka missioon, väärtused ja visioon on seotud jätkusuutlikkuse edendamisega, seega need elemendid on kooskõlas.

Järgnevalt liigitab töö autor Eesti Energia kolmes jätkusuutlikkuse valdkonnas leiduvad tulemusmõõdikuid ESG tegurite alusel. Praktiliselt kõik Eesti Energia jätkusuutlikkuse valdkondade põhjal liigitatud tulemusmõõdikud on vastavuses ESG tegurite liigitusega. Valdkontadesse „Kliima soojenemise leevendamise ja energiatootmise negatiivse keskkonnajalajälje alandamine“, „Inimest väärtustav teekond nulli“, „Keskmise kuu brutopalk segmendi ja soo kaupa“ liigituvad tulemusmõõdikud on vastavuses vastavalt ESG tegurite keskkonnaalane; sotsiaalne; juhtimisalane liigitustega, kui välja arvata Eesti Energia valdkonda „Inimest väärtustav teekond nulli“ kuuluv tulemusmõõdik juhtimiskvaliteet (sajapalliskaala), mille töö autor paigutab ESG juhtimisalase teguri alla. Lisaks töö autori arvates võib Eesti Energia valdkondade mitmeid tulemusmõõdikuid käsitleda rohkema kui ühe ESG teguri alusel.

Põhjusel, et käesoleva bakalaureusetöö põhifookus on tulemuslikkuse hindamise arendamisel jätkusuutlikkuse võtmes, siis teeb töö autor ülevaatliku kokkuvõtte Eesti Energia tulemusmõõdikutest, mis on seotud mõne sihtväärtusega, kuid mis on väljaspool jätkusuutlikkuse aruannet. **Esiteks** ei tohi netovõla ja EBITDA suhe pikaajaliselt ületada 3,5 ehk tulemusmõõdik on netovõla ja EBITDA suhe (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 82). **Teiseks** peab omakapital moodustama vähemalt 50% varadest ehk tulemusmõõdik on omakapitali ja varade suhe (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 146). Töö autori hinnangul on need tulemusmõõdikud seotud ÜRO jätkusuutlikku arengu eesmärkidega, milleks on inimväärne töö ja majanduskasv; jätkusuutlikud linnad ja kogukonnad (ÜRO koduleht; Riigikantselei koduleht). See iseloomustab teooriat, mille kohaselt eesmärgid peavad lähtuma organisatsiooni missioonist, väärtustest ja visioonist (Kaplan & Norton, 2004: 47–48). Nii Eesti Energia tulemusmõõdikutega seotud eesmärgid kui ka missioon, väärtused ja visioon on seotud jätkusuutlikkuse edendamisega, seega need elemendid on kooskõlas.

Kokkuvõttes on Eesti Energias kasutusel mitmeid tulemusmõõdikuid, mis on seotud jätkusuutlikkust edendavate eesmärkidega ning on vastavuses Eesti Energia missiooni, väärtuste ja visiooniga, mis iseloomustab teooriat, mille kohaselt peavad tulemusmõõdikud olema seotud eesmärkidega, mis on kooskõlas organisatsiooni missiooni, väärtuste ja visiooniga (Kaplan & Norton: 2004: 47–48).

2.5. Ettepanekud tulemuslikkuse hindamise arendamiseks

Käesoleva bakalaureusetöö empiirilise osa viiendas alapeatükis teeb töö autor ettepanekuid Eesti Energia tulemuslikkuse hindamise arendamiseks.

Esiteks, 2022. aasta aastaaruandes on kirjas, et nõukogu ja juhatuse lähtuvad kontserni juhtimisel küll organisatsiooni väärtustest, visioonist ja strateegiast, kuid ei ole mainitud missiooni, mis on teooria kohaselt tulemuslikkuse hindamise süsteemi aluseks (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 50; Kaplan & Norton: 2004: 47–48). **Teiseks** on Eesti Energia puhul tegu äriettevõttega, mille eesmärk on pikaajalise väärtuse tagamine osanikele, mis on osa finantsperspektiivist (Kaplan & Norton: 2004: 23, 25). Tulemuslikkuse hindamine jätkusuutlikkuse võtmes on küll oluline, kuid 2022. aasta aastaaruande ja 2022. aasta strateegilise tegevuskava põhjal ei ole veel kasutusel katuseraamistiku, mis edastaks holistilise ülevaate, kuidas jätkusuutlikkuse eesmärkide täitmine tipneb põhjuse ja tagajärje seostena pikaajalise väärtuse tagamisega osanikele. Sel põhjusel soovib töö autor Eesti Energial luua tasakaalus tulemuskaart ja strateegia kaart. Tasakaalus tulemuskaardi ja strateegia kaardi viis võtme-eelist on järgnevad (Kaplan & Norton, 2004: 8; Kaplan & Norton, 2006: 5):

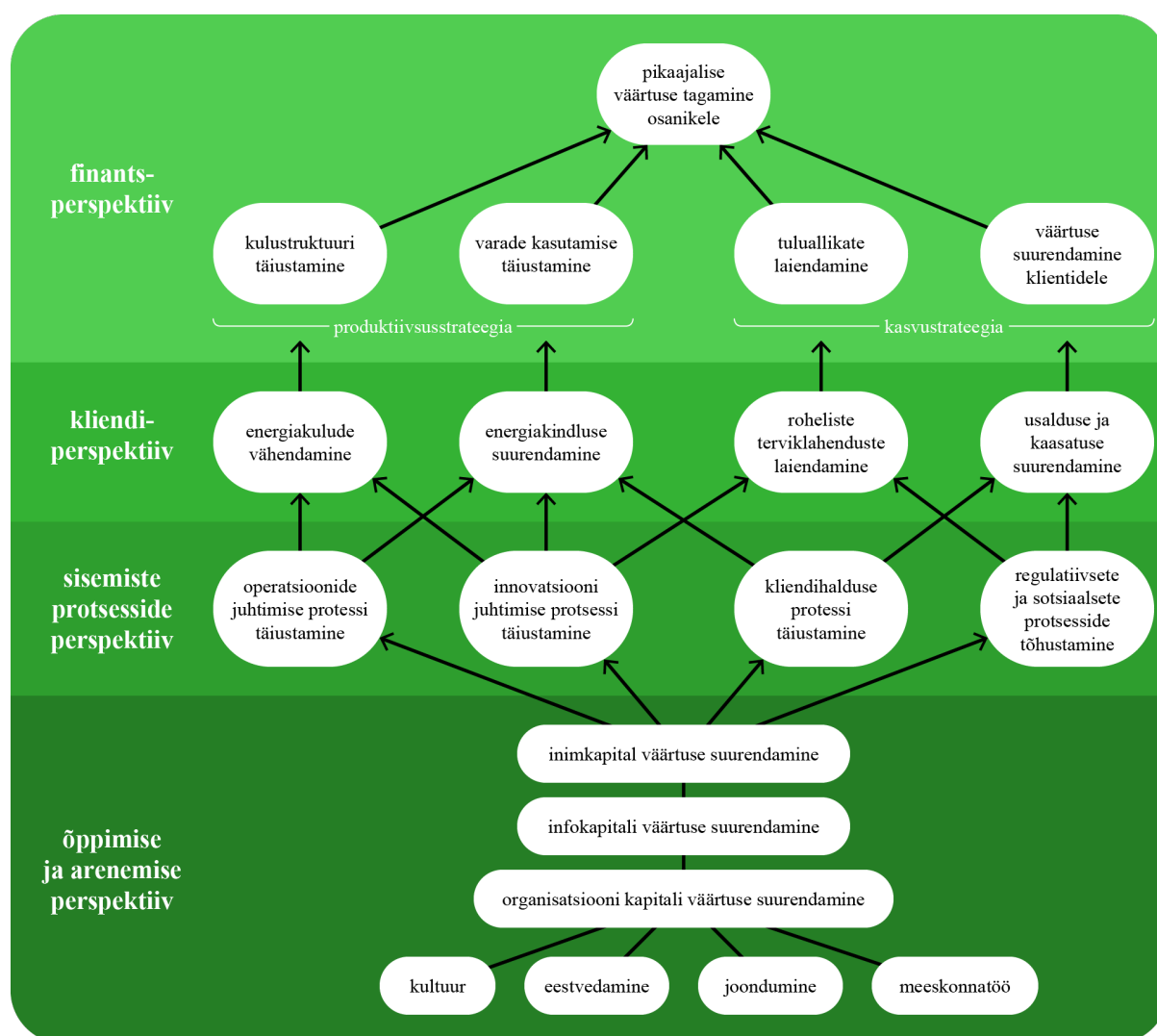
1. aitab mobiliseerida muutusi tegevjuhtkonna kaudu;
2. aitab transleerida strateegia operatiivseteks ülesanneteks;
3. aitab joondada terve organisatsiooni strateegia järgi;
4. aitab motiveerida, et teha strateegia elluviimine igapäevaseks;
5. aitab eestvedada, et teha strateegia elluviimine pidevaks protsessiks.

Lisaks aitab tasakaalus tulemuskaart ja strateegia kaart mõista strateegiat läbi kõikide osakondade perspektiivide. Tihtipeale näevad inividid strateegiat läbi enda kitsa spetsialiteedi. Finantsjuhid kipuvad nägema strateegiat peamiselt läbi finantsperspektiivi, müügi- ja turundusjuhid peamiselt läbi kliendiperspektiivi, operatsioonide spetsialistid peamiselt läbi kvaliteedi, tsükliaja ja muude protsesside juhtimise ning inimkapitali spetsialistid läbi inimväärtuse kasvatamise. Vähestel on holistiline vaade, mida tasakaalus tulemuskaart ja strateegia kaart aitavad luua. (Kaplan & Norton, 2004: 19)

Veel aitavad tasakaalus tulemuskaart ja strateegia kaart kommunikeerida strateegiat, nii et kõik saavad üksteisest aru, sest pakub terminid ja kontseptsiooni, mille raames strateegiat kommunikeerida (Kaplan & Norton, 2004: 20, 24).

Töö autor pakub ka ise Eesti Energiale välja tasakaalus tulemuskaardi strateegia kaardi (vt. Joonis 7), mis on tehtud kahe järgneva strateegia kaardi põhjal:

- Kaplani ja Nortoni tasakaalus tulemuskaardi strateegia kaardi näite (vt. Joonis 3) (Kaplan & Norton, 2004: 25);
- Strateegia kaardi (vt. Joonis 6), mis töötati välja Tšehhi energiat reguleeriva asutuse (Czech Energy Regulatory Office) jaoks (Jordão, Sampedro, González, Bata, 2011).



Joonis 8. Tasakaalus tulemuskaardi strateegia kaart Eesti Energiale

Allikas: autori koostatud Kaplan & Norton, 2004: 25; Jordão, Sampedro, González, Bata, 2011 põhjal

Kolmandaks toob töö autor välja tulemusmõõdikud, mille väärtusi 2022. aasta aastaaruande põhjal Eesti Energias juba osaliselt või täielikult mõõdetakse ja kogutakse, kuid millele ei ole seatud sihtväärtuseid. Töö autori arvates tasub kaaluda nende tulemusmõõdikute suhtes sihtväärtuste seadmist. Töö autor kategoriseerib need tulemusmõõdikud Eesti Energiale loodud tasakaalus tulemuskaardi strateegia kaardi (vt. Joonis 7) perspektiivide ja eesmärkide põhjal (vt. Tabeleid 7–10).

Tabel 5

Õppimise ja arenemise perspektiiv

Eesmärk	Tulemusmõõdikud
Organisatsiooni kapital väärtuse suurendamine	
Infokapital väärtuse suurendamine	Enefit Idea Hubi kaudu töötajatelt ja välistelt partneritelt kogutud ideede arv (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 41)
Inimkapitali väärtuse suurendamine	Algatuste, mis soodustavad füüsika, keemia- ja infotehnoloogia ning jätkusuutlikkuse juhtimise kompetentsiga tulevikutegijate teket, erinevad kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed näitajad (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 45–47) Töötajatena jätkavate praktikantide osakaal (%) (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 45–46)

Märkus:

Allikas: autori koostatud Eesti Energia aastaaruande 2022 põhjal

Tabel 6

Sisemiste protsesside perspektiiv

Eesmärk	Tulemusmõõdikud
Operatsioonide juhtimise protsessi täiustamine	Võrgukadu (GWh) ja selle osakaal (%) võrku sisenenud elektrist (GWh) (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 71)
Innovatsiooni juhtimise protsessi täiustamine	Enefit Idea Hubi ideede arv, mida on kasutatud ärikiirendites (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 41) Euroopa Rohelise Kontorite süsteemi tunnistuse pälvinud roheliste kontorite osakaal (%) (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 42)
Kliendihalduse protsessi täiustamine	Mikrotootmise liitumistaotluste ja liitumiste arv ning liitumisprotsessi kiirus (päev) ja iseteeninduses tehtud toimingute osakaal (%) (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 31–32) Lahendatud kliendipöördumiste osakaal (%) (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 20)

	Kahjunõuded ja hüvitsed Eesti Energia vastu (arv ja EUR) (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 34) Iseteeninduse ja veebivestluste kasutajate osakaal (%) (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 34) Rikkeinfo rakenduse Maru kasutajate ja unikaalsete kasutajate osakaal (%) (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 34)
Sotsiaalsete ja regulatiivsete protsesside tõhustamine	Arendusprojektiga seonduvate küsimuste lahendamiseks korraldatud kohtumiste ja töörühmade erinevad kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed näitajad (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 27–28, 48, 90) Arendusprojektiga seonduvate küsimuste lahendamiseks korraldatud keskkonnauuringute ja tehniliste lahenduste eelanalüüside erinevaid kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed näitajad (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 27–28, 48, 90)

Märkus:

Allikas: autori koostatud Eesti Energia aastaaruande 2022 põhjal

Tabel 7

Kliendiperspektiiv

Eesmärk	Tulemusmõõdikud
Energiakulude vähendamine	
Energiakindluse suurendamine	Juhitav elektriline netootmisvõimsus (MW) (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 29) Reservjaamade kogutootmisvõimsus (MW) (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 30) Reguleerimisvõimsus (MW) (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 5, 24) SAIDI (ingl <i>System Average Interruption Duration Index</i>) (min) (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 32, 224) SAIFI (ingl <i>System Average Interruption Frequency Index</i>) (min) (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 224) Päikeseelektrijaama omanike arv ja salvestuslahenduse omanike osakaal (%) (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 14, 23)
Roheliste terviklahenduste laiendamine	Enefit Idea Hubi ideedest inspireeritud lahenduste arv, mis on jõudnud klientideni (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 41) Elektriautode avaliku laadimisvõrgu kasutamismaht (MWh) (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 22–23)
Klientide usalduse ja kaasatuse suurendamine	Klientide soovitusindeks (NPS) (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 25, 89)

Märkus:

Allikas: autori koostatud Eesti Energia aastaaruande 2022 põhjal

Tabel 8

Finantsperspektiiv

Eesmärk	Tulemusmõõdikud
Kulustruktuuri täiustamine	
Varade kasutamise täiustamine	Võrguinvesteeringud (mln EUR) (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 32, 188)
Tuluallikate laiendamine	
Väärtuse suurendamine klientidele	Investeeringud kohalikesse projektidesse (EUR) (Eesti Energia aastaaruanne 2022: 49)
Pikaajalise väärtuse tagamine osanikele	

Märkus:

Allikas: autori koostatud Eesti Energia aastaaruande 2022 põhjal

Tasub rõhutada, et ei ole arukas lisada sihtväärtuseid seoses kõikide tulemusmõõdikutega, vaid selekteerida kõikide perspektiivide seast 20–30 olulisimat tulemusmõõdikut, millel on võtmetähtsus, tagamaks pikaajaline väärtus osanikele (Kaplan & Norton, 2004: 9, 19, 66).

Neljandaks, kui on soov saada osa tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise strateegia arendamise nüanssidest ning tutvuda juhtumiuuringutega, mis käsitlevad organisatsioone, mis juba edukalt rakendavad Kaplani ja Nortoni süsteemi, siis on arukas tutvuda autorite järgnevate teostega (Kaplan & Norton, 2004: 10–11; Kaplan & Norton, 2006: 5–6):

1. *Strategy Maps* – aitab luua tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi;
2. *The Balanced Scorecard* – aitab tulemuslikkust hinnata;
3. *The Strategy-Focused Organization; Alignment* – aitavad tulemuslikkust juhtida.

Kokkuvõte

Järk-järgult kiireneva kliimasoojenemise tõttu lasub organisatsioonidel üha suurem surve edendada keskkonnaalast jätkusuutlikkust, kuid mitte ainult, lisaks survestatakse organisatsioone edendama ka sotsiaalset jätkusuutlikkust. Käesoleva bakalaureusetöö fookus on Eesti Energia tulemuslikkuse hindamise arendamisel jätkusuutlikkuse võtmes. Eesti Energia näol on tegemist Eesti suurima energiatootja ning rahvuvahelise haardega äriettevõttega, kelle ainuomanik on Eesti riik. Bakalaureusetöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Teoreetilises osas selgitab töö autor tulemuslikkuse hindamise aluseid jätkusuutlikkuse

võtmes. Empiirilises osas teostab töö autor dokumendianalüüsi, mille raames seostab Eesti Energia infoallikatest leitud tulemuslikkuse hindamise teoreetiliste alustega.

Tulemuslikkuse hindamise arendamiseks tuleb välja selgitada, milliste tulemusmõõdikute väärtuste ehk tulemuste identifitseerimine, kogumine, analüüsimine ja raporteerimine on oluline tulemuslikkuse hindamiseks. Tulemuslikkuse hindamiseks jätkusuutlikkuse võtmes tuleb seada jätkusuutlikkuse edendamiseks seotud missioon, väärtused ja visioon, mis annavad sisendi strateegia loomiseks. Strateegia loomiseks on arukas kasutada tasakaalus tulemuskaarti (ingl *balanced scorecard*) ja strateegia kaarti (ingl *strategy map*), mis aitavad näha eesmärkide ja perspektiivide vahel valitsevaid põhjuse ja tagajärje seoseid, mis tipnevad organisatsiooni peaesmärgi saavutamiseks. Tulemuslikkuse hindamiseks jätkusuutlikkuse võtmes saab kasutada GRI standardit, ÜRO jätkusuutliku arengu eesmärke, ESG tegureid ja tulemuste kolmikmõõdet.

Eesti Energia 2018., 2019., 2020., 2021. ja 2022. aasta aastaaruannete, 2022. aasta strateegilise tegevuskava ning kodulehe põhjal on Eesti Energias kasutusel hulk tulemusmõõdikuid, mis on seotud nii GRI standardi, ÜRO jätkusuutliku arengu eesmärkide kui ka ESG teguritega. Eesti Energia tulemuslikkuse hindamisel ning jätkusuutlikkuse võtmes tulemuslikkuse hindamise teoreetiliste aluste vahel on mitmeid seoseid. Töö autor teeb Eesti Energiale ettepanekuid tulemuslikkuse hindamise arendamiseks ning soovib luua tasakaalus tulemuskaart ja strateegia kaart, loomaks holistiline ülevaade strateegiast.

Bakalaureusetöö autor tänab koostöö ja juhiste eest enda juhendajat Toomas Haldmat.

Viidatud allikad

1. Euske, K. (1), & Lebas, M. (2007). A conceptual and operational delineation of performance. In *Business Performance Measurement: Unifying Theories and Integrating Practice, Second Edition* (p. 140). Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511805097.008>
2. Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: Systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 109–123.
<https://doi.org/10.1108/13683041011027490>
3. Bititci, U. S. (2015). *Managing Business Performance: The Science and The Art*. John Wiley & Sons.
4. Kearney, R. c. (1), & Berman, E. m. (2). (2018). Public sector performance: Management, motivation, and measurement. In *Public Sector Performance: Management, Motivation, and Measurement* (p. 372). Taylor and Francis.
<https://doi.org/10.4324/9780429497964>
5. Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). Performance management in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 22(6), 478–498.
<https://doi.org/10.1108/09513550910982850>
6. Neely, A. (Ed.). (2002). *Business performance measurement: Theory and practice*. Cambridge University Press.
7. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
8. Kaplan, R.S. and D.P. Norton (2000) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press.
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. *Concentrated Knowledge™ for the Busy Executive*.
10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business Press.
12. Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.), *Handbooks of Management*

Accounting Research (Vol. 3, pp. 1253–1269). Elsevier.

[https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)

13. Shahin, A., & Mahbod, M. A. (2007). Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 226–240.
<https://doi.org/10.1108/17410400710731437>
14. Lewis, R. E. (1967). Measuring, reporting and appraising results of operations with reference to goals, plans and budgets. *Business Policy : New York*, 486–498.
15. Jordão, T. (2010). The use of Balanced Scorecard in the Strategic Planning of Renewable energy Supply in the Regional Level. *Chemicke Listy, Recent Advances in Energy, Environment, Economics and Technological Innovation*, 230.
16. Warhurst, A. (2002). Sustainability indicators and sustainability performance management. *Mining, Minerals and Sustainable Development [MMSD] project report*, 43, 129.
17. Moldavska, A., & Welo, T. (2019). A Holistic approach to corporate sustainability assessment: Incorporating sustainable development goals into sustainable manufacturing performance evaluation. *Journal of Manufacturing Systems*, 50, 53-68.
18. MacNeil, I., & Esser, I. M. (2022). From a financial to an entity model of ESG. *European Business Organization Law Review*, 23(1), 9-45.
19. Ondoro, C. O. (2015). Measuring Organization Performance: From Balanced Scorecard to Balanced ESG Framework.
20. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284. <https://doi.org/10.1002/bse.339>
21. Eesti Energia aastaaruanne 2018. https://www.energia.ee/-/doc/8644186/ettevottest/investorile/failid/2018_annual_report_EST.pdf. 11.05.2023.
22. Eesti Energia aastaaruanne 2019. https://www.energia.ee/-/doc/8644186/ettevottest/investorile/failid/2019/2019_annual_report_EST.pdf. 11.05.2023.
23. Eesti Energia aastaaruanne 2020. https://www.energia.ee/-/doc/8644186/ettevottest/aastaaruanne/pdf/AA_2020_EST.pdf. 11.05.2023.
24. Eesti Energia aastaaruanne 2021. https://www.energia.ee/-/doc/8644186/ettevottest/aastaaruanne/pdf/EE_EST_2021.pdf. 11.05.2023.

25. Eesti Energia aastaaruanne 2022. https://www.energia.ee/-/doc/8644186/ettevottest/investorile/failid/2022/2022_annual_report_EST.pdf. 11.05.2023.
26. Eesti Energia strateegiline tegevuskava 2022. <https://www.energia.ee/-/doc/8644186/pdf/EestiEnergia.pdf>. 11.05.2023.
27. ÜRO koduleht. <https://sdgs.un.org/goals>. 11.05.2023.
28. Riigikantselei koduleht. <https://www.riigikantselei.ee/valitsuse-too-planeerimine-ja-korraldamine/valitsuse-too-toetamine/saastev-areng>. 11.05.2023.
29. Eesti Energia keskkonnapoliitika. <https://www.energia.ee/ettevottest/vastutustundlik-energia/keskkond/keskkonnapoliitika>. 11.05.2023.

Summary

DEVELOPMENT OF PERFORMANCE MEASUREMENT ON THE EXAMPLE OF EESTI ENERGIA IN THE CONTEXT OF SUSTAINABILITY

Maru Arukask

Due to the gradual acceleration of climate change, organizations are under increasing pressure to promote environmental sustainability, as well as social sustainability. The focus of this bachelor's thesis is on developing performance measurement in the context of sustainability for Eesti Energia. Eesti Energia is the largest energy producer in Estonia and an internationally recognized business enterprise with the Estonian government as its sole owner. The thesis consists of a theoretical and empirical part. In the theoretical part, the author explains the foundations of performance measurement in the context of sustainability. In the empirical part, the author performs document analysis, relating the information found from Eesti Energia's sources to the theoretical foundations of performance measurement.

To develop performance measurement, it is necessary to determine which key performance indicators' values identification, collection, analysis, and reporting are important for performance measurement. To measure performance in the context of sustainability, it is important to establish a mission, values, and vision related to promoting sustainability, which provides input for creating a strategy. It is wise to use a balanced scorecard and a strategy map to create a strategy that helps to see the cause-and-effect relationships between objectives and perspectives that culminate in achieving the organization's ultimate objective. To measure performance in the context of sustainability, the GRI standard, the United Nations Sustainable Development Goals, ESG factors, and the triple bottom line of results can be used.

Based on Eesti Energia's 2018, 2019, 2020, 2021 and 2022 annual reports, 2022 strategic action plan, and website, Eesti Energia uses a variety of key performance indicators related to the GRI standard, United Nations Sustainable Development Goals, and ESG factors. There are several connections between measuring Eesti Energia's performance and the theoretical foundations of performance measurement in the context of sustainability. The author of the thesis makes proposals for developing performance measurement for Eesti Energia and recommends creating a balanced scorecard and strategy map to provide a holistic overview of the strategy.

The author of the bachelor's thesis thanks their supervisor, Toomas Haldma, for their cooperation and guidance.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Maru Arukask,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose
„Tulemuslikkuse hindamise arendamine jätkusuutlikkuse võtmes Eesti Energia
näitel“,

mille juhendaja on Toomas Haldma,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni
autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

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 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja
üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni
autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Maru Arukask
11.05.2023