

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Hanna Uibokand, Kristin Pöder

SUURETTEVÕTETE CSRD RAKENDAMISE JUHTIMISPRAKTIKAD EESTIS:
PELGALT BÜROKRAATIA VÕI ÄRILINE LÄBIMURRE?

Magistritöö

Juhendaja: kaasprofessor Kertu Lääts

Tartu 2025

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

Sisukord

Kasutatud lühendid	4
Sissejuhatus.....	5
1. CSRD ja ettevõtete juhtimispraktikate lõimumise teoreetiline raamistik.....	8
1.1. CSRD kui pöördepunkt kestlikkusaruandluse ühtlustamisel ja strateegilisel rakendamisel	8
1.2. Kestlikkuse strateegilist lõimumist mõjutavad ja toetavad tegurid	17
1.3. CSRD rakendamise oodatav mõju juhtimispraktikatele	22
2. Euroopa Liidu direktiivile vastava kestlikkusaruandluse koostamise praktikate analüüs ...	29
2.1. Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus	29
2.2. Suurettevõtete üleminek CSRD aruandlusele	32
2.3. Järeldused ja soovitused juhtimispraktikate arendamiseks CSRD kontekstis	50
Kokkuvõte.....	57
Viidatud allikad.....	62
Lisad.....	68
LISA A. Intervjuu kava.....	68
LISA B. Koodid ja nende esinemissagedus intervjueeritavate lõikes	69
LISA C. Soovitused suurettevõtetele CSRD protsessi tõhustamiseks ja väärtuse suurendamiseks	71
Summary	73

Kasutatud lühendid

CSRD	Ettevõtete kestlikkusaruandluse direktiiv (Corporate Sustainability Reporting Directive)
EFRAG	Euroopa Finantsaruandluse Nõuandekogu (European Financial Reporting Advisory Group)
ESG	Keskkonna-, sotsiaal- ja juhtimisaspektid (<i>Environmental, Social, and Governance</i>)
ESRS	Euroopa kestlikkusaruandluse standardid (European Sustainability Reporting Standards)
GRI	Globaalne Aruandlusalgatus (Global Reporting Initiative)
IRO	Mõjud, riskid ja võimalused (<i>Impacts, Risks, and Opportunities</i>)
NFRD	Mittefinantsaruandluse direktiiv (Non-Financial Reporting Directive)
SDG	Säästva arengu eesmärgid (Sustainable Development Goals)
SFDR	Kestliku rahanduse avalikustamise määrus (Sustainable Finance Disclosure Regulation)
SME	Väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted (<i>Small and medium enterprises</i>)
VSME	Vabatahtlik väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete aruandlusstandard (Voluntary standard for non-listed micro-, small- and medium-sized undertakings)

Sissejuhatus

Kestlikkus on tänapäeva ärikeskkonnas kujunenud üheks keskseks temaks, mõjutades üha enam ettevõtete strateegilisi valikuid ning igapäevast juhtimist. Kasvav surve sidusrühmade poolt on seadnud ettevõtted olukorda, kus keskkonna-, sotsiaalsete ja juhtimisaspektide (inglise keeles *Environmental, Social and Governance*, ESG) süsteemne arvestamine on muutunud konkurentsivõime säilitamise ja usaldusvääruse tõstmise eelduseks. Just ESG-tegurite mõtestatud käsitlemine aitab ettevõtetel paremini mõista ja juhtida pikaajalisi riske ja võimalusi, mis on seotud nii keskkonnaprobleemide, sotsiaalsete aspektide kui ka juhtimise läbipaistvusega. Selline areng on omakorda suurendanud ühiskondlikku ootust, et ettevõtted esitaksid oma kestlikkusalast tegevust selgelt, struktureeritult ja usaldusväärset, mistõttu on tõusnud vajadus senisest läbipaistvama, ühtlustatuma ja sisukama kestlikkusaruandluse järele.

Üheks kõige olulisemaks sammuks ettevõtete kestlikkusaruandluse arendamisel on 2023. aastal jõustunud Euroopa Liidu äriühingute kestlikkusaruandluse direktiiv (inglise keeles *Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD). Tegemist on regulatiivse raamistikuga, mis tugevdab ettevõtete kohustust avalikustada oma tegevuse keskkonna-, sotsiaalset ja juhtimis põhist mõju, liikudes varasemast umbmäärasest käsitlusest kohustusliku, standardiseeritud ja struktureeritud aruandluse suunas. CSRD on samas ka üks Euroopa Rohekokkuleppe (inglise keeles *Green Deal*) rakendusvahenditest, mille kaudu püütakse majandust ümber suunata kestlikumatele tegevustele (Hauman & Lartey, 2024). Kestlikkuse integreerimine ettevõtete juhtimisse on oluline ka ühiskonnale laiemalt, kuna ettevõtete tegevusel on otsene mõju nii keskkonnale, töötajate heaolule kui ka sotsiaalsele õiglustundele. Läbipaistva ja vastutustundliku tegutsemise soodustamine aitab tugevdada kodanike usaldust majandussüsteemi ning toetab kliimaeesmärkide saavutamist.

Sustinere (2024) uuringust selgub, et 2023. aasta majandusaasta aruandes raporteerisid CSRD vaates piisaval tasemel vaid 20 ettevõtet. Ligi 60% ettevõtetel on vaja jätkusuutlikkuse raporti koostamist alustada sisuliselt algusest ning enamus ettevõtetest jätavad ettevalmistused viimasele hetkele. Ettevõtted on siiani raporteerinud enim keskkonna ja sotsiaalsetel teemadel, kuid juhtimistavade avalikustamine on olnud vähene. Samuti on Eesti ettevõtete ESG raporteerimise aktiivsus ja tase välispartneritest 2-3 korda madalam.

Erinevalt eelkäijast, mittefinantsaruandluse direktiivist (inglise keeles *Non-Financial Reporting Directive*, NFRD), mis kohaldas leebemaid nõudeid eelkõige suurtele avaliku huvi üksustele, on CSRD kohaldamisala oluliselt laiem. See haarab ka paljusid väikese ja keskmise suurusega ettevõtteid, keda NFRD seni ei puudutanud, ning toob kaasa uusi

kohustusi, sealhulgas ulatuslikumate ESG-andmete kogumise, kahese olulisuse analüüsi, kindlaksmääratud standardite järgimise ja sõltumatu auditeerimise kohustuse. See ei tähenda üksnes suuremat aruandluse mahtu, vaid muutust, kus ESG-teemad pole enam mainekujunduslik element, vaid ettevõtte juhtimisprotsesside lahutamatu osa.

Ettevõtete üleminek CSRD nõuetele vastamiseks ei ole aga sugugi lihtne. See toob kaasa mitmeid takistusi, sealhulgas vajaduse uute kompetentside ja tehnoloogiate järele, muutusi organisatsioonilistes struktuurides ja protsessides ning olulisi investeeringuid IT-süsteemidesse ja andmehaldusse. Lisaks võib väljakutseteks osutuda ka regulatiivsete nõuete tõlgendamine ja nende rakendamine ettevõtete spetsiifikast lähtuvalt.

Analüüsides ettevõtete kohanemist CSRD nõuetega, on magistriritöö eesmärk kujundada soovitusi suurettevõtetele juhtimispraktikate kohandamiseks, et tõhustada kehtlikkusaruande koostamise protsessi ning suurendada CSRD rakendamisest lisanduvat väärtust. Juhtimispraktika all käsitletakse nii strateegilise kui ka operatiivse juhtimise tasandit, sealhulgas otsustusprotsesse ja juhtimismehhanisme. See hõlmab näiteks strateegilist planeerimist ja juhtimissüsteemide kohandamist, rolli- ja vastutusalade määramist, andmehalduse ja aruandlusprotsesside arendamist, sisemise ja välise teabevahetuse korraldust ning kompetentside arendamist.

Analüüs keskendub viie suurettevõtte kogemusele, kes koostavad 2024. aruandeaasta kohta CSRD-le vastava kehtlikkusaruande, käsitledes seejuures organisatsioonide valmisolekut, rakendamise käigus ilmnunud väljakutseid, vajalikke ressursse ning sellest protsessist tulenevaid õppetunde. Töö raames otsitakse vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

- A. Kuidas on kehtlikkuse põhimõtted integreeritud suurettevõtete strateegiasse ja juhtimisse?
- B. Millised tegurid toetavad või takistavad suurettevõtete suutlikkust CSRD nõuetele vastata?
- C. Milline on CSRD rakendamise mõju suurettevõtete juhtimispraktikatele?
- D. Kuidas tajuvad suurettevõtted CSRD rakendamisega kaasnevat ressursikulu ning millist kasu nähakse lühi- ja pikaajalises perspektiivis?
- E. Milliseid praktilisi õppetunde ja soovitusi toovad suurettevõtted esile CSRD rakendamise kogemuse põhjal?

Eesmärgi täitmiseks on töö autorid püstitanud järgnevad uurimisülesanded:

- A. Anda ülevaade Euroopa Liidu kehtlikkusaruandluse direktiivist (CSRD) ja selle rakendamise protsessist suurettevõtete tasandil.

- B. Selgitada välja kestlikkuse põhimõtete integreerimise ajendid ja tingimused suurettevõtete erinevatel juhtimistasanditel.
- C. Kaardistada varasemate uuringute põhjal CSRD rakendamisega seotud peamised positiivsed ja negatiivsed mõjud suurettevõtetele.
- D. Poolstruktureeritud intervjuude abil analüüsida suurettevõtete kohanemist CSRD rakendamisel, et selgitada välja mõju juhtimispraktikatele.
- E. Kujundada soovitusi suurettevõtetele juhtimispraktikate kohandamiseks, mis toetavad CSRD rakendamise protsessi ning aitavad suurendada selle rakendamisest tulenevat väärtust.

Uurimistöo keskendub eelkõige sellele, kuidas saavad suurettevõtted efektiivselt ja tulemuslikult kohaneda uute regulatiivsete nõuetega ning millised on nende strateegilised valikud, et tagada pikaajaline jätkusuutlikkus ja konkurentsivõime. Magistritöö annab praktilisi soovitusi, mis aitavad ettevõtetel navigeerida keerulises ja kiiresti muutuv regulatiivses keskkonnas, pakkudes samal ajal teoreetilist alust ja analüüsi, mis toetab teaduslikku arusaama ettevõtete jätkusuutlikkuse juhtimisest.

Magistritöö koosneb teoreetilisest ja empiirilise osast. Töö teoreetilises osas antakse ülevaade sellest, missugused on CSRD nõuded, mis tegurid mõjutavad ettevõtete kestlikkuse integreerimist ning viimaks, mis on CSRD rakendamise võimalik mõju ettevõtete juhtimispraktikatele tuginedes varasematele uuringutele. Töö empiirilises osas viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuud suurettevõtete esindajatega, kes raporteerivad kestlikkusteavet 2025. aastal vastavalt kestlikkusaruandluse direktiivile. Intervjuu tulemuste abil analüüsitakse suurettevõtete kohanemist CSRD nõuetega, et selgitada välja selle mõju, ressursivajadus, toetavad ja takistavad tegurid. Analüüsi tulemusel töötatakse välja soovitusid juhtimispraktikate kohandamiseks, et tõhustada CSRD nõuetele vastava kestlikkusaruande koostamise protsessi ning suurendada ettevõttes selle rakendamisest lisanduvat väärtust.

2025. aasta veebruaris avaldatud Euroopa Komisjon niinimetatud Omnibus-paketi eesmärk on leevendada ettevõtete kestlikkusaruandluse kohustusi, mis tulenevad CSRD-st, ettevõtete kestlikkuse hoolsuskohustuse ja taksonoomia direktiividest. Ettepanek on osa Euroopa Liidu laiemast sihist vähendada halduskoormust ja tõsta Euroopa ettevõtete rahvusvahelist konkurentsivõimet, säilitades samal ajal kestlikkuse valdkonnas seatud strateegilised eesmärgid. Kavandatavad muudatused hõlmavad aruandluskohustuse piirmäärade tõstmist, kohustuse ajalist edasilükkamist ning sisuliste nõuete leevendamist. (Euroopa Komisjon, 2025) Need muudatused võivad oluliselt muuta CSRD praktilist mõju ja ulatust, vähendades aruandluskohustusega ettevõtete arvu ning lihtsustades nõuete

rakendamist. Käesolev töö tugineb senikehtivale regulatiivsele raamistikule, ent autorid toovad välja, kuidas Omnibus-paketi jõustumine võib tulemusi mõjutada töö esitamise järgselt.

Märksõnad: ESG, jätkusuutlikkus, kestlikkus, kestlikkusaruandlus, kestlikkusaruandluse direktiiv.

Teaduseriala kood (CERCS): S180 majandus, majanduslikud süsteemid, majanduspoliitika; S190 ettevõtete juhtimine; S192 raamatupidamine.

1. CSRD ja ettevõtete juhtimispraktikate lõimumise teoreetiline raamistik

1.1. CSRD kui pöördepunkt kestlikkusaruandluse ühtlustamisel ja strateegilisel rakendamisel

Käesolevas peatükis antakse ülevaade Euroopa Liidu kestlikkusaruandluse direktiivi (CSRD) sisust ja rakendamisest. Selgitatakse direktiivi eesmärke, selle rakendamise ajakava ning sisulisi nõudeid, sh Euroopa kestlikkusaruandluse standardite (inglise keeles European Sustainability Reporting Standards, ESRS) rolli ja kohaldamist. Peatükk keskendub aruandlusprotsessi võtme-etappidele, alates väärtusahela kaardistamisest ja sidusrühmade kaasamisest kuni kahese olulisuse hindamise ning andmete kogumise ja esitamiseni.

Kestlikkusaruandlus on ettevõtte tegevuse osa, mille raames kogutakse, analüüsitakse ja avalikustatakse teavet organisatsiooni keskkonna- ja sotsiaalse mõju kohta. Selle keskne eesmärk on pakkuda sidusrühmadele usaldusväärset ja läbipaistvat informatsiooni, mis võimaldab teha kaalutletud otsuseid ettevõtte kestlikkuse ja vastutustundlikkuse hindamisel. Samal ajal toetab kestlikkusaruandlus ettevõtte suutlikkust mõista ja juhtida ESG-teguritest (keskkond, sotsiaalne vastutus, juhtimine) tulenevaid riske ja võimalusi, aidates sel moel kaasa vastutustundliku ettevõtluskultuuri kujunemisele (Hahn & Kühnen, 2013; Schaltegger & Burritt, 2010).

Vajadus finants- ja mittefinantsilise teabe lõimimiseks hakkas kasvama 2000. aastate alguses ning sai laiemat tähelepanu 2005. aastal ÜRO toetatud raportiga „Who Cares Wins“, kus rõhutati esmakordselt ESG-tegurite integreerimise olulisust investeerimisotsuste tegemisel. ESG-põhimõtted tõusid rahvusvahelise aruteluruumi keskmesse 2015. aastal, mil ÜRO liikmesriigid võtsid vastu säästva arengu eesmärgid (inglise keeles Sustainable Development Goals, SDG) ning sõlmisid Pariisi kliimakokkuleppe. Need üleilmsed kokkulepped rajasid aluse Euroopa Liidu Rohekokkuleppele. Sellest tulenevalt võeti 2014. aastal vastu mittefinantsaruandluse direktiiv (NFRD, Direktiiv 2014/95/EL), mis kohustas avaliku huvi üksuseid avaldama teavet oma keskkonna-, sotsiaal- ja juhtimistegevuse (ESG) kohta. NFRD eesmärk oli parandada läbipaistvust ja võimaldada huvirühmadel hinnata

ettevõtete kestlikkuse alast tegevust, kuid direktiiv ei kehtestanud ühtset aruandlusraamistikku ega auditeerimiskohustust. Need puudujäägid on viinud uute regulatsioonide, sh CSRD, väljatöötamiseni (Baumüller & Grbenic, 2021; Direktiiv 2014/95/EU, 2014; Mittelbach-Hörmanseder et al., 2021; Savarese, 2016; Wang & Phillips-Fein, 2023)

2023. aastal jõustunud Euroopa Liidu äriühingute kestlikkusaruandluse direktiiv tähistab uut ajastut ettevõtete kestlikkusaruandluses. See asendab varasema mittefinantsaruandluse direktiivi ja suurendab oluliselt aruandluskohustusega ettevõtete arvu, 11 600-lt 49 000-le. Eestis tekib aruande kohustus mitme aasta jooksul ligikaudu 350 ettevõttel, mis on 1,4% Eesti äriühingutest (Suutre, 2023). CSRD eesmärk on ühtlustada ESG-alast aruandlust, tugevdades sidet Euroopa Liidu taksonoomia määrusega, mis klassifitseerib, millist majandustegevust peetakse jätkusuutlikuks. (Faqih & Kramer, 2024; Fornasari & Travesi, 2024)

Alates 2021. aastast on Euroopa Finantsaruandluse Nõuandekogu (inglise keeles European Financial Reporting Advisory Group, EFRAG) Euroopa Komisjoni määratud CSRD kestlikkusaruandluse standardite tehniline nõustaja ja väljatöötaja. Sealhulgas ka 2023. aasta juulis jõustunud 12 standardist koosnev suurettevõtetele kohustuslik ESRS (vt tabel 1). Standardid määratlevad konkreetsete mõõdikud, andmed ning metoodika, mida ettevõtted peavad avalikustama. Esimeste avalikustatud aruannete põhjal raporteeritakse enim standardite E1, S1 ja G1 ning vähim standardite S3, E3 ja E4 järgi. Standardid on tihedalt seotud teiste ELi algatustega, näiteks kestliku rahanduse avalikustamise määrus (inglise keeles Sustainable Finance Disclosure Regulation, SFDR), mis annab juhised finantsinstitutsioonidele kestlike investeeringute kohta. ELi taksonoomia ja SFDR mõjutavad otseselt ettevõtete ligipääsu kapitalile, suunates investeeringud jätkusuutlikele tegevustele. (EFRAG, 2024a; PwC 2025)

Tabel 1

ESRS standardid

Valdkonnaülesed standardid	Keskkond	Sotsiaalne	Äriline
ESRS 1: Peamised nõuded	ESRS E1: Kliimamuutus	ESRS S1: Oma töötajaskond	ESRS G1: Äriline käitumine
ESRS 2: Avalikustamise üldised reeglid	ESRS E2: Reostus	ESRS S2: Töötajad väärtusahelas	

ESRS E3: Vee- ja mereressursid	ESRS S3: Mõjutatud kogukonnad
ESRS E4: Bioloogiline mitmekesisus ja ökosüsteemid	ESRS S4: Tarbijad ja lõppkasutajad

Allikas: Autorite koostatud EFRAG (2024a) põhjal

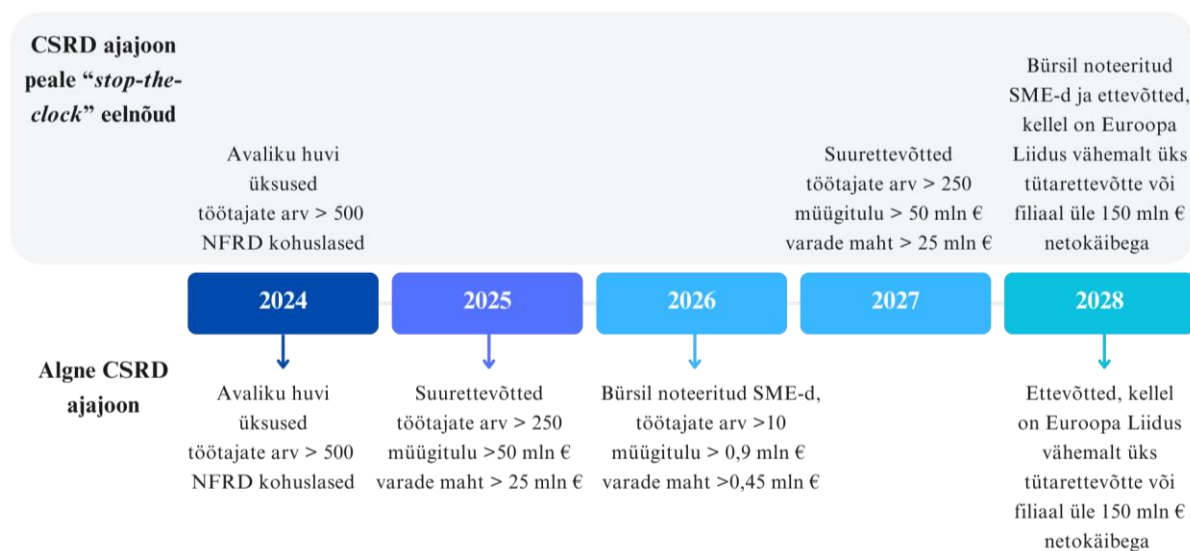
Kuigi standardid jõustusid 2023. aasta suvel, on nende tõlgendamiseks ja praktiliseks rakendamiseks vajalikud juhised lisandunud järk-järgult. Olulisemateks neist on EFRAGi poolt 31. mail 2024 avaldatud kolm rakendusjuhendit: IG 1 (materiaal-suse hindamine), IG 2 (väärtusahela käsitlemine) ja IG 3 (üksikasjalikud ESRS andmepunktid). Lisaks on EFRAG 2024. aasta jooksul lisanud mitmeid täpsustusi ESRS Q&A platvormile, millest viimased, sealhulgas juhised kliimamuutuste ja bioloogilise mitmekesisuse käsitlemiseks, on avaldatud 19. detsembril 2024. Seetõttu on ettevõtted pidanud seisma silmitsi olukorraga, kus nõuete täitmine tuleb ellu viia enne, kui praktilised juhised on täielikult kättesaadavad, jättes kohanemiseks minimaalse ajavaru ja tekitades ebakindlust rakendamise osas. (EFRAG, 2024a; EFRAG, 2024b; EFRAG, 2024c)

CSRD ja selle rakendamiseks loodud aruandlusstandardid on koostatud tuginedes mitmetele varasemalt kasutusel olnud rahvusvahelistele raamistikutele ja juhenditele. Aruandluspõhimõtetes on märkimisväärne ühtivus Globaalne Aruandlusalgatuse (inglise keeles Global Reporting Initiative, GRI) juhistega, samas kui süsinikujalajälje arvutamise meetoodika on suurel määral üle võetud SFDR-ist ning GHG protokollist. Varasemate aruandlusraamistike integreerimise peamine eesmärk on võimaldada ettevõtetel, kes on juba varasemalt ESG-alaseid andmeid kogunud ja avalikustanud, tugineda olemasolevale kogemusele ka CSRD nõuete rakendamisel. Nelja suurima rahvusvahelise konsultatsiooniettevõtte ekspertide hinnangul on enamik Euroopa suuretevõtetest varasemalt raporteerinud peamiselt GRI raamistiku alusel, mis lihtsustab nende üleminekut uutele standarditele. Samuti on seni GRI või muude CSRD-ga ühtlustatud raamistike alusel koostatud andmestik teatud määral võrreldav CSRD nõuetekohaselt esitava teabega. (Kerm, 2023; Paemurru, 2024)

2025. aasta alguses, kui esimesed ettevõtted olid CSRD-le vastava aruande avalikustamisega lõpufaasis, avaldas Euroopa Komisjon nn Omnibus-paketi, mille eesmärk on vähendada Euroopa ettevõtete halduskoormust ning muuta kestlikkusaruandlus (CSRD) ettevõtete jaoks sisulisemaks. Kavandatud muudatuste keskmes on aruandluskoostuse

kitsendamise plaan üle 1000 töötajaga ettevõtetele, rakendamise edasilükkamine kahe aasta võrra. ning sisulised leevendused. Nendest on õigusliku kinnituse saanud tähtja edasilükkamine kahe aasta võrra. Teised muudatused vajavad veel Euroopa Parlamendi ja liikmesriikide heakskiitu ning nende jõustumine sõltub edasistest läbirääkimistest. (Euroopa Komisjon, 2025; Urke, 2025)

Esimene samm CSRD rakendamisel on hinnata, kas ja millal direktiiv konkreetsele ettevõttele kohaldub (vt joonis 1). Alates 2024. aastast peavad kõik üle 500 töötajaga avaliku huvi üksused esitama jätkusuutlikkuse aruandeid ESRSide alusel, asendades varasema NFRD regulatsiooni. CSRD algse redaktsiooni järgi laieneb nõue 2025. aastast suurettevõtetele ning 2026. aastal ka börsil noteeritud väikese ja keskmise suurusega ettevõtetele (inglise keeles *small and medium enterprises*, SME). Euroopa Parlamendi ja Nõukogu poolt 2025. aastal vastu võetud Omnibusi nn „*stop-the-clock*“ muudatuse tulemusel lükati teise ja kolmanda laine ettevõtete CSRD kohaldamine edasi kahe aasta võrra. Muudatuse eesmärk on võimaldada ettevõtetel paremini kohaneda kehtivate standarditega ning anda Euroopa Komisjonile aega töötada välja lihtsustatud aruandlusnõuded. (Euroopa Komisjon, 2025; Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv (EL) 2022/2464, 2022; Euroopa Parlament, 2025; Kestlikkusaruandlus, 2024)



Märkus: Joonisel toodud arvulised kriteeriumid peavad kehtima kahel järjestikusel bilansipäeval

Joonis 1. CSRD rakendamise algne ajakava ettevõtte suuruse lõikes

Allikas: Autorite koostatud Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv (EL) 2022/2464 (2022), Kestlikkusaruandlus (2024) ja Euroopa Komisjon (2025) põhjal

Lisaks teise ja kolmanda CSRD laine edasilükkamisele, mis on õiguslikult kinnitatud, taotleb Omnibus-pakett piirata direktiivi reguleerimisala. Eesmärk on, et see hõlmaks ainult üle 1000 töötajaga suuretevõtteid. Selle tulemusena langeks aruandluskohustusega ettevõtete arv 80% võrra. Alla 1000 töötajaga ettevõtted ei oleks sel puhul kohustatud täismahus ESRS standardite järgi kestlikkusteavet avaldama, vaid võivad aruandeid esitada vabatahtliku standardi alusel, mis töötatakse välja tuginedes vabatahtlikule väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete aruandlusstandardile (inglise keeles Voluntary standard for non-listed micro-, small- and medium-sized undertakings, VSME). (Euroopa Komisjon, 2025; Urke, 2025)

Kuna ESRSid hõlmavad kogu väärtusahelat ning nõuavad teabe esitamist nii otseste kui ka kaudsete mõjude kohta, ulatub CSRD mõju ka nende ettevõtetenii, kellele see õiguslikult otseselt ei laiene. Praktikas tähendab see, et aruandluskohustus mõjutab läbi andmete kogumise lisaks aruandekohuslastele ka nende sidusrühmi, kelle tegevus on seotud aruandekohuslaste majandustegevusega. Kuna see tekitab koormuse väikeettevõtetele, on üheks Omnibus-paketi muudatusettepanekuks väärtusahela ülempiiri seadmine. See tähendab, et väiksemad koostööpartnerid ja tarnijad ei ole kohustatud vastama täielikult ESRSi nõuetele, vaid peavad andma teavet vaid vabatahtlike standardite alusel määratud ulatuses. Kestlikkusteabe jagamine kujuneb uut tüüpi normiks mitte üksnes regulatiivsel, vaid ka ärisuhete tasandil, mõjutades oluliselt ka neid osapooli, kes ei ole otsesed aruandekohuslased. (Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv (EL) 2022/2464, 2022; Kestlikkusaruandlus, 2024; Urke, 2025)

Järgmise sammuna tuleb ettevõttel kaardistada oma väärtusahel ning tuvastada selle raames olulisemad sidusrühmad, keda tuleb aruandlusprotsessi erinevates etappides kaasata. Kestlikkusaruande koostamisel tuleb arvesse võtta kogu väärtusahela ulatust, alustades tooraine hankimisest ja lõpetades toote/teenuse tarbimise ning utiliseerimisega (CSRD Implementation Guide, 2024). Edasistes protsessi osades lähtutakse dialoogist mõjutatud sidusrühmadega. Eelkõige tuleb seotud osapooli kaasata kogudes sisendeid või tagasisidet seoses oluliste mõjude, riskide ja võimalustega (inglise keeles *Impacts, Risks and Opportunities*, IRO). Sidusrühmade kaasamine tuleb dokumenteerida, et jääks alles jälgitav auditi ahel (inglise keeles *audit trail*). Sidusrühmadele keskendumine annab ettevõttele ka laiemat vaadet väärtuse loomisele, et see ei oleks orienteeritud ainult aktsionäridele (Johannessen & Jønbech, 2024; Zhang et al., 2013).

Vastavalt Sustinere (2024) uuringule on regulaarselt ja sihilikult sidusrühmasid kaasanud vaid 4% Eesti ettevõtetest. Kaasates erinevaid huvigruppe on võimalik saada

mitmekesisemat sisendit jätkusuutlikkuse aruande koostamiseks. Sidusrühmade kaasamine on kasulik mõlemale osapoolle. Sidusrühmad tunnevad, et nende huvidega arvestatakse, ning ettevõttel on võimalik varem märgata võimalusi või probleeme, andes võimaluse nendega ennetavalt tegeleda. Seega on see Eesti ettevõtete jaoks uus, kuid vajalik samm jätkusuutliku arengu tagamiseks. (Fornasari & Travesi, 2024; Bloem et al., 2023)

Järgmine ja üks mahukamaid etappe kestlikkusaruande koostamisel on oluliste aspektide ning nendega seotud mõjude, riskide ja võimaluste väljaselgitamine, sealhulgas nn kahese olulisuse (inglise keeles *double materiality*) hindamine. Selle analüüsi tulemusel selgub, milliseid Euroopa kestlikkusaruandluse standardeid ettevõtte peab rakendama ning milliseid andmeid tuleb kestlikkusaruandes avalikustada. Esimeste avaldatud aruannete põhjal on täheldatud, et ettevõtted käsitlevad keskmiselt 20–50 olulist IROd (Dragomir et al., 2024; Kestlikkusaruandlus, 2024; PwC, 2025).

Enne analüüsi juurde jõudmist, tuleb koostada eelhindang, mille käigus kaardistatakse potentsiaalselt tähtsaimad kestlikkusteemad ESRSide teemaloetelu alusel ning määratletakse ettevõttele kõige olulisemad IROd. Protsessi käigus kaasatakse varasemalt tuvastatud sidusrühmad ning vajaduse korral ka konsultandid, sealhulgas audiitorid. Esialgsed valikud tuleb dokumenteerida viisil, mis võimaldab nende põhjendatust taasesitada ja auditeerida. Selleks tuleb koostada kirjalikud ülevaated sidusrühmadega peetud aruteludest, kasutada valdkondlikke andmeid ja uuringuid, viidata teadusartiklitele ning kaasata asjakohased eksperdid (Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv (EL) 2022/2464, 2022; Ruul, 2024).

Järgnev samm on kahese olulisuse analüüsi eelhindangu põhjal, mis kujutab endast ESG andmete raporteerimisel uut ja kohustuslikku nõuet. See lähenemine eeldab, et avalikustatav teave omab potentsiaalselt olulist mõju nii ettevõtte väliskeskkonnale (mõju olulisus) kui ka ettevõtte enda finantsseisundile (finantsiline olulisus). Hindamisprotsess hõlmab eelnevalt tuvastatud aspektide analüüsi kogu väärtusahela ulatuses ning tugineb sisendile, mis on saadud huvirühmadelt. Iga olulisuse aspekti puhul tuleb hinnata mõju taset, ulatust, pöördumatust ja tõenäosust mõlemast vaatenurgast. Positiivsete mõjude korral pöördumatuse komponenti ei käsitleta. Ettevõttel on võimalus määrata iga hinnatava aspekti kaal või väärtus vastavalt selle mõju ulatusele, kestusele, tagasipööratavusele, esinemise tõenäosusele ja potentsiaalsele finantsmõjule. Lisaks on kohustus võtta arvesse mõju inimõigustele, sõltumata selle otsesest rahalisest mõjust (Ruul, 2024; Kestlikkusaruandlus, 2024).

Kahese olulisuse hindamise raames käsitletakse finantsriskide ja -võimaluste analüüsi kontekstis eelkõige olukordi, kus ettevõtte peab kas reageerima keskkonnamõjudele (nt

reostuse likvideerimise kulud) või tegema investeeringuid, mis võimaldavad saavutada olulist finantsilist kokkuhoidu, näiteks energiakasutuse optimeerimise kaudu. Mõjud kestlikkusele võivad olla finantsiliselt olulised juba algselt või muutuda selleks aja jooksul, kui on piisavalt alust eeldada, et need mõjutavad ettevõtte finantsseisundit, finantstulemusi, rahavooge, ligipääsu rahastusele või kapitali hinda lühi-, kesk- või pikaajalises vaates. Olulisuse künniste määramine (see tähendab, millised teemad ja aspektid kajastatakse aruandes) on ettevõtte otsustada, tuginedes asjakohastele andmetele ja analüüsile. Kõik otsused, samuti arutelud ja põhjendused, mis viivad konkreetsete künniste kehtestamiseni, tuleb dokumenteerida, tagamaks auditeeritavuse ja läbipaistvuse. Hindamise käigus tuleb oluliseks pidada:

1. aspekte, millele on ettevõttel oluline mõju,
2. aspekte, millel on oluline finantsmõju ettevõttele või
3. aspekte, mis vastab mõlemale eelnevale kriteeriumile korraga.

Kahese olulisuse hindamine võib osutada keerukaks nendele ettevõtetele, kes ei ole varasemalt tegelenud jätkusuutlikkuse teemade raporteerimisega, sellest tulenevalt ka Omnibusi-paketist tulenev muudatus, et selline nõue jääks vaid üle 1000 töötajaga suurettevõtetele. Sustinere (2024) uuringu andmetel on ligikaudu 70% Eesti ettevõtetel kahese olulisuse (mõjud, riskid, võimalused) aspektid täielikult kajastamata. Enamasti on keskendunud vaid ettevõtte enda tegevusest tulenevatele mõjudele, samas kui majanduslikult olulised riskid ja võimalused on jäetud tähelepanuta. Kuigi ESRS ning EFRAGi avaldatud täiendav juhendmaterjal pakub üldisi juhiseid hindamise läbiviimiseks, on puudu selgetest ja rakenduskõlblikest näidetest. Esimeste CSRD aruannete analüüsi põhjal võib täheldada märkimisväärseid erinevusi nii analüüsi läbiviimise metoodikas kui ka selle kajastamise põhjalikkuses. Samas on kahese olulisuse hindamine keskse tähtsusega: see võimaldab ettevõtetel saada süsteemne ülevaade väärtusahela riskidest ja mõjudest, aidates kaasa tõhusamale riskijuhtimisele ning luues võimaliku konkurentsieelise. (Euroopa Komisjon, 2025; PwC, 2025; Bloem et al., 2023; Samak, 2024)

Kui on kindlaks tehtud, millised ESRSide teemad on konkreetse ettevõtte jaoks olulised, järgneb nende standarditega seotud mõjude, riskide ja võimaluste süvendatud analüüs. Selle etapi eesmärk on struktureerida igale olulisele teemale vastavad andmed, mõõdikud, eesmärgid, poliitikad ning rakendatavad meetmed. Tuvastamiseks ja hindamiseks kasutatakse mitmesuguseid meetodeid, sõltuvalt ettevõtte eripärast ja valdkonnast. Analüüsi detailsuse aste oleneb ettevõtte suurusest, kompetentsist, ressurssidest ning sisemistest võimekustest. Oluline osa selles etapis on olemasoleva ja nõutava olukorra vaheliste erinevuste määratlemine, mida kirjeldatakse sageli mõistega „gap-analüüs“. Eelkõige

keskendutakse andmekorje protsessidele ning kogutavate andmete kvaliteedi hindamisele, kuna need on aluseks usaldusväärsele ja läbipaistvale kestlikkusaruandlusele.

(Kestlikkusaruandlus, 2024)

Kogu kestlikkusaruandluse protsess, sealhulgas olulised mõõdikud, eesmärgid, poliitikad ning andmestik, koondatakse lõpparuandesse. Aruannet koostades peab ettevõtte lisama ka täidetud avalikustamisnõuete loetelu, sealhulgas leheküljenumbrid ja/või lõigud, kus vastav teave aruandes paikneb. See on sarnane GRI raamistiku sisuregistrile ning aitab tagada aruande läbipaistvuse ja auditeeritavuse. Kui mõni ESRSi standard ei osutu kahese olulisuse hindamise tulemusel ettevõttele rakendatavaks, võib selle kohta esitada lühikese põhjenduse, selgitades, miks vastav teema ei kvalifitseerunud oluliste mõjude, riskide ega võimaluste hulka. (Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv (EL) 2022/2464, 2022)

Lisaks aruandluskohustusele sätestab CSRD ka kestlikkusteabe auditeerimiskohustuse. Esialgu piirub see piiratud kindlustandva töövõtuga, s.o ülevaatusena, mille eesmärk on tagada aruandes esitatud teabe usaldusväärsus minimaalselt vajalikul tasemel. Siiski on osa ettevõttest otsustanud teatud mõõdikuid või kogu aruannet auditeerida, et suurendada aruande usaldusväärsust ning saada kindlust esitatud teabe õigsuse osas. Arvestades, et kestlikkusaruandlus tuleb auditeerida koos finantsaruannetega, kujuneb see protsess paljude ettevõtete jaoks aeganõudvaks. Esimeste kestlikkusaruannete läbivaatamisel on audiitorid toonud esile mitmeid keerukusi, sealhulgas kahese olulisuse hindamise meetodika rakendamise raskusi, teatavate kvantitatiivsete näitajate kõrget mõõtemääramatust ning raskusi kestlikkusteabe võrdlemisel organisatsioonide ja ajaperioodide lõikes. Omnibusi-paketi muudatusettepanek näeb ette, et praegune piiratud ülevaatus tase jääb kehtima ega minda üle täieliku auditini, nagu oli algselt CSRD alusel kavandatud, mis leevendab nii ettevõtete kui ka audiitorite halduskoormust. (Euroopa Komisjon, 2025; Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv (EL) 2022/2464, 2022; Kerm, 2023; PwC, 2025)

Kokkuvõtlikult võib öelda, et kogu CSRD rakendamise protsess kujutab endast äärmiselt mahukat ja mitmetahulist aruandlusnõuet (vt joonis 2). Selle integreerimine on eriti keeruline nende ettevõtete jaoks, kes varasemalt ei ole jätkusuutlikkuse teemasid süsteemselt käsitlenud ega vastavat teavet avalikustanud. CSRD nõuetega edukaks kohanemiseks on oluline, et kogu organisatsioon mõistaks aruandluse sisulist väärtust ning ei käsitleks seda pelgalt regulatiivse kohustusena. Jätkusuutlikkuse andmete kogumine ja analüüs eeldab süvitsi minevat ning täpset arusaama ettevõtte tegevusest, mida on kõige tõhusam tagada ettevõttesisese kompetentsi kaudu. Lõppeesmärgiks ei tohiks olla ainult nõuete täitmine, vaid

kestlikkuspõhimõtete süstemaatiline lõimimine organisatsiooni strateegiasse ja ärimudelisse. (Fornasari & Travesi, 2024; Kaltenböck, 2024; Mierzwiczak, 2024)



Joonis 2. CSRD protsessi etapid

Allikas: Autorite koostatud ESRS1 (2024) põhjal

Kestlikkusaruandlus on viimastel aastatel läbinud olulise arengu, mille üheks tähiseks on Euroopa Liidu äriühingute kestlikkusaruandluse direktiivi (CSRD) jõustamine. Tegemist on märgilise sammuga läbipaistvama, standardiseerituma ja võrreldavama aruandluse suunas, mis aitab kinnistada kestlikkuse põhimõtteid ettevõtluskeskkonnas. CSRD rakendamisega kaasneb uute avalikustamise standardite kehtestamine ning oluliselt laienenud aruandluskohustus võrreldes varasemate regulatsioonidega. See areng toob ettevõtetele kaasa ulatuslikke väljakutseid, aga ka uusi strateegilisi võimalusi. Aruandluse kvaliteedi ja regulatsioonile vastamiseks tuleb ettevõtetel investeerida teadmiste arendamisse, ressursside kaasamisse ning siduda aruandlus kogu väärtusahela ja sidusrühmade ootustega.

Samas on aruandlusnõuete ulatus ja tehniline keerukus osutunud paljudele ettevõtetele koormavaks, eriti neile, kellel puudub varasem kogemus kestlikkusaruandlusega. Just selle probleemkoha leevendamiseks on algatatud Omnibus-pakett lihtsustuste tegemiseks. Selle eesmärk on vähendada liigset keerukust, võimaldada paindlikkust aruandluses ning tagada, et regulatsiooni rakendamine oleks proportsionaalne ja sisuline, mitte pelgalt bürokratlik ülesanne.

Selleks, et CSRD rakendamine oleks tõhus ja looks väärtust, on kriitilise tähtsusega, et ettevõtted mõistaksid süvitsi kestlikkuse olemust ning suudaksid lõimida selle oma

strateegilisse juhtimisse ja igapäevastesse tegevuspraktikatesse. Vastasel juhul võib riskiks olla regulatsioonile vastavus ainult formaalsel tasandil, ilma et see toetaks sisulisi muutusi ettevõtte äriloogikas ja vastutustundlikkuse põhimõtetes.

1.2. Kestlikkuse strateegilist lõimumist mõjutavad ja toetavad tegurid

Käesolev peatükk käsitleb ettevõtte juhtimise eri tasandite rolli ja tähendust kestlikkuse strateegiate kujundamisel ja elluviimisel. Selleks, et mõista kestlikkusaruandluse direktiivi (CSRD) võimalikku mõju ettevõtete juhtimispraktikatele, tuleb esmalt selgitada, millised tegurid ajendavad organisatsioone võtma kestlikkust strateegiliselt olulise suunana. Traditsiooniliselt on ettevõtte põhieesmärk olnud majandusliku tulu teenimine omanikele, kuid tänapäeval ei saa seda eesmärki saavutada keskkonna- ja sotsiaalsed mõju eirates. Kuigi paljud ettevõtted rakendavad üksikuid ESG-ga seotud projekte, jääb kestlikkuse süsteemne ja strateegiline lõimimine sageli puudulikuks. Ometi võib just kestlikkuspõhimõtete integreerimine organisatsiooni juhtimispraktikatesse anda ettevõttele konkurentsieelise ja suurendada tema kohanemisvõimet. Juhtimispraktikaid käsitletakse juhtimisfunktsioonide vaates, milleks on strateegiline planeerimine, organiseerimine, eestvedamine ja motiveerimine, organisatsiooni arendamine ning järelevalve (Vadi et al., 2021).

Ettevõtte kestlikkuse ja sotsiaalse vastutuse toetamiseks on Ulrich (2001, viidatud Baumgartneri, 2013 järgi) välja töötanud kontseptuaalse raamistiku, mis eristab juhtimistasandeid kolme kategooriana: normatiivne, strateegiline ja operatiivne. Normatiivse juhtimistasandi keskne ülesanne on tagada, et ettevõtte tegevust peetaks sidusrühmade ja ühiskonna poolt legitiimseks ja vastuvõetavaks. Strateegilise juhtimistasandi eesmärk on kujundada pikaajalised eesmärgid ning määratleda suunad, mis toetavad ettevõtte tulemuslikkust. Operatiivne juhtimistasand keskendub praktilisele elluviimisele, mille käigus viiakse normatiivsed ja strateegilised sihid igapäevategevustesse. Raamistik ühendab organisatsioonistruktuuri, formaalsed juhtimistöriistad ja organisatsioonikultuuri, pakkudes seeläbi terviklikku ja integreeritud lähenemist ettevõtte jätkusuutlikkuse juhtimisele (Baumgartner, 2013).

Normatiivne juhtimine kujutab endast juhtimistasandit, mis keskendub organisatsiooni põhiväärtuste, visiooni, missiooni ja kultuuri kujundamisele. Selle keskne eesmärk on tagada, et organisatsiooni tegevus oleks kooskõlas eetiliste, sotsiaalsete ja keskkonnaalaste normidega, suurendades samal ajal ettevõtte usaldusväarsust sidusrühmade ja ühiskonna silmis. Normatiivne juhtimine moodustab kogu juhtimissüsteemi vundamendi, määratledes organisatsiooni pikaajalised eesmärgid ning selle vastutuse ühiskonna ees. See tasand loob raamistiku, millele toetuvad strateegiline ja operatiivne juhtimine, kujundades

organisatsiooni väärtuspõhise suuna ja tegevusprintsipiid (Türk & Siimon, 2004; Ulrich, 2001, viidatud Baumgartner, 2013 järgi).

Visioon ja missioon juhivad organisatsiooni arengusuundi ning määratlevad strateegilised eesmärgid, kujundades samas ka suhted klientide, sidusrühmade ja ühiskonnaga laiemalt. Nende kaudu on võimalik väljendada ettevõtte pühendumust kestlikkusele, integreerides selle ettevõtte põhitegevustesse. Oluline on, et visiooni ja missiooni kujundamisesse oleksid kaasatud kõik organisatsiooni tasandid, mitte üksnes tippjuhtkond, kuna see soodustab nende sügavamat mõistmist ja tõhusamat rakendamist igapäevases tegevuses. Visioon ja missioon mõjutavad otseselt töötajate hoiakuid ning organisatsioonilist käitumist, kujundades ettevõtte identiteeti nii sisemiselt kui väliselt. Need peaksid kajastama ettevõtte eripära ning olema piisavalt paindlikud, et ajas muutuvate olude ja ootustega kohaneda (Bonn & Fisher, 2011; Taiwo et al., 2016).

Organisatsioonikultuur, mis hõlmab töötajate ja juhtide väärtusi, uskumusi ning hoiakuid, on normatiivse juhtimise lahutamatu osa. See mõjutab otseselt ettevõtte käitumismustreid ja otsustusprotsesse, kujundades nii sisemist kui ka välist usaldusväärust. Baumgartner (2009) rõhutab, et kestlikkuse põhimõtete juurutamine organisatsioonikultuuris on kriitilise tähtsusega normatiivse juhtimise edukaks rakendamiseks. Kui organisatsioonikultuuri iseloomustab piirav või kaitsev hoiak, on jätkusuutlikkuse tõhus lõimimine juhtimispraktikatesse äärmiselt keeruline, kui mitte võimatu. Vastupidi, ettevõtetes, kus kestlikkuse väärtused on juba sügavalt juurdunud ning juhtkond neid aktiivselt toetab, kulgeb rakendamine oluliselt sujuvamalt ja tulemusrikkamalt. Ühtne strateegiline suund ja kultuur, mis toetavad kestlikkust, motiveerivad töötajaid ning suurendavad usaldust huvirühmade seas. (Baumgartner, 2009; Türk & Siimon, 2004; Kiesnere & Baumgartner, 2019)

Strateegiline juhtimine kujundab organisatsiooni tegevuse üldise suuna, tuginedes normatiivsel tasandil määratletud visioonile ja missioonile. Strateegiline planeerimine on pikaajaline ja süsteemne protsess, mille keskmes on eesmärkide seadmine ja prioriteetide määratlemine organisatsiooni soovitud tulemuste saavutamiseks. Porteri (1979) käsitluse kohaselt on strateegia põhieesmärk määratleda ettevõtte positsioon konkurentsikeskkonnas ning rõhutada eristumise tähtsust konkurentsieelise saavutamisel. Strateegilise juhtimise protsessis hinnatakse ettevõtte edupotentsiaali ning tuvastatakse võtmetegurid, mis võivad mõjutada selle pikaajalist arengut. Arvestades pidevalt muutuvat majanduskeskkonda, on strateegilise juhtimise paindlikkus kriitilise tähtsusega, võimaldades strateegiaid vastavalt muutuvatele oludele kohendada (Baumgartner, 2013; Türk & Siimon, 2004).

Operatiivse juhtimise tasandil viiakse ellu ettevõtte strateegilised eesmärgid igapäevaste tegevuste kaudu. Sellesse protsessi on kaasatud erinevad ettevõtte funktsioonid, sealhulgas logistika ja materjalide ost, tootmine, turundus, personalijuhtimine ning kommunikatsioon. Igal funktsioonil on selge roll kestlikkuse strateegia rakendamises: logistika ja ostuvaldkond vastutavad kestlike tarneahelate eest; tootmine tegeleb jäätmete vähendamise ning keskkonnasõbralike tehnoloogiate kasutuselevõtuga; turundus peab integreerima kestlikkuse põhimõtted kommunikatsiooni ja brändistrateegiasse; personaliosakond vastutab sobivate töötajate värbamise ning nende kestlikkuselase teadlikkuse ja pädevuste arendamise eest. Vajadusel tuleb operatiivsel tasandil ümber kujundada organisatsioonilised struktuurid ja juhtimisprotsessid, et tagada kestlikkuse strateegia tõhus rakendamine kogu organisatsioonis (Zhang et al., 2013; Baumgartner, 2013).

Paljud ettevõtted alustavad kestlikkuse integreerimist operatiivsel tasandil, ilma et sellele eelneks vastavad sammud normatiivsel ja strateegilisel juhtimistasandil. Selline lähenemine toob kaasa olukorra, kus kestlikkus ei ole terviklikult põimitud ettevõtte põhieesmärkidesse, vaid realiseerub üksikutes protsessides ning jääb pigem fragmentaarseks. Et saavutada tõhus ja püsiv kestlikkuse lõimimine, on oluline käsitleda kestlikkust läbivalt kõigil juhtimistasanditel, nii normatiivsel, strateegilisel kui ka operatiivsel. Ehkki kõik tasandid on olulised, rõhutavad teadusuuringud strateegilise juhtimise keskset rolli. Ilma strateegilisel tasandil kujundatud suunisteta jäävad normatiivsed väärtused tihti abstraktseks ning ei realiseeru konkreetsetes tegevustes operatiivsel tasandil (Baumgartner, 2013; Bonn & Fisher, 2011).

Kestlikkuse lõimimine ettevõtte strateegiasse algab organisatsioonile oluliste teemade süsteemse kaardistamisega. Hinnates erinevate aspektide olulisust, kujuneb ettevõttel terviklik ülevaade nii esmatähtsatest kui ka vähemolulistest valdkondadest, mis aitab ennetada oluliste teemade tähelepanuta jäämist. See lähenemine haakub otseselt ka CSRD raames nõutava kahese olulisuse analüüsi loogikaga, mille käigus määratakse kindlaks, millised ESG-ga seotud teemad omavad ettevõtte jaoks sisulist tähendust ja mõju. (Baumgartner, 2013; Kaltenböck, 2024)

Strateegia peamine eesmärk on kirjeldada tingimusi, mis tagavad ettevõtte pikaajalise majandusliku edu. Kestlikkuse lõimimiseks strateegiasse on kirjanduses välja toodud kolm peamist lähenemisviisi: esiteks, olemasoleva strateegia kohandamine, lisades sinna kestlikkusega seotud aspekte; teiseks, eraldiseisva kestlikkuse strateegia loomine; ning kolmandaks, täiesti uue, kestlikkusele keskenduva strateegia väljatöötamine. Samas on ekspertid seisukohal, et kestlikkus ei tohiks olla eraldiseisev element, vaid lahutamatu osa

ettevõtte üldisest strateegiast. Kui kestlikkuse põhimõtted ei ole strateegiasse integreeritud, jäävad need sageli allutatuks üksnes aktsionäride huvidele tuginevale, finantskesksele juhtimisloogikale. (Bloem et al., 2023; Figge et al., 2002; Oertwig et al., 2017)

Ettevõttesse jätkusuutlikkuse lõimimisel on kirjanduses esile toodud kolm keskset valdkonda (vt joonis 3): organisatsioonilised mõjud, sisemised ja välised ajendid ning toetavad ja takistavad tegurid. Neid valdkondi tuleb käsitleda omavahel tihedalt seotud ning vastastikku mõjutavatena, kuna praktikas moodustavad need keeruka ja integreeritud süsteemi. Eriti oluline on mõista, et põhjus, miks ettevõtte otsustab või on sunnitud kestlikkuse oma strateegiasse integreerima, määrab suurel määral ka selle, millises ulatuses ja sügavuses seda tehakse. (Bonn & Fisher, 2011; Engert et al., 2016)

Organisatsioonilised tegurid mõjutavad kestlikkuse integreerimist strateegilisse juhtimisse juba varajases etapis. Neid tegureid saab liigitada sisemisteks ja välimisteks. Sisemised tegurid hõlmavad näiteks ettevõtte suurust, tegevusvaldkonna ulatust ja organisatsioonilist struktuuri. Välised tegurid seevastu puudutavad tööstusharu olemust, selle struktuurilisi eripärasid ning ettevõtte positsiooni konkreetses sektoris (Engert et al., 2016; Oertwig et al., 2017).

Sisemised ja välised ajendid kujutavad endast tegureid, mis määravad kestlikkuse integreerimise vajalikkuse ning toetavad selle elluviimist organisatsioonis. Nende hulka kuuluvad näiteks õiguslikud nõuded, soov konkurentsieelise saavutamiseks, kulude vähendamise võimalused, positiivsed majandustulemused, innovatsioon, sotsiaalne ja keskkonnaalane vastutus, riskijuhtimine, ettevõtte maine ning kvaliteedijuhtimise vajadus. Ehkki ajendid võivad olla nii sisemised kui ka välised, mõjutavad ettevõtte käitumist sageli kõige tugevamalt just välised tegurid, nagu turusurved ja keskkondlikud muutused (Engert et al., 2016; Oertwig et al., 2017).

Kestlikkuse integreerimist ettevõtte strateegiasse mõjutavad mitmed toetavad ja takistavad tegurid, sealhulgas juhtimiskontrolli mehhanismid, sidusrühmade kaasatus, organisatsiooniline õppimisvõime ja teadmiste juhtimine, läbipaistvus ja tõhus kommunikatsioon, samuti juhi hoiakud ja käitumismustrid, organisatsioonikultuur ning kestlikkusega seotud tegevuste keerukus ja investeerimisvajadus (Engert et al., 2016; Oertwig et al., 2017). Kiesnere ja Baumgartneri (2019) uuringu tulemused toovad esile organisatsioonikultuuri ja tippjuhtkonna kui kaks keskset mõjutegurit. Ettevõttes, kus valitseb avatud organisatsioonikultuur ning töötajate teadlikkus kestlikkuse teemadest on kõrge, loovad soodsa pinnase jätkusuutlikkuse algatuste elluviimiseks nii juhtkonna kui ka

töötajate eestvedamisel. Sellistes organisatsioonides eeldatakse, et juhid jagavad organisatsiooni väärtusi ja toetavad aktiivselt kestlikkuse eesmärkide saavutamist.



Joonis 3. Ettevõttesse jätkusuutlikkuse integreerimise olulised ajendid ja tegurid

Allikas: Autorite koostatud Engert et al. (2016) ja Oertwig et al. (2017) põhjal

Ettevõtte strateegilisele kestlikkusele avaldavad olulist mõju kaks peamist välist tegurit: huvirühmade ja institutsionaalne surve. Kui mõlema teguri osa on vähene, ei pea ettevõtted tõenäoliseks ega vajalikuks kestlikkuse strateegiate rakendamist. Vastupidi, kui surve on tugev nii institutsioonide kui ka huvirühmade poolt, kalduvad ettevõtted käsitlema kestlikkust strateegilise prioriteedina ning rakendama proaktiivseid meetmeid. Juhul, kui institutsionaalne surve on küll suur, ent huvirühmade toetus puudub, võib ettevõtte tegevus piirduda pelgalt regulatiivsete nõuete täitmisega, ilma sügavama väärtuspõhise pühendumuseta. Samuti, kui tugeva huvirühma survega ei kaasne piisavat institutsionaalset tuge, on ettevõtete tegevus sageli minimaalne ja suunatud pigem kriitika leevendamisele kui sisuliste muutuste elluviimisele. (Lee, 2011; Lozano, 2015; Kaltenböck, 2024)

Üldlevinud seisukoha järgi kujuneb kestlikkuse strateegia rakendamine ettevõtetele pikaajaliselt kasumlikuks, kuivõrd saadav tulu ületab alginvesteeringud. Samas tuleb

arvestada, et sellise strateegia elluviimisega kaasnevad sageli olulised esialgsed kulutused, mis võivad lühiajalises perspektiivis vähendada ettevõtte finantstulemust. Eriti ilmneb madalam kasumlikkus sektorites, kus marginaalid on juba algselt väikesed ning tarneahelad keerukad. Sellistes valdkondades nõuavad kestlikud lahendused märkimisväärseid lisaressursse ning tasuvusperiood kujuneb oluliselt pikemaks (Samak, 2024).

Kestlikkuse lõimimine ettevõtte strateegiasse pakub märksa enam kui üksnes vastavust regulatiivsetele nõuetele ja sidusrühmade ootuste täitmist. Hästi rakendatud kestlikkuse juhtimispraktikad tugevdavad ettevõtte mainet, suurendavad usaldusväärset ning süvendavad tarbijate lojaalsust. Samuti aitavad need ligi meelitada kvalifitseeritud tööjõudu, avavad uusi turuvõimalusi ning parandavad ettevõtte ligipääsu rahastusele. Süsteemne lähenemine kestlikkusele võimaldab paremini hinnata äririske ja suurendada ettevõtte vastupanuvõimet majanduslikele kõikumistele ja muutuvatele regulatiivsetele tingimustele. Seega ei ole kestlikkuse strateegiline lõimimine üksnes eetilise ega õiguslik kohustus, vaid oluline konkurentsivõimet toetav tegur, mis aitab organisatsioonil püsida elujõulisena muutuvas majanduskeskkonnas (Fornasari & Travesi, 2024).

Ettevõtte kestlikkuse strateegiline lõimimine eeldab kõiki juhtimistasandeid hõlmavat integreeritud lähenemist, mille aluseks on väärtus- ja visioonipõhine normatiivne juhtimine. See loob vundamendi strateegiliste eesmärkide kujundamiseks ning nende eesmärkide rakendamiseks operatiivsel tasandil. Analüüs kinnitab, et organisatsioonikultuur, juhtkonna pühendumus ning sisemised ja välised ajendid, eelkõige regulatiivne surve, sidusrühmade ootused ja turukonkurents, mängivad võtmerolli kestlikkuse edukal integreerimisel juhtimissüsteemi. Kestlikkus ei tohiks olla käsitletud üksnes reaktsioonina välisele survele, vaid pigem strateegilise võimalusena, mis tugevdab organisatsiooni konkurentsipositsiooni, suurendab usaldusväärset ning parandab võimekust reageerida kiiresti muutuvale majanduskeskkonnale. Seetõttu on kestlikkuse lõimimine ettevõtte juhtimispraktikatesse oluline komponent ettevõtte pikaajalise elujõulisuse tagamisel.

1.3. CSRD rakendamise oodatav mõju juhtimispraktikatele

Järgnev peatükk käsitleb Euroopa Liidu kestlikkusaruandluse direktiivi (CSRD) oodatavat mõju ettevõtete juhtimisele. Kuna direktiiv toob kaasa põhjalikud muudatused ettevõtete aruandluskohustustes, on oluline mõista, kuidas need mõjutavad juhtimispraktikaid ja organisatsioonilisi protsesse. Eesmärgiks ei ole üksnes bürokratlik regulatiivsete nõuete täitmine, vaid ka kestlikkuse integreerimine ettevõtte strateegilisse ja operatiivsesse juhtimisse. Analüüs tugineb viimaste aastate uuringutele, mis heidavad valgust nii CSRD

rakendamise võimalikule lisandväärtusele kui ka takistustele. Juurde on toodud Omnibus-paketi muudatusettepanekute mõju algselt kavandatud CSRD rakendamisele.

Kuigi esimesed ettevõtted avalikustavad CSRD-le vastavad kestlikkusaruanded majandusaasta aruannetes alles 2025. aastal, on avaldatud mitmeid uuringuid, mis käsitlevad direktiivi potentsiaalset mõju nii ettevõtetele üldiselt kui ka kitsamalt näiteks tarneahela juhtimise valdkonnas. Laiemas plaanis nähakse, et ühtlustatud ja standardiseeritud kestlikkusaruandlus suurendab ettevõtete vastutustundlikkust ning loob eelduse läbipaistvama ja jätkusuutlikuma ettevõtluskeskkonna kujunemiseks Euroopa Liidus (Odobasa & Marošević, 2023).

Oma algsel kujul on Euroopa Liidu kestlikkusaruandluse direktiivi eesmärk luua standardiseeritud ja läbipaistev aruandlussüsteem, mis toetaks jätkusuutlikumate valikute tegemist ning looks aluse vastutustundlikumale ettevõtlusele kogu liidus. Regulatsiooni rakendumine tähistas olulist nihet vabatahtlikkusel põhinevalt lähenemiselt siduvamate ja sisulisemate aruandluspõhimõtete suunas, kuid praktikas on selle ulatuslikkus ja keerukus osutunud paljudele ettevõtetele koormavaks. Selle tulemusena on otsustatud Omnibus-paketi muudatusettepanekutega osaliselt tagasi minna vabatahtliku kestlikkusteabe avalikustamise juurde, mis vähendab CSRD esialgset ambitsiooni. See aga ei tähenda, et kestlikkusaruandluse olulisus väheneks: finantsasutused ja investorid jätkavad ESG-teabe arvestamist, sest just kestlikkusaruandlus annab võimaluse hinnata ettevõtte tegelikkuse mõju keskkonnale ja ühiskonnale ning teha seeläbi informeeritumaid rahastamisotsuseid. Ettevõtte vaates aitab aruandlus lisaks riskide ja võimaluste paremale mõistmisele kaasa ka mainekujundusele ning uute äriühingute avamisele, muutes selle strateegiliseks tööriistaks (Odobasa & Marošević, 2023; Morgan Stanley, 2024).

CSRD-ga selle algsel kujul kaasneb palju takistusi, mida Omnibus-pakett taotleb leevendada. Eelkõige nähakse suurenenud administratiivseid ja personalikuluseid, mis võivad tegevuskulusid tõstes langetada ettevõtte konkurentsivõimet. Kulude kasvu mõju on eriti terav just väikese- ja keskmise suurusega ettevõtete (puhul. Uuringutes on mainitud, et kahese olulisuse kontseptsioon võib jääda ettevõtetele ebaselgeks ning nõuab konsultantide kaasamist, mis suurendab kulutusi veelgi. Lisaks on täheldatud, et raskusi põhjustab keeruline regulatsioonide võrgustik ning aruandlusstandardite järkjärguline väljatöötamine. Suureks väljakutseks peetakse ka tarneahela ülest teabekogumist, mis ulatub väikeettevõtete ja arenevatele turgudele, mille puhul ESG-alane teadlikkus ja tegevused on madalal tasemel. Samuti on jäänud selgusetuks, mis kaasneb madala kvaliteediga või avaldamata kestlikkusaruannete korral. (Odobasa & Marošević, 2023)

Ka uuringud, mis keskenduvad ettevõtjate hinnangutele enne CSRD rakendumist, kinnitavad varasemalt esile toodud positiivseid ja negatiivseid aspekte. Näiteks 19 Euroopa Liidu liikmesriigi 86 tarkvarafirma põhjal läbiviidud uuringust selgus, et ettevõtted tunnustavad jätkusuutlikkusele suunatud äritegevuse potentsiaalseid eeliseid, sealhulgas ettevõtte läbipaistvuse ja maine paranemist. Samas seistakse silmitsi suurenevate finants- ja personalikulude ning vajadusega kohaneda pidevalt arenevate teabe- ja auditistandarditega. Teises uuringus rõhutatakse CSRD potentsiaali kiirendada üleminekut ringmajandusele. Seda peamiselt andmete parema kättesaadavuse, juhtkonna suurenenud pühendumuse ning organisatsiooniliste struktuuride ümberkujundamise kaudu. Samuti on uuringute põhjal ettevõtetes märkimisväärselt kasvanud teadlikkus ESG (keskkonna-, sotsiaalsete ja juhtimisaspektide) teemadest, mis aitab tugevdada jätkusuutlikkuse rolli ettevõtete strateegilistes otsustes. (Bloem et al., 2023; Lammert et al., 2025)

Nagu varasemalt rõhutatud, on CSRD-ga kaasnev täiendav ressursivajadus eriti terav väikese ja keskmise suurusega ettevõtete puhul. Sellest tulenevalt on mitmes Euroopa Liidu liikmesriigis uuritud kohustusliku ja standardiseeritud kestlikkusaruandluse mõju just sellele ettevõtete rühmale. Uuringutest on ilmnenu, et üldine teadlikkus CSRD nõuetest on madal ning paljud SME-d on ebakindlad keerukate regulatiivsete nõuete täitmisel. Peamisteks väljakutseteks on nimetatud usaldusväärse teabe kogumist väärtusahelast ning kahekordse olulisuse hindamist, mis on vajalikud kestlikkuse aspektidest mõjutatud otsuste tegemisel. Kuigi teadlikkus regulatsioonist on tõusuteel ja mitmed ettevõtted suhtuvad sellesse positiivselt, peetakse ressursipuudust ning aruandlusega seotud dokumentatsiooni keerukust oluliseks takistuseks. Lisaks toob CSRD kaasa vajaduse luua uusi juhtimisstruktuure ja süsteeme, mis toetaksid jätkusuutlikkuse aruandlust, ent see eeldab märkimisväärsed investeeringuid ja ajakulu, eriti just väiksemate ettevõtete puhul, kelle ressursside maht on piiratum. (Celli, Arduini & Beck, 2024; Donk, 2024; Steinbinder, 2023)

SME-dega seotud uuringutest selgub, et ka need ettevõtted, kellele kestlikkusaruande koostamine ei ole veel kohustuslik, on CSRD nõuetest kaudselt mõjutatud. Suurettevõtetest klientide kasvav vajadus detailsema ja mahukama ESG-andmestiku järele tähendab sageli, et SME-d peavad omakorda koguma ja edastama teavet oma tarnijatele. Selline nõuete ülekandumine väärtusahelas näitab, et direktiivi mõju ulatub oluliselt kaugemale otsestest aruandluskohuslastest. Uuringutes on samuti rõhutatud vajadust uute mõõtmismeetodite ja tehnoloogiliste lahenduste järele, mis võimaldaksid paremat andmehaldust ja -analüüsi. Siiski on juhtkondade tähelepanu sageli jätkuvalt suunatud finantstulemustele, mis võib pärssida investeeringuid kestlikkusega seotud arendustegevustesse. ESRSi standardid, mille alusel

aruandeid koostama hakatakse, on oma ülesehituselt ja sisult keerukad ning nende tõlkimine liikmesriikide ametlikes keeltesse võtab aega, mistõttu võib see mõjutada ka nende mõistmist ja rakendamist. Hoolimata mainitud raskustest näevad paljud ettevõtted siiski potentsiaalset kasu ühtlustatud aruandlusraamistiku rakendamisest, eelkõige võrreldavuse ja läbipaistvuse kasvus. (Donk, 2024; Steinbinder, 2023)

Uurides CSRD mõju Euroopa ettevõtetele, kaasates seejuures asjaosalisi, kes selle aruandlusega juba praktiliselt tegelevad, on selgunud, et kõige enam valmistab raskusi väärtusahela mõjuala süsiniku jalajälje andmete kogumine ja arvutamine, kahese olulisuse hindamine ning efektiivsete hoolsuskohustuse (inglise keeles *due diligence*) protsesside loomine. Piirava asjaoluna tuuakse välja kompetentsi puudumist aruandlusnõuetega kohaldumiseks ja juhtkonna vähest huvi ning toetust. Kuna kohustusi on palju ning nendest lõpuni aru saada keeruline, on näha lõhet jätkusuutlikkuse deklareerimise ja tegeliku rakendamise vahel. ESG integreerimist ettevõtte tegevusse toetab jätkusuutlikkuse laiapõhjaline mõistmine ja kaasamine organisatsiooni üleselt. Lisaks on ettevõtetel tulnud kasuks, kui ESG-ga tegelemiseks ja aruande koostamiseks on määratletud selged vastutajad, kuid soovitakse detsentraliseeritud lähenemist, et kaasata just neid valdkondi, kellesse konkreetne teema puutub. (Kaltenböck, 2024; PwC, 2024; Samak, 2024)

CSRD pöörab erilist tähelepanu kogu väärtusahela katvusele, suunates ettevõtteid kriitiliselt üle vaatama oma hanketegevust ja logistilisi protsesse eesmärgiga suurendada tarneahela läbipaistvust ja kestlikkust. Fookuses on andmete kogumine ja haldamine, mis on vajalikud keskkonna-, sotsiaalsete ja juhtimisküsimustega seotud mõju hindamiseks kogu väärtusahela ulatuses. Suurimateks probleemideks selles vaates on andmete vähesus, eriti süsiniku jalajälje arvutamise osas, väiksemate ettevõtete piiratud ressursid, konkurentsivõime tulenevad piirangud ning globaalselt killustatud tarneahelad. Ka seda taotleb Euroopa Komisjon Omnibus-paketiga leevendada kehtestades piirangu, mis infot tohib küsida ettevõtetelt, kes ise CSRD kohuslased ei ole. Samas nähakse väärtusahelaüleses aruandluses võimalusi: tihedam koostöö ja dialoog tarneahela partneritega, jätkusuutlikkusele suunatud ettevõttesiseste ja -vaheliste võrgustike loomine ning CSRD kui motivaator võimaldavad teha paremaid valikuid tarnijate osas ja seada neile konkreetseid kestlikkuse nõudeid. (Euroopa Komisjon, 2025; Myrén, 2025; PwC, 2024; Saloranta, 2024)

CSRD mõju äristrateegiale käsitletakse uuringutes erinevalt. On uuringuid, mis näitavad, et ettevõtete äristrateegiad ja protsessid ei ole regulatsiooni tõttu oluliselt muutunud. Samas toovad teised uuringud esile, et kahese olulisuse hindamise kontekstis võib osutada vajalikuks strateegia kohandamine, et arvestada ettevõtte jaoks oluliste mõjude,

riskide ja võimalustega. Eriti mõjutab strateegilisi valikuid finantsmõjude kaasamine, mida varem ei pruugitud sellisel kujul arvesse võtta. Samas rõhutavad eksperdid, et kahese olulisuse analüüs üksi ei pruugi olla piisav ajend strateegia muutmiseks. Mitmed varasemad uuringud juhivad tähelepanu ka riskile, et ettevõtted keskenduvad liigselt aruandlusnõuete täitmisele, käsitledes jätkusuutlikkust pigem formaalse kohustusena kui sisulise strateegilise eesmärgina. (Lammert et al., 2025; Kaltenböck, 2024)

PwC (2024) rahvusvaheline uuring kinnitab, et CSRD mõjutab juba praegu ettevõtete strateegilist suunamist, sidudes juhtimistasandi otsused üha enam jätkusuutlikkuse kaalutlustega. Ettevõtted ei käsitle CSRD rakendamist üksnes regulatiivse kohustusena, vaid näevad selles ka potentsiaalset konkurentsieelist. Ligikaudu pooled uuringus osalenud juhtidest tõid esile positiivseid mõjusid keskkonnaalaste tegevuste, sidusrühmade kaasamise ja riskijuhtimise valdkondades. Samal ajal rõhutati märkimisväärseid väljakutseid nagu andmete kättesaadavuse ja kvaliteedi probleem, keerukus väärtusahela juhtimisel ning puudujääk ettevõttesisestes oskustes ja võimekuses. Uuring näitas, et CSRD jaoks andmete kogumine ja haldamine toimub valdavalt endiselt Exceli-laadsete tööriistade abil. See viitab, et automatiseeritud ja integreeritud süsteemide kasutuselevõtt on alles algusjärgus. CSRD rakendamine eeldab süsteemset ja osakondade üleest koostööd, mis võib viia ettevõtte sisemiste toimimis- ja aruandlusprotsesside põhjaliku ümberkujundamiseni.

Varasemate uuringute analüüsist selgub, et ettevõtted seisavad CSRD rakendamisel silmitsi sarnaste probleemide ja väljakutsetega, mis on juba praktikas esile kerkinud (vt tabel 2). Peamised kitsaskohad on seotud suurenenud kuludega, vajalike kompetentside puudumisega ning märgatava administratiivse koormuse kasvuga, mida Omnibus-paketi ettepanekutega leevendada soovitakse. Ettevõtted näevad kestlikkusaruannetel ja nende koostamise protsessil ka kasutegureid. Üheks oodatavaks positiivseks tulemuseks peetakse tulevikus vähenenud halduskoormust ning laiemat teadlikkuse kasvu ESG-teemade osas. Lisaks peetakse oluliseks suurendada aruandluse läbipaistvust ning saavutada selle kaudu praktilisi parendusi juhtimis- ja otsustusprotsessides. Kättesaadavate andmete põhjal on võimalik teha teadlikumaid valikuid tarnijate osas ning kehtestada neile selgemad jätkusuutlikkuse nõuded. Samuti on rõhutatud vajadust regulatsioonide ja aruandlusnõuete kooskõlastamise järele, et vähendada dubleerimist ja vältida liigset bürokraatiat.

Tabel 2

CSRD potentsiaalsed mõjud ning nendega seotud Omnibus-paketi leevendused

Teema	Positiivsed mõjud	Negatiivsed mõjud	Omnibus-paketi ettepanek
Aru- andlus ja standardid	Standardiseeritud aruanded aitavad kaasa jätkusuutlikumatele valikutele ja annavad põhjalikuma ülevaate ettevõtete mõjust.	Raskusi tekitavad keerulised regulatsioonid, standardite järkjärguline väljatöötamine ning tõlkimisega seotud võimalikud arusaamatused. Madala kvaliteediga aruannete tagajärjed on ebaselged.	ESRS lihtsustamine, aruandluskohustuse edasilükkamine, suurem rõhk vabatahtlikkusele, sh uus VSME põhine standard.
Teadlikkus ja ressursid	Riskide ja võimaluste parem teadvustamine, mainekujunduse paranemine, ESG teadlikkuse kasv ja jätkusuutlikkuse integreerimine otsustusprotsessidesse.	Suurenevad administratiivsed ja personalikulud, võimalikud konsultatsioonikulud. Juhtkonna fookus finantsilistel eesmärkidel võib takistada kestlike investeeringuid.	Standardite lihtsustamine ja rakendumise edasilükkamine, 1000 töötaja lävend.
Tarneahela mõju	Tarneahela läbipaistvuse ja jätkusuutlikkuse kasv, teadlikumad valikud tarnijate osas ja võimalus seada neile jätkusuutlikkuse nõudeid.	Tarneahela ülene teabekogumine on suur väljakutse, eriti SME-de ja arenevate turgude puhul. See raskendab väärtusahela süsiniku jalajälje andmete kogumist.	CSRD mitte-kohuslaselt võib küsida andmeid, mis on osa vabatahtlikust standardist, mis töötatakse välja VSME põhjal.
Rakendus ja strateegia	Kahese olulisuse hindamine võib ajendada äristrateegia muutmist. ESG integreerimist toetab laiapõhjaline mõistmine ja selged vastutajad organisatsioonis.	Oht, et ettevõtted keskenduvad pigem aruandlusele kui tegelikele strateegilistele muutustele. Kompetentsi puudumine ja juhtkonna vähene huvi piiravad rakendamist. Esineb lõhe deklareerimise ja tegeliku rakendamise vahel.	Kahese olulisuse analüüs pole kohustuslik vabatahtliku standardi alusel. Standardite lihtsustamine. Kaheaastane kohustuse edasilükkamine.

Allikas: Autorite koostatud Bloem et al. (2023), Celli, Arduini & Beck (2024), Donk (2024), Euroopa Komisjon (2025), Kaltenböck (2024), Lammert et al. (2025), Morgan Stanley (2024), Myrén (2025), Odobasa & Marošević (2023), PwC (2024), Saloranta (2024), Samak (2024), Steinbinder (2023) põhjal

Uuringute põhjal võib järeldada, et CSRD rakendumine loob ettevõtetele nii olulisi võimalusi kui ka tõsiseid väljakutseid. Ühtlustatud ja läbipaistev kestlikkusaruandlus võib tugevdada ettevõtte mainet, toetada ESG-põhimõtetel põhinevat otsustusprotsessi ning tõsta juhtkonna teadlikkust jätkusuutlikkuse tähtsusest. Samal ajal kaasneb CSRD regulatsiooniga oma algsel kujul märkimisväärne administratiivne ja finantsiline koormus, eriti nendele ettevõtetele, kellel puudub varasem kogemus põhjaliku kestlikkusaruandlusega. Suurimateks praktilisteks takistusteks on osutunud tarneahelapõhiste andmete kogumine, kahese olulisuse hindamise protsess ning hoolsuskohustuse protsesside väljatöötamine.

Nimetatud takistusi taotleb Euroopa Komisjon Omnibus-paketiga leevendada. Muudatustega soovitakse vältida ülereguleerimist ning võimaldada ettevõtetel keskenduda sisulisele mõjule, mitte üksnes formaalsete nõuete täitmisele, toetades seeläbi kestlikkusaruandluse arengut tasakaalustatumal ja tulemuslikumal viisil. CSRD edukas rakendamine eeldab aga endiselt organisatsioonisiseste kompetentside tugevdamist, selgete vastutusmehhanismide kehtestamist ning tõhusat koostööd nii ettevõtte sees kui ka väliskeskkonna osalistega.

Teoreetiline analüüs näitas, et kestlikkusaruandlus on viimastel aastatel oluliselt arenenud, kujunedes pärast Euroopa Liidu kestlikkusaruandluse direktiivi (CSRD) jõustumist üha süsteemsemaks ja kohustuslikumaks lähenemiseks ettevõtete keskkonna-, sotsiaal- ja juhtimisalase teabe avalikustamisele. CSRD eesmärk ei ole ainult läbipaistvuse suurendamine, vaid ka ettevõtete suunamine kestlikumate ärimudelite ja vastutustundlikuma juhtimise suunas. Selle rakendamine eeldab sisulisi muudatusi organisatsiooni juhtimispraktikates alates visiooni ja väärtuste kujundamisest kuni operatiivsete tööprotsesside ümberkorraldamiseni ning uute kompetentside ja andmestiku haldamise võimekuse loomiseni. Samas on varasemad uuringud näidanud, et regulatiivne surve üksinda ei ole piisav kestlikkuse strateegiliseks lõimimiseks. Selleks on vaja ka juhtkonna tuge, avatud organisatsioonikultuuri ning väliste sidusrühmade teadlikku ja süsteemset kaasamist.

Kuigi CSRD kätkeb märkimisväärset potentsiaali kujundada ettevõtteid läbipaistvamaks ja pikaajaliselt vastutustundlikumaks, on selle rakendamine kujunenud ettevõtetele keeruliseks. Ulatuslik andmekogumise kohustus, kahese olulisuse hindamine ning kogu väärtusahela hõlmamine tõstavad nii administratiivset kui ka finantsilist koormust, eriti nende ettevõtete puhul, kellel puudub varasem kogemus ESG-teemade süsteemse käsitlemisega. Nende väljakutsete teadvustamisel esitas Euroopa Komisjon 2025. aasta alguses niinimetatud Omnibus-paketi, mille eesmärk on CSRD rakendamise lihtsustamine ja ülereguleerimise vältimine. Muudatused hõlmavad näiteks aruandluskohustuse künniste

tõstmist, kohustuste rakendumise ajatamist ning mitmete sisuliste nõuete leevendamist. Sellega soovitakse anda ettevõtetele rohkem aega ja selgust, et keskenduda vähem formaalsete nõuete täitmisele ning enam sisulisele mõjule, et vältida olukorda, kus kestlikkusaruandlus muutub bürokraatlikuks sundkohustuseks, mitte strateegiliseks juhtimistöööriistaks.

Sellises kontekstis on eriti oluline mõista, kuidas CSRD rakendub tegelikkuses: kas ettevõtted käsitlevad direktiivi kui ärilist võimalust või on see pigem regulatiivne lisakoormus? Millised on tegurid, mis toetavad CSRD nõuete sisulist rakendamist ja millised tegurid seda takistavad? Neid küsimusi käsitleb magistritöö järgmine peatükk, mis uurib, kuidas ja milliste ajendite mõjul on ESG integreeritud ettevõtte juhtimisse ja strateegiasse, millised on ettevõtete praktilised kogemused CSRD-le vastava kestlikkusaruande koostamisel ning milliseid ressursilisi ja organisatsioonilisi kohandusi see on kaasa toonud.

Empiirilise analüüsi keskmes on viie suurettevõtte kogemused ja praktikad, mis võimaldavad hinnata, milliseid strateegilisi valikuid on tehtud ning millist kasu või takistusi CSRD on kaasa toonud. Eesmärgiks on teooria ja ettevõtete kogemuste pinnalt praktiliste ja rakendatavate soovitude kujundamine, mis aitaksid teistel ettevõtetel näha kaugemale pelgalt formaalsest nõudest ning liikuda sisulise ja tõhusa kestlikkuse juhtimise suunas.

2. Euroopa Liidu direktiivile vastava kestlikkusaruandluse koostamise praktikate analüüs

2.1. Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus

Käesoleva peatüki eesmärk on analüüsida suurettevõtete kestlikkusaruandluse koostamise praktikaid vastavalt Euroopa Liidu kestlikkusaruandluse direktiivile (CSRD). Fookuses on ettevõtete kohanemine uute nõuetega ning nende mõju juhtimispraktikatele. Analüüsi tulemusena esitatakse soovitused, kuidas kohandada juhtimispraktikaid nii, et need toetaksid aruandluse nõuetekohast rakendamist ja looksid ettevõttele ka sisulist lisaväärtust. Selles alapeatükis kirjeldatakse uurimisprotsessi, kasutatud metoodikat ning valimi kujunemist, mis toetavad töö eesmärgi saavutamist. Töö eesmärgiks on selgitada välja, kuidas kohanevad suurettevõtted Euroopa Liidu kestlikkusaruandluse direktiivi (CSRD) aruandlusnõuetega ning millised juhtimispraktikad aitavad tõhustada kestlikkusaruande koostamise protsessi ning suurendada CSRD rakendamisest lisanduvat väärtust. Uurimuse metoodiliseks aluseks on valitud kvalitatiivne lähenemine. Empiiriliste andmete kogumiseks viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuud, mille tulemused kodeeritakse temaatilisteks kategooriateks. Kodeerimine võimaldab saadud andmeid analüüsida ja võrrelda teoreetilise

raamistikuga, et teha töö eesmärgist lähtuvalt sisukaid järeldusi (Õunapuu, 2014). Magistritöö uurimisplaani on esitatud tabelis 3.

Tabel 3

Uurimisplaani

Tegevus	Aeg
Teoreetiliste allikate kogumine ja analüüs	September - detsember 2024
Intervjueerimiskava koostamine	November - detsember 2024
Valimi koostamine ja kokkulepped intervjuueeritavatega	November - veebruar 2024
Prooviintervjuu	Detsember 2024
Intervjuude läbiviimine	Veebruar - aprill 2025
Intervjuude tulemuste analüüs	Märts - aprill 2025
Järelduste tegemine	Aprill 2025

Allikas: Autorite koostatud

Uuringu läbiviimiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuusid, mille aluseks oli eelnevalt koostatud intervjuukava (vt lisa A). Poolstruktureeritud intervjuukava võimaldab paindlikkust, kuna olenevalt vastustest on võimalik muuta küsimuste järjekorda ning esitada täpsustavaid lisaküsimusi. Kava koostamisel lähtuti magistritöö teoreetilisest raamistikust, et tagada sisulise seos uurimistöö eesmärgiga. Intervjuu koosnes sissejuhatavast, neljast sisulisest ja ühest kokkuvõtvast teemaplokist. Sisulised teemaplokid käsitlesid ettevõtte senist ESG-põhist praktikat ja aruandlust, CSRD-le vastava aruande koostamise protsessi, kohanemist toetavaid ja takistavaid tegureid, CSRD-st tulenevaid muutusi ettevõtte juhtimises ja strateegias ning soovitusi CSRD-ga kohanemiseks. Iga teemaploki juurde oli koostatud avatud küsimuste loetelu, kokku üheksa küsimust.

Osalejad valiti kvalitatiivsesse uurimusse eesmärgipäraselt, lähtudes seatud kriteeriumitest (Õunapuu, 2014). Magistritöö eesmärgist lähtuvalt kaasati esialgselt uuringusse ettevõtted, kes on kohustatud esitama 2024. majandusaasta kohta CSRD-le vastava kestlikkusaruande. Sobivate ettevõtete nimekiri saadi Rahandusministeeriumilt e-kirja teel, mille põhjal on Eestis vastav aruandluskohustus kokku üheksal ettevõttel: Infortar, Harju Elekter Group, Merko Ehitus, Nordecon, Tallink Grupp, Tallinna Kaubamaja Grupp, LHV Group, Ekspress Grupp ja Silvano Fashion Group. Seejärel tuvastasid töö autorid avalike allikate põhjal nimetatud ettevõtetes kestlikkusaruandluse eest vastutavad kontaktisikud.

Kõigi ettevõtetega võeti esmalt ühendust e-kirja teel ning saadeti ka meeldetuletused, kuid osalemishuvi jäi tagasihoidlikuks. Töö autorite hinnangul oli selle põhjuseks intensiivne

periood seoses kestlikkusaruannete koostamise lõppetapiga. Sellest lähtuvalt laiendati valimit ettevõtetele, kelle aruandluskohustus tuleneb kuulumisest rahvusvahelisse kontserni või kes on otsustanud CSRD nõuetele vastava aruande koostada vabatahtlikult. Neid suurettevõtteid, kes kuuluvad CSRD 2025. aastal raporteerimise kohustusega kontserni on Eestis Kliimaministeeriumi suurettevõtete nimekirjale tuginedes 28 (Kliimaministeerium, 2025). Vabatahtlikult CSRD alusel raporteerijate arvu ei ole võimalik kindlalt välja tuua, kuna selle üle ei peeta arvestust, kuid intervjueeritavate arvamusele tuginedes on see maksimaalselt viis. Seda arvestades, kujunes üldkogumiks 42 ettevõtet. Kokku nõustus lõplikult uuringus osalema viis ettevõtet. Kahe rahvusvahelise kontserni puhul kaasati lisaks teinegi kestlikkusega tegelev töötaja, et saada ülevaadet grupiülesest koordineerimisest ja ka konkreetseid näiteid tüarettevõtte tasandilt. Kokku viidi magistritöö raames läbi seitse intervjuud. Kõik uuringusse kaasatud ettevõtted otsustati intervjueeritavate soovil jätta anonüümseks.

Enne intervjuude ametlikku läbiviimist viidi läbi prooviintervjuu, mille eesmärk oli hinnata küsimuste arusaadavust ning selgitada, kas vastustest on võimalik saada piisavat teavet uurimisküsimustele vastamiseks. Samuti sooviti prooviintervjuuga välja selgitada intervjuu eeldatav kestus, et ajaplaneerimist paremini korraldada. Prooviintervjuu tulemuste põhjal täpsustati küsimuste sõnastust, et tagada selgus ja vastavus uurimuse eesmärgile.

Intervjuud viidi läbi ajavahemikus veebruarist aprillini 2025. Kahe intervjuu puhul kohtuti intervjueeritavatega silmast silma, ülejäänud vestlused toimusid Microsoft Teamsi keskkonnas. Üks intervjuudest viidi läbi inglise keeles. Kõigilt osalejatelt küsiti ja saadi nõusolek intervjuude salvestamiseks. Kuna intervjueeritavad on jäetud anonüümseks, ei lisata magistritööle intervjuude täielikke transkriptsioone. Salvestatud materjali kogumaht oli kokku 5 tundi ja 49 minutit, mille põhjal koostati 107 lehekülge transkriptsioone (kirjasuurus 12, font Times New Roman, reavahe 1,5). Järgnev tabel (4) annab ülevaate intervjuudes osalenud ettevõtete tegevusvaldkondadest ning intervjuude kestusest.

Tabel 4

Intervjueeritavate valim ja intervjuude kestused

Intervjueeritav	Ettevõtte tegevusala	Intervjuu kestus (min)
Intervjueeritav 1	Tootmine	37
Intervjueeritav 2 (tüarettevõtte tasand)	Tootmine	57
Intervjueeritav 3	Kaubandus	65
Intervjueeritav 4 (tüarettevõtte tasand)	Kaubandus	61
Intervjueeritav 5	Tootmine	40

Intervjueeritav 6	Taristu	38
Intervjueeritav 7	Finants	51
		Kokku: 349

Allikas: Autorite koostatud

Töö autorid jõudsid intervjuude läbiviimise käigus küllastuspunktini kuuenda intervjuu juures. Küllastuspunkti all mõistetakse olukorda, kus andmete kogumise tulemusel hakkavad esinema korduvad mustrid ning uute intervjuude lisandumisel ei teki enam olulist uut teavet (Glaser & Strauss, 1967). Küllastuspunkt viitab sellele, et kogutud andmestik on piisav uurimisküsimustele vastamiseks.

Intervjuude analüüsimiseks koondati transkribeeritud vastused Microsoft Exceli tabelisse vastavalt teemaplokkidele ning viidi läbi temaatiline kodeerimine. Esmatasandi teemad töötati välja teoreetilise raamistikku aluseks võttes, samas kui alamkategoriad ja koodid kujunesid kombineeritult nii teooriast kui ka intervjuutekstidest lähtudes. Lisaks märgistati analüüsis esiletõstmist väärivad tsitaadid, mida kasutatakse empiirilise osa illustreerimiseks. Inglisekeelse intervjuu puhul tõlgiti valitud tsitaadid eesti keelde, märkides ära, et tegemist on tõlkega. Anonüümsuse tagamiseks on kõigile intervjueeritavatele määratud pseudonüümid.

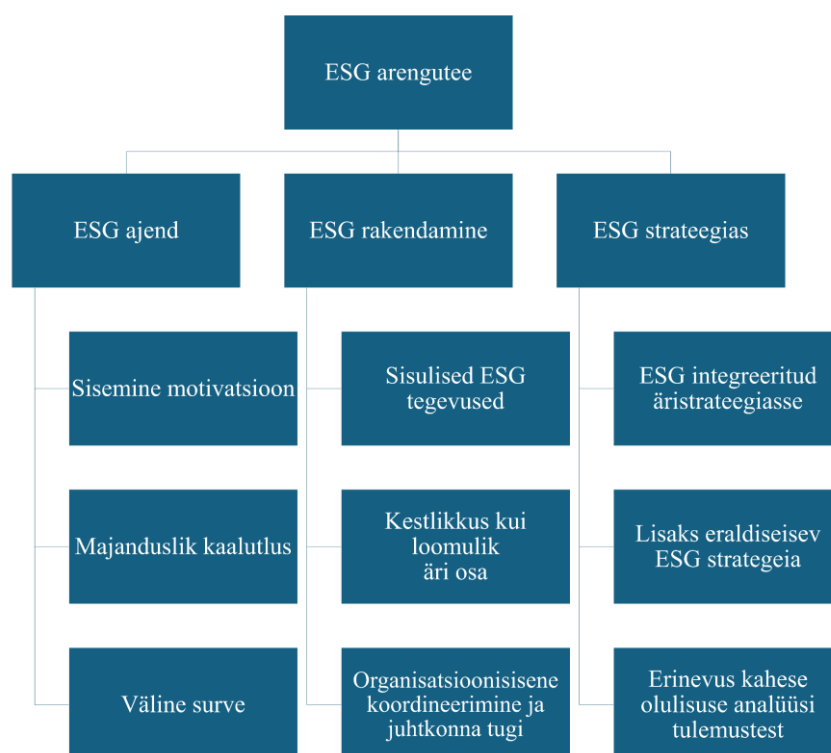
Järgnevas peatükis esitatakse poolstruktureeritud intervjuude kodeerimise ja analüüsi tulemused, ning avatakse, kuidas on ettevõtte praktikas CSRD rakendamisega toime tulnud. Intervjuude käsitus võimaldab mõista direktiivi elluviimise tegelikkust ning tuua esile tegurid, mis on rakendamist toetanud või takistanud. Lõpuks tuuakse välja peamised järeldused ning soovitused suurettevõtetele juhtimispraktikate kohandamiseks, et tõhustada kestlikkusaruande koostamise protsessi ning suurendada CSRD rakendamisest saadavat kasu.

2.2. Suurettevõtete üleminek CSRD aruandlusele

Käesolevas peatükis esitatakse intervjuude kodeerimise tulemusel valminud analüüs kuue teemaploki kaupa: ESG arengutee, CSRD rakendamine, toetavad ja takistavad tegurid, mõju ettevõtte juhtimisele, ressursivajadus ja tajutav kasu ning soovitused ja ettepanekud. Tulemuste käsitlemisel tuginetakse teoreetilisele raamistikule ning varasemate uuringute tulemustele, analüüsi illustreerimiseks on esitatud valitud tsitaadid intervjuudest. Koodide ja nende esinemissageduse koondtabel seitsme intervjuu põhjal on esitatud lisas B.

Esimene analüüsitav teema, **ESG arengutee**, keskendub sellele, mis ajendas ettevõtteid ESG teemadega tegelema, millised olid nende esimesed sammud kestlikkuse suunal ning kuidas on kestlikkuse põhimõtted integreeritud ettevõtte strateegiasse (vt joonis 4). Intervjuude põhjal ilmnes, et kestlikkus on analüüsitud ettevõtete tegevuses olnud

esindatud juba pikemat aega, ehkki mitte alati otseselt ESG mõistena. Tähtsaks mõjuteguriks osutus välismaine emaaettevõte, kellel on olnud märkimisväärne roll ESG teemade teadvustamisel ja rakendamisel. Kõigis uuritud ettevõtetes olid ESG põhimõtted teatud määral äristrateegiasse põimitud juba enne CSRD rakendumist, kuid pigem eraldiseisvate algatustena, mitte osana terviklikust strateegiast. See viitab võimalusele, et ESG teemade täielik strateegiline lõimimine on paljudes organisatsioonides veel kujunemisjärgus.



Joonis 4. Teema ESG arengutee koodipuu ning koodide esinemissagedus

Allikas: Autorite koostatud

Kõik ettevõtted, mis kuulusid välismaistesse kontsernidesse, tõid välja, et teistes riikides on ESG teemadega tegeletud põhjalikumalt ja pikemaajaliselt, mistõttu jõudis ESG fookus emaaettevõtete kaudu ka Eesti tütarettevõtete tegevusse. Samuti rõhutati, et emaaettevõtete loodud struktuurid ja projektid toetasid ESG tegevustega alustamist tütarettevõtte tasandil.

„Kuna meil oli olid välismaa omanikud, siis ma arvan, hästi palju võeti üle ja siis tegelikult need ESG niisugused põhipostulaadid tegelikult on meil kogu aeg olnud, /.../ seal on see tööhutus ja keskkond hästi kõrgel tasemel.” (intervjueeritav 6)

Antud tulemus on kooskõlas varasema teooriaga, mille kohaselt juhi hoiakud ja organisatsioonikultuur on olulised tegurid, mis võivad toetada kestlike tegevuste

integreerimist ja rakendamist ettevõttes (Baumgartner, 2009; Kiesnere ja Baumgartner, 2019). Lisaks leidis ühe analüüsitud ettevõtte puhul kinnitust teooriast tulenev tähelepanek, et kõrge teadlikkusega töötajate algatusvõime võib mängida keskset rolli muutuste käivitamisel, eeldusel, et juhtkond on avatud uutele ideedele.

„Kuidas jätkusuutlikkuse osakond loodi, oli lihtsalt nii, et paar inimest läksid juhatuse ette ja tutvustasid ideed, et meil tegelikult on seda osakonda vaja.” (tõlge inglise keelest, intervjuueritav 7)

Väliste mõjutajatena toodi välja mitmeid tegureid, mis kattusid ka teoreetilises raamistikus käsitletud põhjustega, miks ettevõtted hakkavad ESG teemadega põhjalikumalt tegelema: kulude vähendamine, mainekujundus, konkurentsieelis, õiguslik vastavus ning huvirühmade surve. Eriti olulistena jäid intervjuudes kõlama mõju ettevõtte mainele ja kulutõhususele. Kuludega seotud aspekte mainiti neljal korral, viidates nii potentsiaalsele kokkuhoiule kui ka soovile vältida trahve. Seejuures ei peetud institutsionaalset survet oluliseks esmaseks ajendiks ESG tegevuste algatamisel. Pigem tõdeti, et õigusaktid motiveerisid ettevõtteid kestlikkuse alast teavet avaldama.

„Et see oli selline strateegiline otsus tegeleda (ESG-ga), aga see rohkem oli turundusliku maiguga. Et need teemad ei olnud meie jaoks tookord midagi niivõrd uut, aga lihtsalt uues kesta ja turunduslikult üles ehitatud.” (intervjuueritav 2)

Kõik analüüsitud ettevõtted olid astunud samme ESG-ga tegelemiseks ning tõid välja erinevaid juhiseid ja lähenemisi ESG tegevuste elluviimisel. Näiteks mainiti ESG käsiraamatute kasutamist ning ESG-põhiste hinnangute arvesse võtmist investeeringute juhtimisel. Paljud tegevused keskendusid keskkonnamõju vähendamisele, tuues esile kliimamõjude vähendamise plaanid ning erinevate sertifikaatide kasutamise.

Neljas intervjuus toodi esile, et märkimisväärselt on panustatud töötajate teadlikkuse tõstmisesse ning aastate jooksul on täheldatud suhtumise paranemist jätkusuutlikkuse põhimõttesse. Üks intervjuueritavatest märkis, et jätkusuutlike eesmärkide saavutamine on kaasatud ka töötajate tulemustasude arvestusse. See kinnitab varasemat teooriat, mille kohaselt töötajate kõrge teadlikkus ESG teemadel on oluline jätkusuutlikkuse tugevdamiseks ettevõtte strateegilistes otsustes (Bloem et al., 2023; Lammert et al., 2025).

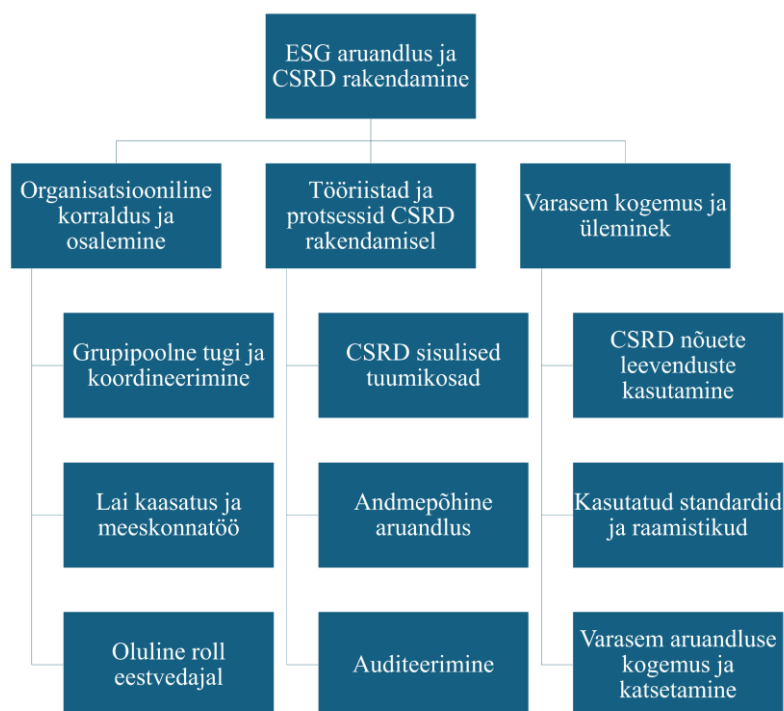
„Minu nägemus on selgelt, et, see ei ole selline projektide jada, mida siis jätkusuutlikkuse juht või osakond algatab ja viib ellu ja siis ülejäänud elu käib nagu omasoodu, et see ongi tegelikult nagu mõtteviis, mulle tundub. Mida teadlikumad me kõik oleme, mida rohkem me teame, et meil on sellised eesmärgid, siis me oskame näha, kuidas meie sinna panustame ja et see peakski olema selline nagu loomulik osa.” (intervjuueritav 5)

Intervjueeritavatel küsides ESG põhimõtete ja eesmärkide olemasolu kohta ettevõtte strateegias, selgus, et vaid kahel ettevõttel oli ESG täielikult integreeritud äristrateegiasse ilma eraldiseisva ESG strateegiata. Eraldi kestlikkuse strateegiat ei peeta heaks tavaks, kuna sellisel juhul jääb äristrateegia sageli suunatuks peamiselt aktsionäride huvidele ning jätkusuutlikkuse käsitlemine muutub killustatuks ja eraldiseisvaks (Bloem et al., 2023; Figge et al., 2002; Oertwig et al., 2017). Mitmes ettevõttes oli viimastel aastatel äristrateegiat uuendatud, võttes arvesse ESG eesmärke, kahel juhul konkreetselt kahese olulisuse analüüsi tulemustest lähtudes. Killustunud lähenemine ESG integreerimisele juhtimistasandil ilmnes eelkõige nendes ettevõtetes, kus jätkusuutlikkust ei peetud juhtkonna tasandil oluliseks ja sellega tegeleti peamiselt institutsionaalsest survest lähtuvalt.

„/.../ ei peaks olema nagu eraldi kestlikkuse strateegiat, vaid sul ongi ettevõtte strateegia, see on üks ja sama asi. Ja minu meelest kõik need ettevõtted, kellel see on üks ja sama asi, siis minu meelest need minu silmis nagu paremad, see kestlikkus on nii tihedalt kogu ettevõtte, selle põhifunktsiooniga seotud.” (intervjueeritav 6)

Võttes kokku intervjueeritavate ESG-teenekonna, võib järeldada, et välismaiste kontsernide tütarettevõtted võtsid ESG põhimõtted üle oma emaettevõtete praktikatest. Peamiste mõjutajatena nimetati kulude vähendamist ja mainekujundust. Esimeste ESG-suunaliste tegevustena rakendati energiatõhususe ja ressursikasutuse optimeerimise meetmeid. ESG põhimõtete lõimimine ettevõtte strateegiasse varieerus: osadel ettevõtetel oli see täielikult äristrateegiasse integreeritud, teistel oli loodud eraldi ESG strateegia. Tähtsaks peeti ka organisatsioonikultuuri kujundamist ning töötajate teadlikkuse suurendamist, et kestlikkusest kujuneks loomulik osa ettevõtte igapäevategevusest.

Teise teemaploki, **ESG aruandluse ja CSRD rakendamise**, raames soovisid autorid uurida, milline oli ettevõtete varasem kestlikkusaruandluse praktika, kuidas see toetas üleminekut CSRD-le ning milline oli CSRD alusel aruandluse rakendamise protsess (vt joonis 5). Analüüsi käigus selgus, et kuigi kõik ettevõtted olid mingil määral varem ESG andmeid kogunud ja avaldanud, loodi CSRD nõuete täitmiseks spetsiaalsed töörühmad, mille ülesandeks oli nii aruande koostamine kui ka vajalike andmete kogumine.



Joonis 5. Teema ESG aruandlus ja CSRD rakendamine koodipuu

Allikas: Autorite koostatud

Kõik intervjueritud ettevõtted olid varasemalt kestlikkuse alast teavet raporteerinud, kas vabatahtlikult või NFRD nõuetest tulenevalt. Kolm ettevõtet koostasid eelneval aastal ka prooviversiooni CSRD aruandest. Nelja ettevõtte puhul kasutati kestlikkuse teabe avaldamiseks GRI standardit, mis annab teatava eelise CSRD-le üleminekul, kuna uus aruandlusraamistik tugineb osaliselt samadele põhimõtetele (Kerm, 2023). Seda kinnitas ka üks intervjueritavatest: „seega arvan, et kui ettevõttel oli GRI aruanne, on CSRD-le üleminek palju lihtsam kui mõne muu aruande või isegi aruande puudumisel” (tõlge inglise keelest, intervjueritav 7).

Intervjuude tulemused kinnitasid ka varasemas kirjanduses esitatud järeldusi: ettevõtted, kellel oli varasem ESG aruandluse kogemus, omasid CSRD rakendamisel märkimisväärset eelist (Fornasari ja Travesi, 2024; Kaltenböck, 2024; Mierzwiczak, 2024). Paljudel juhtudel olid andmekogumisprotsessid juba olemas ning tuli vaid andmed koondada ja kohandada vastavalt ESRS struktuurile. Samas rõhutati, et CSRD tõi kaasa märkimisväärselt laiemad andmestikunõuded, mille täitmine nõudis mitme osakonna panust ja spetsiifilisi teadmisi.

„Siis on ka personaliandmed ja sellega tegeleb personalispetsialist ja sisendit annab ka töökeskkonna spetsialist. Et see ring, kust andmed koonduvad, on väga lai ja andmepunkte tuleb järjest juurde.” (intervjueeritav 2)

Et CSRD aruande koostamine on töömahukas protsess, loodi kõikides uuritud ettevõtetes selleks spetsiaalsed töörühmad. Rakendati põhimõtet, mille kohaselt kogub valdkonnaspetsiifilised andmed vastava valdkonna eest vastutav isik. Eriti rahvusvaheliste kontsernide puhul tuli esile, et osa aruande koostamise protsessist viidi läbi grupi tasandil, mistõttu jäi tütarettevõtete koormus osaliselt väiksemaks.

„Septembris 2024, korraldati ümber ESG-ga tegelemine grupi ja tütarettevõtete tasandil. Et kui varem oli ettevõttes kaasatud lihtsalt vajaduse põhisel mõnda inimest juurde, kui rääkisime ESG-st, siis nüüd tehti eraldi struktuur ESG jaoks ehk siis sub-tiimid, erinevad funktsioonid.” (intervjueeritav 2)

Intervjuude käigus kirjeldati erinevaid CSRD koostamise etappe, mis kattusid ka teoorias esile tooduga. Üheks olulisemaks sisuliseks etapiks, mida intervjueeritavad rõhutasid, oli kahese olulisuse hindamine. Tegemist on uue lähenemisega, mis võimaldab süsteemselt hinnata nii ettevõtte mõju ümbritsevale keskkonnale kui ka ESG teemade potentsiaalset mõju ettevõtte finantstulemustele. Seda peeti oluliseks sammuks nii prioriteetide määratlemisel kui ka sisemise teadlikkuse suurendamisel.

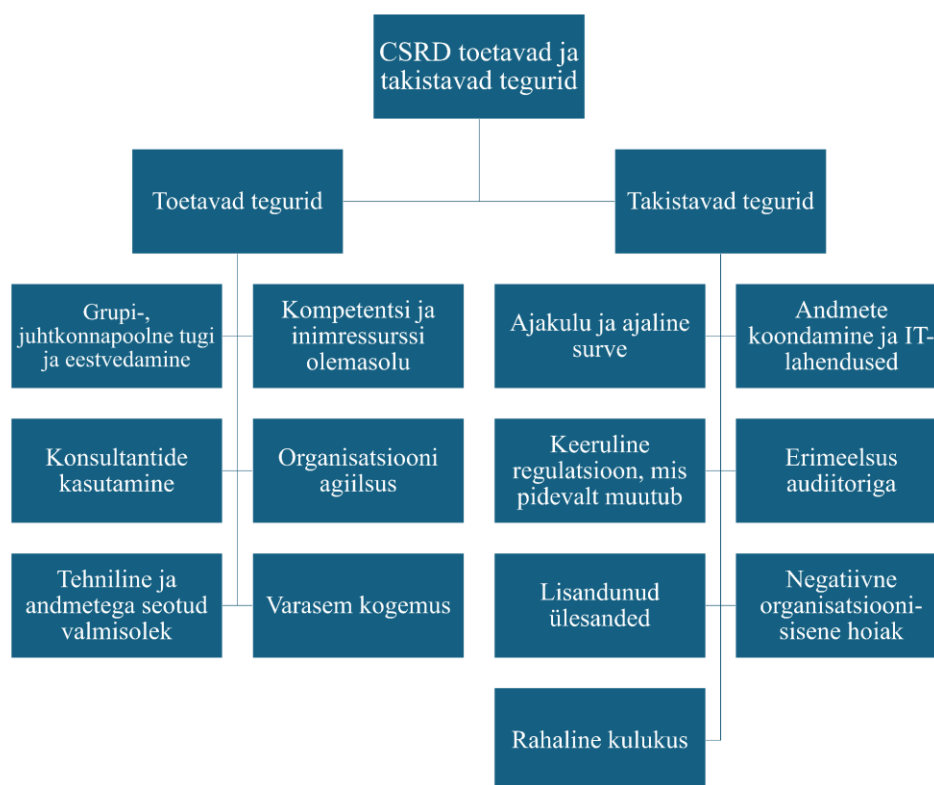
Sidusrühmade kaasamist, mis on üks CSRD aruandluse olulisemaid komponente, käsitleti ettevõtetes pigem valikuliselt. Eelistati keskenduda suurematele tarnijatele, kellelt oli realistlikult võimalik oodata ESG-alast sisendit. Väiksemate partneritega koostöö osutus keerukaks nende piiratud teadlikkuse ja ressursside tõttu, mis on kooskõlas ka Myréni (2025) ja Sustinere (2024) uuringutega.

CSRD aruandlusega kaasneb ka auditeerimise kohustus. Nagu ka teoorias on esile toodud, on audiitorite pädevus ESG valdkonnas veel kujunemisjärgus ning kogu protsess ajamahukas (Kerm, 2023). Viies intervjuus mainiti, et audiitorid keskendusid sageli aspektidele, mis ei olnud sisuliselt kõige olulisemad, näiteks protsesside kirjelduste või protokollide olemasolu tõendamisele. Kahel juhul tõi auditi maksumus kaasa otsuse teatavaid lisaandmeid mitte avalikustada.

„Meil oli palju sellist põhjendamist ja protsesside kirjeldamist, et tõestame, et jah, me päriselt teeme asju nii, nagu me räägime, et meil on päriselt mingisugused protseduurid olemas, meil on mingisugused sisekorrad olemas, me käime koos. Et teatud teemadel oli selline juuksekarva lõhki ajamine /.../.” (intervjueeritav 3)

Kokkuvõttes võib järeldada, et varasem ESG-alane kogemus, eriti GRI standardi alusel koostatud aruanded, andsid ettevõtetele selge eelise CSRD rakendamisel. Siiski kujunes CSRD rakendamine ressursimahukaks protsessiks, mis hõlmas andmete kogumist, juhtimispraktikate ümberkujundamist ning auditiks valmistumist. Oluliseks uueks etapiks osutus kahese olulisuse hindamine, samas kui sidusrühmade kaasamine jäi mitmel juhul piiratud ulatusega. Auditeerimise protsess osutus sageli aeganõudvaks ja kohati liigselt detailseks.

Kolmanda teema puhul soovisid töö autorid välja selgitada, missugused olid ettevõtete jaoks CSRD rakendamise protsessi **toetavad ja takistavad tegurid** (joonis 6). Uue kestlikkusaruandluse direktiivi rakendamine kujunes mitmetasandiliseks protsessiks, kus formaalsete regulatiivsete nõuete kõrval mängisid olulist rolli organisatsiooni sisemised ressursid, juhtimispraktikad ning tehnoloogiline valmisolek. Intervjuude põhjal ilmses, et ettevõtete valmisolekut CSRD rakendamiseks ei määranud üksnes kompetentsi olemasolu ja andmete kogumise võimekus, vaid ka suutlikkus ümber kujundada senist tegutsemisloogikat, luua organisatsioonis muutusele tähendus ning strateegiliselt jaotada töökoormust.



Joonis 6. Teema CSRD toetavad ja takistavad tegurid koodipuu

Allikas: Autorite koostatud

Üheks selgeks toetavaks teguriks, mille töid välja viis intervjueeritavat, oli juhtkonna ja kontserni eestvedamine, eriti rahvusvahelistesse gruppidesse kuuluvates ettevõtetes. See leiab kinnitust ka varasemas kirjanduses, kus rõhutatakse juhi hoiakute ja käitumise olulisust jätkusuutlikkuse edukal integreerimisel organisatsiooni (Engert et al., 2016; Oertwig et al., 2017). Grupi tasandi eestvedamine eeldas omakorda vajalike kompetentside ja koordineerijate olemasolu, mis võimaldas suunata protsesse tõhusalt.

„/.../ Me võime siis gruppi oma konsultandiks pidada, et meil on hästi palju tuge sealt. Ja hästi kiire lähenemine, et kui meil oli küsimus mingi definitsiooni, mingi andmepunkti tähenduse kohta, siis meil oli ka ülesehitatud selline help-line, kuhu me saime kiiresti siis oma küsimusi trükkida.” (intervjueeritav 5)

Kõikides uuritud ettevõtetes tegeles CSRD rakendamisega spetsiaalne töörühm ning mitmel juhul loodi selleks ka uusi ESG-alaseid ametikohti. Nagu ka teoorias rõhutatud, toetab ESG põhimõtete integreerimist organisatsiooni tegevusse just jätkusuutlikkuse laiapõhjaline käsitlemine kogu organisatsiooni üleselt (Kaltenböck, 2024; Samak, 2024). Seetõttu mängis inimressursside olemasolu ja sihipärane kaasamine olulist rolli selles, et kestlikkusaruanded said õigeaks ajaks ja nõuetekohaselt koostatud ning vajalikud protsessid sisse seatud.

Kompetentside olemasolu kujunes oluliseks toetavaks teguriks CSRD rakendamise protsessis. Ettevõtted, kes olid juba varasemalt investeerinud ESG pädevusse, näiteks spetsialistide värbamisse, andmete kogumise tehnoloogiatesse või aruandlusstandardite, nagu GRI, kasutamisse, suutsid CSRD nõuetele vastamise protsessi integreerida sujuvamalt oma igapäevategevustesse. Mitmes intervjuus rõhutati, et varasem kogemus mängis võtmerolli:

„Ütleksin, et meeskond, kus me töötasime, CSRD juurutamiseks, me olime aruandluses kogenud inimesed.“ (tõlge inglise keelest, intervjueeritav 7)

Eelnev aruandluskogemus, mida käsitleti ka eelnevas teemaplokis, osutus paljude jaoks määravaks. Nagu sõnastas intervjueeritav 5: *„Ma arvan, et see (eelnev raporteerimine) oli kõige olulisem” (intervjueeritav 5)*. Varasema aruandluskogemuse eelis väljendus sageli konkreetsete praktikate tundmises, näiteks mõne standardi kasutamises või andmemahukate etappide, nagu CO2 jalajälje arvutamine, varasemas läbimises. Sellise kogemuse olemasolu töid esile viis intervjueeritavat.

CSRD suurendab vajadust uute mõõtmismeetodite ja tehnoloogiliste lahenduste järele (Donk, 2024; Steinbinder, 2023), mida kinnitas ka intervjuude analüüs. Neli intervjueeritavat töid esile tehnilise valmisoleku, eelkõige seoses andmete kättesaadavuse ja haldamisega. Ettevõtted, kellel olid juba varasemalt kasutusel kesksed andmelaod või automaatsed andmekogumise süsteemid, tajusid, et see andis neile konkurentsieelise. Samas, isegi kui

vajalikud andmed olid olemas, tuli neid tihti ümber struktureerida ja täiendada vastavalt ESRS standardite ülesehitusele.

„Teine asi on see, et meil on oma ikkagi andmeladu, kus neid andmeid on juba tegelikult väga kaua aega juba kokku kogutud.” (intervjueeritav 6)

Varasem kogemustepagas võimaldas käsitleda uut regulatsiooni mitte kui radikaalset muutust, vaid pigem evolutsioonilist sammu. Kiesnere ja Baumgartner (2019) uuringu tulemusena leiti, et kõrge teadlikkusega töötajad ettevõttes aitavad kaasa jätkusuutlikkuse integreerimisel. Ka intervjuude analüüsist selgus, et selle jaoks, et jooksvalt organisatsioonisisest teadlikkust ja oskusi parendada, korraldati ettevõtetes koolitusi.

„Ja siis oli ka näiteks üldise teadmise tõstmiseks olid vabatahtlikud koolitused, iga kuu üks mingi teema, kus siis praktikud kutsuti rääkima. /.../ et see ei oleks nagu ainult väikese spetsialistide grupi siukene nagu meelelahutus, vaid et kõik saavad aru, et tegeleme selliste asjadega ja miks see vajalik on.” (intervjueeritav 1)

Isegi juhul, kui ettevõttes oli olemas ESG valdkonna kompetents, peeti väliste konsultantide kaasamist sageli vajalikuks. Ainult üks ettevõtte tõi välja, et konsultantide abi ei kasutatud. See kinnitab ka Odočević ja Marošević (2023) uuringut, mille kohaselt kaasati konsultatsiooniteenuseid peamiselt kahese olulisuse hindamise etapis. Samas muutis see kogu CSRD rakendamise protsessi märgatavalt kulukamaks.

„Aga jah, et see kahese olulise osa hindamine ja seal me kasutasime konsultante, Ettevõtte ühe haru puhul me ei kasutanud konsultantide abi väga, aga teise haru puhul tegime natuke põhjalikumalt.” (intervjueeritav 5)

Kõige selle juures kerkis aga selgelt esile ka takistus. Oluliseks barjääriks osutus ajasurve. Viis intervjueeritavad tõid esile, et töömaht kasvas järsult ning see lisandus juba olemasolevatele ülesannetele. Rõhutati ka, et sageli alahinnatakse CSRD-aruandlusele kuluvat ajakulu, mis tuleneb selle detailsusest. Ajaline ressursipuudus mõjutas tugevalt nii andmete kvaliteeti kui ka töötajate valmisolekut uue süsteemi omaksvõtuks.

„Palju unetuid öid, palju öötunde. Me saame asjad tehtud, aga kas nad on nii head, kui nad võiksid olla – kindlasti mitte.“ (intervjueeritav 2)

Lisaks ajasurvele osutus olulisimaks takistavaks teguriks, mida tõid välja kõik intervjueeritavad, keeruline ja pidevalt muutuv regulatsioon. CSRD ja ESRS tekstide maht, abstraktne sõnastus ning hiline tõlgete ja juhendmaterjalide valmimine tekitasid ebakindlust ka valdkonna spetsialistides. Hakates süvenema standarditesse tuleb esile detailirohkus: *„es malt on see nagu üldine väide ja siis allpool nad aina kordavad ja küsivad üha rohkem ja rohkem detaile tegelikult” (tõlge inglise keelest, intervjueeritav 7)*. Seda võimendas asjaolu,

et ka audiitorid ei osanud teemades veel nii hästi orienteeruda ning ei jõutud nii kiiresti mõista ka ettevõtte spetsiifilisust nendes teemades. Kolmes intervjuus kajas frustratsioon, et arusaamad muutusid, sest ka audiitorid õppisid protsessi käigus: „*Meil oli ära tehtud, kinnitatud, lukus ja siis tuli viimasel hetkel, et ei vasta,*“ (intervjueeritav 3) kirjeldati olukorda, kus auditiprotsessis muudeti varem kokkulepitud aruande teemasid.

Lisaks tekkis keerukusi andmete koondamisega, mida toodi välja neljal korral. Paljud protsessid põhinesid endiselt Exceli tabelitel ja käsitsi sisestatavatel andmetel, mis suurendas vigade võimalust ning raskendas sisemist läbipaistvust. Seda tõi välja ka PwC (2024) rahvusvaheline uuring, et andmete kogumine ja haldamine toimub valdavalt manuaalselt ning automaatsete tehnoloogiate kasutuselevõtt on alles algusjärgus. Tehnoloogilise platvormi puudumine või selle hiline rakendamine tähendas, et protsessi jälgimine ja andmete analüüs jäi killustatuks.

„*Praegu on ikkagi tunda puudust IT-lahendustest, mida me muidugi oleme järjepidevalt arendanud ka, aga sellega oleks tegelikult võinud hakata tegelema juba paar aastat varem, et andmed liiguks automaatselt.*“ (intervjueeritav 2)

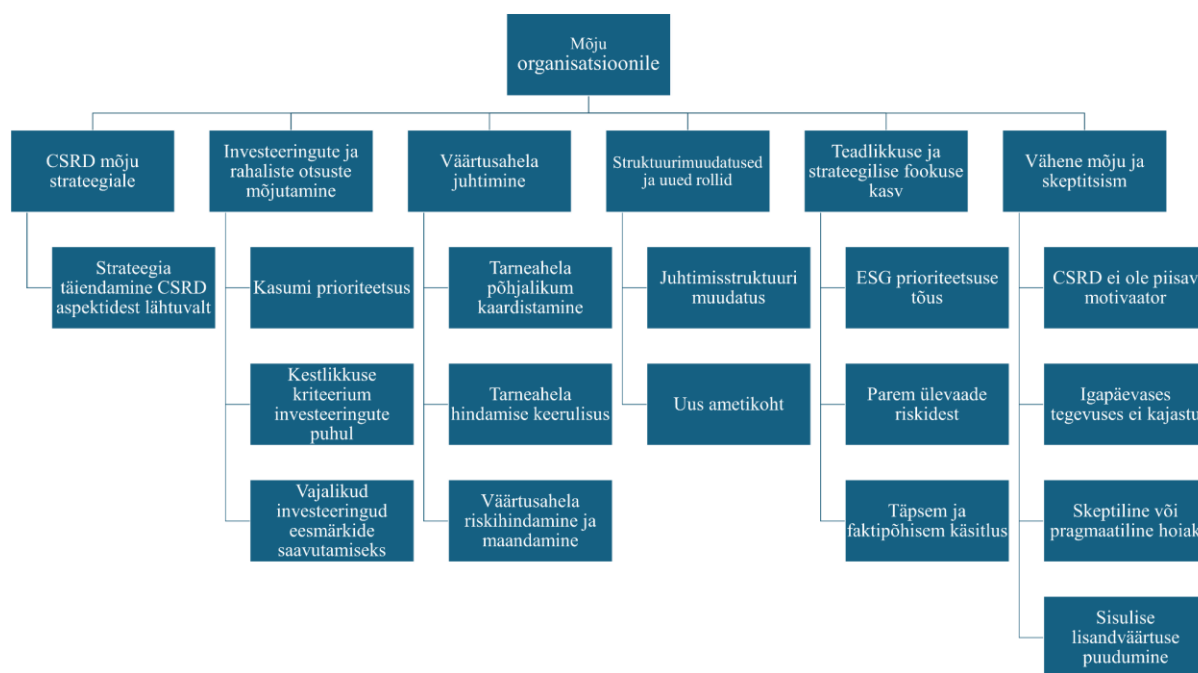
CSRD nõuetele vastava kestlikkusaruandluse koostamise protsessi edukus sõltus suurel määral sellest, kui võrd ettevõtte suutis luua toetava keskkonna nii juhtimistasandil, ressursijaotuses kui ka sisekommunikatsioonis. Kui tehniline ja sisuline ettevalmistus oli tugev ning protsessile läheneti strateegiliselt, kulges üleminek sujuvamalt. Samas ei pääsenud väljakutsetest ka kõige paremini ettevalmistatud ettevõtted, seda nii regulatsiooni olemusliku keerukuse, ajalise surve kui ka tehnoloogilise vajakajäämise tõttu. Eduka rakendamise eelduseks kujunes lõpuks organisatsiooni suutlikkus õppida, kohaneda ja taluda määramatust, mis on paratamatu osa kiiresti arenevas kestlikkuse regulatiivses keskkonnas.

Neljandas teemas keskendutakse sellele, et kaardistada, missugused on **CSRD mõjud seda juurutavale organisatsioonile**. CSRD on olnud ettevõtete jaoks rohkem kui lihtsalt uus aruandluskohustus. See on olnud muudatus organisatsioonide sisemistes protsessides, otsustusloogikas ja strateegilistes suundades. Intervjuude põhjal ilmnes, et CSRD mõju ulatus varieerus oluliselt sõltuvalt ettevõtte valmisolekust ja organisatsioonikultuurist. Siiski on juba lühikese aja jooksul ilmnenuid märkimisväärseid nihkeid, eelkõige ESG (keskkonna-, sotsiaal- ja juhtimistegurid) temaatika prioriseerimises, väärtusahela juhtimises ning organisatsioonistruktuurides. Teema koodipuu on esitatud joonisel 7.

Analüüsi tulemused kinnitavad teoorias esitatud seisukohta, et CSRD võib mõjutada ka ettevõtte strateegiat, seda eelkõige läbi põhjalikuma olulisuse analüüsi (Kaltenböck, 2024). Käesolevas uuringus ilmnes see mõju siiski vaid kolmes analüüsitud ettevõttes. Kohustus viia

läbi kahese olulisuse analüüs tõi kaasa selgelt määratletud protsessi, mille abil tuvastada just sellele ettevõttele kõige olulisemad ESG teemad. Mitmed ettevõtted uuendasid oma strateegiat juba enne, kui kahese olulisuse analüüsi lõplikud tulemused olid selgunud. Seetõttu ei pruugi strateegiad veel olla täielikult vastavuses analüüsi järeldustega.

„Meil on lisandunud või ma tegelikult strateegia tegin juba EFRAG-i poolt avaldatud mustandite pealt 2022. aastal ja siis need suuremad olulised teemad on sees, aga, aga meil on ka teatud asju, mida tahaks sinna rohkem panna.” (intervjueeritav 3)



Joonis 7. Teema Mõju organisatsioonile koodipuu

Allikas: Autorite koostatud

Teine oluline valdkond, kus intervjuude analüüsimisel tuvastati CSRD mõju, on investeeringute juhtimise protsess. Neljas ettevõttes toodi välja, et investeerimisotsuste tegemisel on hakatud üha enam arvestama ka kestlike eesmärkide täitmist. Seda tehti kas konkreetseid tegevusplaanide järgides või hinnates üldisemalt iga investeeringu kestlikkuse aspekte. Sellele järeldusele jõudsid ka Lammert et al. (2025), leides, et CSRD aitab suurendada teadlikkust jätkusuutlikkuse olulisusest otsuste tegemisel. Regulatsioon tõi kaasa vajaduse sõnastada selgemad eesmärgid ning koostada neid toetavad investeerimiskavad või teekaardid.

„Kui meil on selline roadmap, kuidas me süsinikuneutraalsuse saavutame, siis meil on vaja ka selle jaoks investeeringuid suunata.“ (intervjueeritav 2)

Teisalt tõusis esile äriine pragmaatika. Keskkonnaalased investeeringud ei ole alati majanduslikult otstarbekad ning otsuseid langetatakse endiselt tasuvuse põhjal: *„Tore on küll teha sellel eesmärgil (investeeringuid), aga me oleme ikkagi äriettevõtte ja börs ootab, et me teenime kasumit.“ (intervjueeritav 1)*

Kolmes ettevõttes tõi CSRD kaasa juhtimisstruktuuride ümberkorraldusi. Kaltenböck (2024) ja Samak (2024) rõhutavad, et detsentraliseeritud lähenemine aruandlusele võib olla ettevõttele kasulik. Ka siinses analüüsis selgus, et ESG ei olnud enam vaid üksikute isikute vastutusvaldkond, vaid see jaotus erinevate organisatsiooniliste funktsioonide vahel. See laiendas jätkusuutlikkuse fookust kogu ettevõtte üleselt. Kolmes ettevõttes loodi ka uued ametikohad, näiteks ESG spetsialist või jätkusuutlikkuse kontrollid, et hallata suurenenud töömahtu ja koordineerida protsesse.

„Nende kuude jooksul, mil me CSRD-ks valmistusime, hakkasime tegelikult värbama ja ressursse hankima.“ (tõlge inglise keelest, intervjueeritav 7)

Peamiseks CSRD mõjuks osutus intervjuude põhjal ESG temaatika selgem esile tõusmine organisatsioonis, mida tõi välja ka Lammert et al. (2025). Viies intervjuus rõhutati, et CSRD on aidanud laiemalt teadvustada ESG teema olulisust. Toodi välja, et juhatus ja nõukogu tunnevad üha enam huvi selle vastu, millised tegevused on plaanis kliimaheitmete vähendamiseks või millised on suuremad kestlikkuse riskid. Üks intervjueeritav tõi välja ka, et standardeid järgides võiks ettevõtetele tekkida parem arusaam, mis on selles valdkonnas vajalik.

„Nõukogu küsib, et tooge, me tahame näha, mis tegevusi me saaks teha, et kliimaheitmeid vähendada.“ (intervjueeritav 5)

Lisaks aitas kahese olulisuse hindamise protsess mõista, et ESG teemad ei kujuta endast ainult väljapoole suunatud mõju, vaid ka sisemisi riske, mis võivad ettevõtet ennast finantsiliselt ohustada. Samuti suurenes vajadus faktipõhise käsitlemise järele, kus varasemate lubaduste asemel tuli hakata looma konkreetseid tegevuskavasid ja koguma tõendusmateriale andmeid.

„Kui varem meil otsust teekaarti ei olnud, siis CSRD tõi selle vajaduse väga selgelt lauale.“ (intervjueeritav 2)

Kuue intervjueeritava põhjal mõjutas CSRD ettevõtteid ka väärtusahela suunamisel ja tarneahela kaardistamisel. Kuigi kardinaalseid muutusi tarnijate valikus veel ei tehtud, tõusis esile vajadus süsteemse kaardistamise järele. Tüüpiline lähenemine oli koostööpartnerite

hindamine riskiperspektiivist ning käitumiskoodeksi laiali jagamine. Kuid nagu märkis üks osaleja: „*Praegu päris auditeid me sinna kohapeale tegema ei lähe ja ma arvan, et meil ei ole ka jõudu.*“ (intervjueeritav 1)

Otsuseid tarnijatega koostöö katkestamiseks CSRD alusel seni tehtud ei olnud, mis läheb mõnevõrra vastuollu teoorias tooduga, et CSRD ajendab tegema teadlikumaid valikuid tarnijate osas (Myrén, 2025; Saloranta, 2024). Samas võib siinkohal mängida ka olulist rolli Eesti majanduskeskkonna väiksus, kuna pigem räägiti suundumusest toetada kohalikke partnereid, isegi kui nende ESG valmidus ei olnud veel kõrgel tasemel: „*Meie prioriteet on Eesti ettevõtete toetamine,*“ (intervjueeritav 3)

Kuigi paljud ettevõtted leidsid CSRD-l olevat sisulist ja arengut toetavat mõju, ei puudunud ka kriitilisemad seisukohad. Kolmel juhul toodi välja, et CSRD üksinda ei ole olnud piisav motivaator tegelike muutuste käivitamiseks. Sageli oli tegemist pigem reageeringuga regulatiivsele survele kui strateegilise initsiatiiviga.

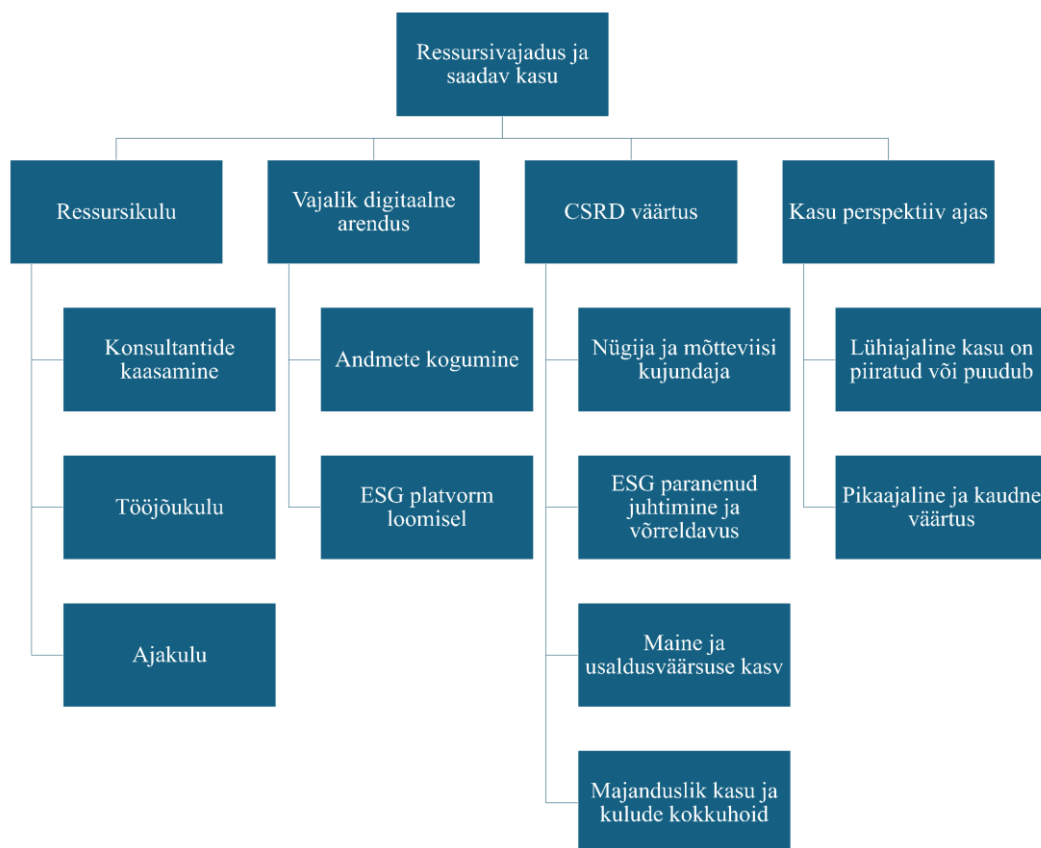
„*/.../ puhtalt see raporteerimine nüüd tõesti ei muuda midagi, kui keegi selle mõttes mingeid häid otsuseid ei tee, mida ma loodan, et tulevikus hakatakse aina enam tegema.*“ (intervjueeritav 5)

Nähti ka, et sisulist lisandväärtust suures pildis ei olnud, ühelt poolt oli varasemalt juba niivõrd suurel määral ESG-ga tegeletud, et CSRD midagi olulist juurde ei toonud. Teisalt öeldi ka, et teaduspõhisust jääb väheseks, et päriselt muudatusi teha, pigem tehakse ära nii palju kui on vaja, ilma strateegiliste muudatusteta ettevõttes.

Pragmaatiline hoiak väljendus ka rahalistes otsustes, mida toodi välja nelja intervjueeritava poolt. Mõnes ettevõttes tunnetati, et juhtkonna vaates nähti ESG-tegevusi siiski kulutuse mitte investeringuna. Kolmes ettevõttes peeti kogu protsessi liigselt bürokraatlikuks, kus sisuline muutus jäi mahu ja määramatuse alla: „*See on natuke selline bürokraatia, mis sööb iseenda ära.*“ (intervjueeritav 2)

Tuvastatud mõjukohad ühtivad teoreetilises osas selgunud infoga. Odočević & Marošević (2023) nägid CSRD-l mõju jätkusuutlikumate valikute tegemisele, mis osaliselt on ka realiseerunud. Ettevõtted prioriseerivad ja kaardistavad investeringuid, mida on tarvis kliimaeesmärkide saavutamiseks ning hindavad suuremal määral ka väärtusahelast tulenevaid riske. Samas tuli rohkem esile mõju ettevõtte struktuurile kui ka laiemale teadlikkuse kasvule töötajate ja juhtkonna seas. Kui analüüsida CSRD mõju ettevõtte strateegiale, siis kahese olulisuse analüüsil on olnud mõningane mõju strateegiale, kuid pigem vähene. Tõsi on ka see, et regulatsiooni järk-järguline väljatöötamine ja ajasurve on selle järgimist raskendatud ning olnud barjääriks ettevõtete sisuliste tegevuste elluviimisel.

Teema viis ehk kuidas ettevõtted näevad CSRD-st tuleneva **ressursivajaduse ja kasu tasakaalu**. Esmalt uuriti, milles seisneb uue direktiivi kestlikkusaruandluse koostamise ressursikulu ning seejärel missugust väärtust tajutakse. Intervjuude põhjal joonistus välja, et kuigi ressursikulu oli märkimisväärne ja lühiajalist kasu tajuti vähesel määral, tunnetati siiski olulist potentsiaali paremas juhtimises, usaldusväarsuses ning turule ligipääsus (vt joonis 8).



Joonis 8. Koodipuu teemal ressursivajadus ja saadav kasu

Allikas: Autorite koostatud

Uuringus osalenud ettevõtted tõdesid, et CSRD nõuete täitmine nõudis märkimisväärseid ressursse nii tööjõu, aja, rahaliste vahendite ja ka tehnoloogiliste arenduste osas. Nelja intervjuueeritava põhjal kujunes oluliseks teguriks just tööjõu- ja ajamahukus, protsess haaras mitmeid organisatsiooni tasandeid ja funktsioone. Aruande koostamise protsess ei piirdunud ESG-spetsialistide palkamisega ja nende tööga, vaid hõlmas laiemalt juhtkonda, valdkondlikke eksperte ja tugifunktsioone. Antud tulemus ühtib ka teoorias toodud järeldustega, kus toodi välja, et detsentraliseeritud lähenemine toetab ESG-ga tegelemist, sest kaasatakse vastavate alade spetsialistid (Kaltenböck, 2024; PwC, 2024; Samak, 2024).

„Ma arvan, et see vajab väga palju inimeste aega ja muidugi ka pädevate inimeste olemasolu. /.../ hästi-hästi töömahukas ja aeganõudev. Ja alati ei ole ajast kasu, kui sul oskusi ei ole.” (intervjueeritav 1)

Lisaks tööajale toonitati spetsiifiliste kompetentside puudust, mis tingis vajaduse kaasata väliseid konsultante. Kaks intervjueeritavat töid välja, et sõltusid välistest partneritest, mis tähendas täiendavat rahalist väljaminekut, kuid osutus vältimatuks, arvestades regulatsiooni uudsust ja tehnilist keerukust. Ka teoorias toodud uuringutes tõdeti, et ettevõtetel võib olla vajalik kaasata ebaselge regulatsiooni tõttu konsultante (Odobasa & Marošević, 2023). Sellest hoolimata jäi protsess aeganõudvaks ja teatud määral frustrerivaks, kuna töö käigus tuli sageli tegeleda ebakindluse ja teadmiste lünkadega, mis pärssis efektiivsust.

„Keegi ei oska, see on nii spetsiifiline teema, et sind tahetakse aidata. Aga ei saa. Tahad ise ka ära anda, aga ei saa.” (intervjueeritav 3)

Teooria rõhutas CSRD-st tulenevat vajadust luua vastavaid süsteeme, mis toetaksid aruandlust (Celli, Arduini, & Beck, 2024; Donk, 2024; Steinbinder, 2023), neljas intervjuus toodi samuti esile vajadus IT-arenduste järele. Enamiku ettevõtete süsteemid ei olnud üles ehitatud kestlikkuse mõõdikute kogumiseks, mistõttu tuli rakendada ulatuslikke arendusi alustades andmete kogumise automatiseerimisest ja lõpetades visualiseerimise võimekuse loomisega. Kahe organisatsiooni esindajate sõnul tõstatus vajadus „tsentraalse ESG juhtimissüsteemi järele“, kus kõik asjakohased andmed oleksid kättesaadavad ühtses platvormis erinevatele osapooltele.

„Siis on IT arendus, mis meil on küll poolik hetkel veel, aga sellega me tegeleme. See tähendab seda, et on tarnijate haldamise programmi edasiarendus, /.../ konsolideerimisplatvormi edasiarendus, /.../ tuleb selline BI vist, Business intelligence pilveprogrammi edasiarendus, et IT ressursi, et saada seda protsessi tehtud ja teha automaatsemaks, on väga palju.” (intervjueeritav 2)

Uurides intervjueeritavatelt, kuidas tunnetatakse kasu perspektiivi ajas, tunnistasid neli intervjueeritavat, et esimesel rakendusaastal ei olnud CSRD rakendamisest nähtavat ega käegakatsutavat kasu. Väljendati pettumust, et suur osa energiast suunati aruandluse toetamiseks vajalike andmete sisestamisele ja koondamisele, mitte aga kestlikkust edendavate tegevuste sisulisele arendamisele. Esines kriitikat, et ressursside suunamine numbrite kogumisele ei loonud hetkel nähtavat väärtust ei organisatsioonile ega keskkonnale.

„Nagu ma ütlesin, mina ei näe selles praegu mingit kasu. /.../ me tegeleme nende andmete kogumisega, selle asemel, et mõelda, kuidas me saaksime mingit asja teha paremaks, et sellest nagu päriselt kasu oleks.” (intervjueeritav 4)

Sellest hoolimata ei jäänud kahe silma vahele, et CSRD elluviimine võib osutuda oluliseks investeringuks tulevikku. Neli osalejat rõhutasid, et loodetav kasu on eelkõige kaudne ja pikaajaline: *„Ma usun, et kasu avaldub eelkõige pikaajaliselt, kui see aruande koostamine ja selle jaoks ettevalmistamine on juba nagu paika loksunud ja pole nii suur väljakutse meile enam.” (intervjueeritav 2)*

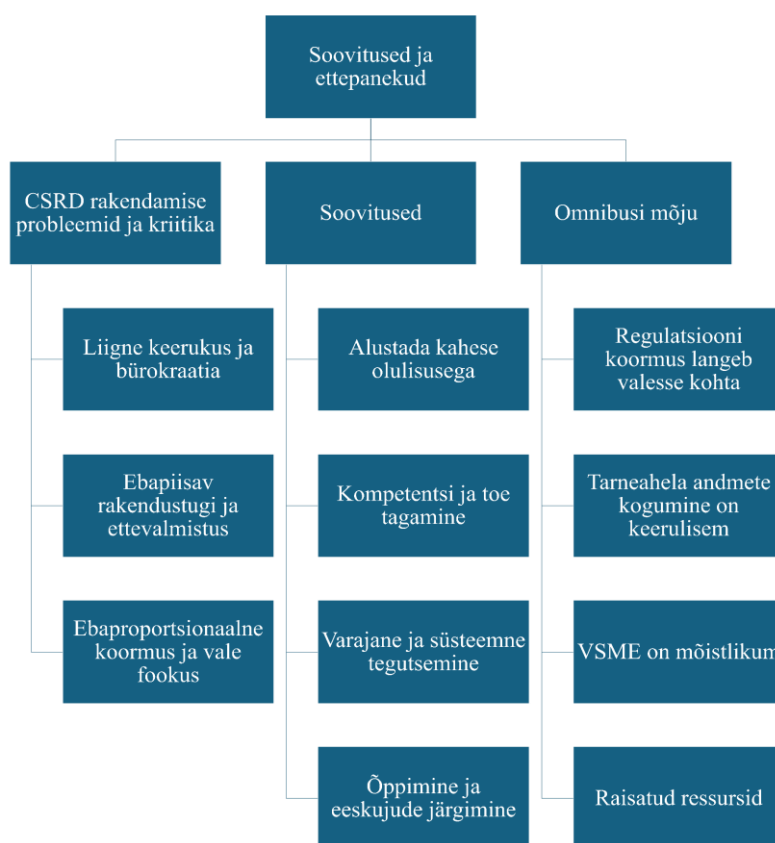
Kuigi esmane hoiak oli kriitiline, ilmnes intervjuudest ka teatud rahulolevus ja lootusrikas ootus tuleviku osas. Valdav enamus osalejatest tõi välja, et CSRD-s nähakse pikaajaliselt väärtust eelkõige mõtteviisi kujundamises, juhtimisprotsesside läbipaistvamaks muutmises ja strateegilise juhtimise toetamises. Ettevõtted nägid võimalust kasutada kogutud andmeid tulevikus tõendus põhiseks otsustamiseks ja strateegiliseks suunamiseks või konkurentsieelise tuvastamiseks.

„Saad teiste võrreldavate ettevõtetega positsioneerida, kellel siis nagu jalajälj suurem on või väiksem. Või leida teisi teemasid, mis on paremini juhitud või tuleb kindlasti ettevõttes n-ö lauale võtta.” (intervjueeritav 1)

CSRD väärtust nähti ka mõtteviisi mõjutajana, mille tõi välja neli intervjueeritavat. See toob aruandluskohustusena ESG ettevõtetele, kes muidu selleni ise tõenäoliselt ei jõuaks, muutes sellega tegelemise edasilükkamatuks: *„See on selline tähtaja panemine ja et muidu on väga lihtne ta kogu aeg edasi lükata, et mul on tähtsamaid asju, et ma praegu ei tegele sellega. Et ma arvan, et ikkagi nagu nügib jah.” (intervjueeritav 5)*

CSRD rakendamine ettevõtetes eeldas märkimisväärset ressursside panustamist, eriti tööaja ja tööjõu, pädevate spetsialistide ning digitaalsete arenduste osas. Lühiajalist kasu tajuti vähesel määral, sageli kogeti protsessi töömahuka kohustusena, mille otsene väärtus jäi esialgu ähmaseks. Samas loodeti, et pikaajalises vaates on sellel mõju mõtteviisi kujundajana ja juhtimispraktikate parandajana.

Viimase teemana uurisid autorid CSRD rakendamise **soovitusi ja ettepanekuid** (vt joonis 9). Intervjueeritavad kommenteerisid laiemat meelsust CSRD osas. Anti soovitusi oma kogemuste pinnalt, kuidas CSRD-d paremini rakendada. Samuti käsitleti 2025. aastal esile kerkinud niinimetatud Omnibusi ettepanekute paketti, mille eesmärk on muuhulgas vähendada CSRD nõuete koormust. Intervjueeritavad avaldasid oma seisukohti selle võimaliku mõju kohta ning arutlesid, millised muudatused võiksid aidata muuta CSRD rakendamist realistlikumaks ja sihipärasemaks.



Joonis 9. Koodipuu teemal soovitused ja ettepanekud

Allikas: Autorite koostatud

Intervjuude analüüsi põhjal kujunes välja üsna üksmeelne seisukoht, et CSRD rakendamiseks ette nähtud üleminekuajag oli ebapiisav. Samal ajal tunnetati, et ettevõtted ei saanud vajalikku tuge ega juhiseid selle rakendamisel. Kuigi konsultantide kaasamine ei olnud paljude vastanute hinnangul ideaalne ega jätkusuutlik lahendus, tõdeti neljas intervjuus, et ettevõtted poleks ilma nende abita suutnud regulatiivseid nõudeid täita. Kolm intervjuueeritavat märkisid, et kuigi protsessiga prooviti alustada võimalikult varakult, kohe pärast CSRD avalikustamist, osutus selle rakendamine keerukaks, kuna puudusid praktilised juhendid ja sihipärased koolitused. Lisaks toodi esile, et standardid avaldati järk-järgult ning ka audiitorite väljaõpe ESG teemadel jäi ajaliselt napiks, mistõttu ei olnud rakendusfaasis piisavalt pädevaid spetsialiste turul.

„Ehk sulle ei antud sellist üleminekuajaga, et sa teed, et ettevõtte saaks ise aru. Et minu meelest see ei ole normaalne, /.../ et kõik ettevõtted peavad võtma konsultandid endale peale ja tegema nii suured lisakulud. Et meil on nii keeruliseks aetud regulatsioonid, et ettevõtted ei

saa ise sellest enam aru. /.../ Oleks olnud siin mingi ülemineku periood, kolm aastat näiteks, siis oleks ma usun lihtsustanud ja õigustanud rohkem, et sul on siis päriselt aega neid protsesse ettevõttes juurutada ja.”(intervjueeritav 3)

Üle poole intervjueeritavatest leidis, et CSRD-ga kaasnev koormus ei toeta otseselt ettevõtete jätkusuutlikumat tegutsemist. Pigem juhitakse tähelepanu kõrvale sisulistelt teemadelt, keskendudes liigselt andmekogumisele. Leiti, et direktiiv oleks tõhusam, kui see oleks lühem ja fookuseeritum. Samuti kaheldi ESG-informatsiooni tegelikus olulisuses finantsasutustele, kuna praktikas küsitakse seda harva.

„/.../ meil kulubki nagu nii palju auru selle kohustuse täitmisele. Mitte sellele, mis, mis see peaks olema, et me edendame, me arendame /.../.” (intervjueeritav 4)

Kuus intervjueeritavat töid esile ka 2025. aastal Euroopa Komisjoni algatatud Omnibus-paketti, mille eesmärk on lihtsustada ja vähendada ettevõtete aruandluskohustust, sealhulgas teha muudatusi CSRD-s (Urke, 2025). Ühtpidi nähakse seda positiivse muudatusena, kuid teisalt tunnevad ettevõtted, et see tuli liiga hilja ning suur töö CSRD jaoks on juba ära tehtud.

„Nad olid juba inimesi palganud või neil oli juba olemas sisemised võimekused ja nad hakkavad aruandlust ühtlustama./.../ Ja minu kui esimese laine ettevõtte jaoks on see natuke nagu, et okei, te panite meid kõigest sellest läbi. Me olime justkui katsejänesed, et näha, kuidas see on. Ja nüüd, muidugi, me võime vähem aru anda või teha seda ja teist, aga see on natuke ebakindel.” (tõlge inglise keelest, intervjueeritav 7)

Samuti tajutakse, et muudatused ei kooskõlas suurema eesmärgiga edendada jätkusuutlikkust, sest kohustus võetakse ära väiksemalt ettevõtetelt, kuigi nemad on need, keda tuleks ajendada ESG-ga tegelema, suured ettevõtted teevad seda niigi.

„/.../ need suured rikkumised ei toimu tegelikult suurtes börsiettevõtetes. Meie ei maksa ümbrikupalka. Meie avalikult vastutame kõige eest, mis me teeme. Ja kui need ettevõtted, kellele alati nagu pakutakse lisa leevendusi, et ainult see suurte börsikate peedistamine, siin värvikamalt väljendades, et see tegelikult ei too kaasa seda soovitud muutust, et sama hästi võiks selle aruande siis ka suurtele börsikatele mittekohustuslikuks teha.” (intervjueeritav 3)

Teiseks muudab see kohustatud ettevõtetele tarneahelast andmete kogumise keerukaks, kuna puudub selgus, millist teavet on lubatud tarnijatelt küsida. See tekitab segadust ning saadab vastuolulisi signaale turuosalistele: „*lihtsalt meil nende andmete kättesaamine, siis mõjuala kolmes muutub veel keerulisemaks. Et loomulikult ma saan aru, et*

see on meeletu koormus väikeettevõtetele, aga sealsamas siis, siis ei saa meilt ka seda nõuda.” (intervjueeritav 4)

Alustavatel ettevõtetel soovitati alustada aruande koostamise protsessis kahese olulisuse analüüsist. See annab kasuliku juhise kuidas efektiivselt hinnata ettevõtte jaoks olulisi ESG teemasid ning seejuures ka seostada finantsilise poolega, et näha ESG teemade tegelikku mõju ettevõttele.

„Mulle üldiselt see double materiality meeldib. Minu meelest see on üks kõige kasulikumaid asju sellest CSRD-s, kõik muu on nagu suht jura. Aga see minu meelest annab just selle raamistiku, et mis on nagu mõju olulisus ja samas sa paned, pehmed teemad ka finantsilisele skaalale ja minu meelest see annab just selle mõtte, et miks ei pea olema nagu eraldi kestlikkuse strateegiat, vaid sul ongi ettevõtte strateegia, see on üks ja sama asi.” (intervjueeritav 6)

Soovitati ka alustada CSRD-ga võimalikult varakult ja luua süsteem, mis aitab paremini aru saada vajalikust andmete mahust. Mõistlik on kasutada ära tööriistu ja kogukondi, mis on loodud, et aidata CSRD alusel raporteerimist. Samuti võtta õppust teistelt ja tutvuda näiteks esimeste CSRD alusel raporteeritud aruannetega, et saada ettekujutus, millega on tegu. Peab ka arvestama, et see vajab oma jagu ressursi ning mõistlik on kaasata konsultante, kes kindlasti lihtsustavad protsessi. Samuti peeti oluliseks kompetentse inimese olemasolu, kes juhiks aruande koostamist ning aitaks ka konsulteerida ja vajadusel selgitada selle vajadust ettevõtte siseselt.

„Eks ta vajab ressursi. Et tõesti peab olema, kas üks niisugune usaldusväärne ja pühendunud inimene endal võtta, kes saab sellega tegeleda või siis saab kasutada loomulikult väliste konsultantide abi.” (intervjueeritav 5)

CSRD rakendamine on ettevõtetele toonud märkimisväärseid väljakutseid liigse bürokraatia, lühikese üleminekuaja ja ebapiisava toe tõttu, tekitades koormuse, mis ei pruugi alati eesmärki täita. Kuigi varasem ESG-kogemus on abiks, on uued nõuded keerulised ja ajamahukad, eriti EL taksonoomia osas. Omnibus-paketis nähti leevendust, kuid selle hilinemine ja võimalikud kõrvalmõjud tekitavad vastakaid tundeid. CSRD-ga alustajatel tuleks meeles pidada, et see nõuab rohkem ressursi, kui esmapilgul võib paista, seega tuleb alustada võimalikult varakult ning kaasata kompetentseid inimesi uute töötajate või konsultantide näol.

2.3. Järeldused ja soovitused juhtimispraktikate arendamiseks CSRD kontekstis

Palun Käesolevas peatükis esitatakse empiirilise uuringu põhjal saadud vastused püstitatud uurimisküsimustele ning formuleeritakse soovitused suurettevõtetele seoses CSRD

rakendamisega. Järeldustes tuginetakse teoreetilisele osale ja intervjuudes kogutud andmetele, mille kodeerimise ja analüüsi tulemusel moodustusi kuus teemaplokki: ESG arengutee, CSRD rakendamine, toetavad ja takistavad tegurid, mõju organisatsioonile, ressursivajadus ja kasu ning soovitusel ja ettepanekud. Alljärgnevalt käsitletakse iga uurimisküsimuse lõikes olulisemaid tähelepanekuid.

1. Kuidas on kestlikkuse põhimõtted integreeritud suurettevõtete strateegiasse ja juhtimisse?

Empiirilise uuringu tulemused näitavad, et välismaiste kontsernide emettevõtete varasem tegevus ESG valdkonnas ning olemasolevad juhtimisstruktuurid on oluliselt toetanud kohalike tüarettevõtete ESG-alaste tegevuste käivitamist ja integreerimist. See kinnitab teoorias lähtuvat arusaama, et juhtkonna hoiakud ning organisatsioonikultuur on kestlike praktikate juurutamisel ettevõttes kriitilise tähtsusega. Lisaks sellele mängib tähtsat rolli ka töötajate initsiatiivikus ja teadlikkus, mis aitab kaasa ESG põhimõtete lõimimisele ettevõtte strateegilisse juhtimisse. Väliste mõjuteguritena nimetati peamiseks ESG-ga tegelemise ajenditeks kulude vähendamise potentsiaali ning mõju ettevõtte mainele. Samuti kinnitas uuring, et institutsionaalne surve üksi ei ole piisav tegur kestlikkuse tõhusaks integreerimiseks ettevõtte tegevusse, mis on kooskõlas teoreetiliste käsitlustega.

Kõik uuritud ettevõtted olid mõningal määral tegelenud kestlikkuse teemadega, keskendudes sageli keskkonnamõju vähendamisele. Oluliseks peeti ka töötajate teadlikkuse tõstmist läbi koolituste, mis aitab kaasa positiivse suhtumise kujundamisele ja kestlikkuse üldise taseme tõstmisele organisatsioonis. Siiski on ettevõtetele väljakutseks ESG täielik integreerimine ettevõtte äristrateegiasse, pigem on praktikaks eraldiseisvad kestlikkuse strateegiad. Samas rõhutab teooria, et kestlikkus peab olema osa äristrateegiast, et areneda edasi finantskesksest juhtimisloogikast. Ettevõtetes, kus juhtkond ei pidanud kestlikkust eriti oluliseks, avaldus killustatud integreerimine sagedamini, rõhutades juhtkonna pühendumuse olulisust sidusa ja strateegilise ESG lähenemise saavutamisel.

2. Millised tegurid toetavad või takistavad suurettevõtete suutlikkust CSRD nõuetele vastata?

Toetavate ja takistavate teguritena said kinnitust enamik teoorias toodud kestlikkuse integreerimist mõjutavatest teguritest. CSRD rakendamisel toetasid ettevõtteid eelkõige järgmised tegurid: juhtkonna ja grupi tugi ning eestvedamine, varasem kogemus ESG andmete kogumisel ja raporteerimisel ning struktuurne lähenemine selgelt määratletud rollide ja vastutuse vaates. Samuti toodi esile väliste konsultantide kaasamist ning töötajate koolitamist, mis aitasid tõsta teadlikkust ja luua ühise arusaama. Takistustena kerkisid esile

ajasurve, regulatsiooni keerukus, puudulikud juhised ja teadmatus, samuti keeruline andmete kogumise ja valideerimise protsess. Kõige olulisemaks takistavaks teguriks peeti siiski teadmiste ja ressursi puudumist, mis tegi CSRD rakendamise väiksemates üksustes keerukaks. Tõdeti, et regulatsioon on niivõrd keeruline, et ilma konsultantideta on peaaegu võimatu hakkama saada.

Seega võib öelda, et eelis CSRD täitmiseks on neil ettevõtetel, kellel on varasem kogemus kestlikkusaruandluse koostamises ja tehniline valmisolek süsteemseks andmete kogumiseks. Samuti neil, kellel on selle jaoks olemas vastav kompetents, kas spetsialisti või meeskonna näol, või valmisolek konsultantide kaasamiseks. CSRD protsessi jaoks on oluline, et ettevõttel oleks vajalik organisatsiooniline ning ka tehniline võimekus ja juhtkonnapoolne tugi selle välja arendamiseks.

3. Milline on CSRD rakendamise mõju suurettevõtete juhtimispraktikatele?

CSRD toob ettevõtetele kaasa suure regulatiivse lisakohustuse, kuid sellel on olnud teatav mõju ka ettevõtete strateegiale, sisemistele protsessidele ja üleüldisele teadlikkusele. Oluliste ESG teemade tuvastamise kohustus läbi kahese olulisuse hindamise andis nii mõnelegi ettevõttele tõuke muuta oma äristrateegiat, mis ühtib ka varasemate uuringute tulemustega. Küll aga oli ka ettevõtteid, kellele hindamise protsess uut informatsiooni ei andnud. Senisest rohkem võeti ka investeringute juhtimisel arvesse püstitatud ESG eesmärgid, kuid siiski ei saa öelda, et ettevõtted oleks valmis ainult jätkusuutlikkuse eesmärkide täitmiseks investeringuid tegema, võtmata arvesse pikemat tasuvusaega.

Suur rõhk CSRD-s on pandud väärtusahela kaasamisele ja hindamisele, et kaardistada ja mõista oma tegevuse mõju kogu väärtusahelas, hõlmates eeskätt tarnijaid. Erinevalt teoorias toodud varasemate uuringute tulemustele, selgus mitme intervjuu tulemusena, et Eesti ettevõtted ei ole valmis tegema muudatusi oma tarneahelas lähtudes tarnijate ESG tulemustest, sest sel juhul tuleks loobuda paljudest kohalikest partneritest.

Suuremas plaanis oli CSRD-l suurim mõju ESG prioriteetsuse ning teadlikkuse tõstmisel organisatsioonisiselt, mis kinnitasid teoorias toodud varasemate uuringute tulemusi. ESG-teemad leidsid senisest suurema koha juhtkonna ja nõukogu aruteludes. Samuti avaldus oluline mõju struktuuridele, ESG ja CSRD-ga tegelemiseks laiendati vastutusalasid üle eri funktsioonide ning palgati juurde valdkonna spetsialiste. CSRD andis justkui tõuke juba varasemalt ESG-ga tegelenud ettevõtetel seda veelgi enam integreerida oma tegevustesse.

4. Kuidas tajuvad suurettevõtted CSRD rakendamisega kaasnevat ressursikulu ning millist kasu nähakse lühi- ja pikaajalises perspektiivis?

CSRD on tingimata mahukas regulatsioon ning nagu juba eelnevatest järeldustest selgus, nõudis märkimisväärsel hulgal ressursse, nii tööaja, kompetentsi, kui IT-süsteemide arendamise suhtes. Ka teoorias toodud eelnevate uuringute põhjal nähti suurt ressursikulu ühe negatiivse poolena. Eelkõige tuli esile tööjõu- ja ajamahukus, mis haaras laia ringi spetsialiste erinevatelt organisatsiooni tasanditelt. Lisaks rõhutati vajadust IT-arenduste järele tsentraalsete ESG juhtimissüsteemide loomiseks, kuna olemasolevad andmesüsteemid ei toetanud kestlikkuse mõõdikute automaatset kogumist. Eelneva kogemuse põhjal öeldi, et CSRD nõuab oluliselt rohkem ressursse kui teised standardid.

Esimese rakendusaasta jooksul ei tajutud reaalselt kasu, vaid pigem oldi mures, et kogu fookus suunati aruandluse toetamiseks, jättes sisu ja arengutegevused tahaplaanile. Samas oldi üksmeelel, et CSRD võib pakkuda väärtust pikaajaliselt eelkõige juhtimisotsuste läbipaistvuse, ESG andmete võrreldavuse ja strateegilise planeerimise parandamise kaudu.

5. Milliseid praktilisi õppetunde ja soovitusi toovad suurettevõtted esile CSRD rakendamise kogemuse põhjal?

Ettevõtted jagasid eelkõige muret CSRD lühikese üleminekuaja suhtes, regulatsiooni keerulisuse osas ning tõid välja bürokratlikke nõudeid, mis sisulist eesmärki ei täida ega väärtust ettevõttes ei loo. Oma kogemusest tulenevalt soovitatakse teistel ettevõtetel CSRD-ga tegelema hakates arvestada ajavaruga ning läheneda süsteemselt. Väga oluline on tagada ettevõttesisene kompetents ja tugi aruande koostamiseks vajalike protsesside juurutamiseks ja rakendamiseks. Suuremat väärtust nähti kahese olulisuse analüüsis, olles osa CSRD protsessist, võib sellel olla ka positiivne mõju ettevõtete strateegia kujundamisel.

Intervjuude ajal kerkis paralleelselt esile ka arutelu Euroopa Komisjoni algatatud Omnibus-paketi muudatusettepanekute üle, mille eesmärk on CSRD aruandluskohustust lihtsustada. Kuigi ettevõtted tervitasid mõtet halduskoormuse vähendamisest, oldi samas kriitilised selle ajastuse suhtes, suur osa tööst on juba tehtud ning ettevõtted on investeerinud märkimisväärsed ressursse seniste nõuete täitmisse. Lisaks tekitasid muudatused küsimusi ka põhimõttelisel tasandil: kas kestlikkuse eesmärke teenib see, kui kohustusi leevendatakse just väiksemate ettevõtete jaoks, kuigi nemad vajaksid enim tõuget ja tuge ESG-teemadega tegelemiseks. Samuti raskendab muudatus andmete kogumist tarneahelas, kus suurettevõtetel puudub alus küsida infot partneritelt, kes pole enam regulatsiooni kohuslased. See tekitab vastuolu, kus ootus muutuste eestvedamisele ei ole kooskõlas andmete kättesaadavusega.

Omnibus-paketi valguses võib tõdeda, et oodatavad leevendus- ja lihtsustamise ettepanekud loovad suurettevõtetele võimalusi paremini ette valmistuda ja aega planeerida ning mõjutavad uurimisküsimuste vastuseid tulevikku vaadates. Eelkõige võimaldab see

ettevõtetele aegamisi kohandada oma sisemisi süsteeme ja juhtimispraktikaid, et CSRD protsess looks ettevõttes väärtust tõstes olulised ESG teemad süsteemselt päevakorda. Aruandluse edasilükkamine ja lihtsama standardi alusel raporteerimine võib leevendada uurimisküsimustes tõstatatud kitsaskohti ning takistusi. Autorid näevad olulist leevendust just ajakulu, ajasurve ja keerulise standardi osas. Aruandlusnõuete lihtsustamine omab mõju ka vajalikele ressurssidele ja tehniliste süsteemide väljaarendamisele. Kui nõuded pole nii ekstensiivsed, on vajadus panustada nimetatud tegurite arendamisesse väiksem.

Samas on tekitanud järjekordne muutus ja teadmatuse tuleviku nõuete osas olukorra, kus ettevõtted seisavad jällegi silmitsi ebakindlusega. Ressursid, mida on investeeritud valmisolekuks CSRD-ga selle senisel kujul võivad osutada siiski ebavajalikeks. Seda eriti ettevõtetele, kes pole edaspidi kohustatud CSRD alusel ESG-teavet avalikustama, kuid on ettevalmistuseks läbinud näiteks kahese olulisuse analüüsi või muud etapid. Ka suurettevõtted, kes on kohustatud edasi raporteerima, peavad ootama uusi lihtsustatud standardite mustandeid 2025. aasta hilissügiseni, et seejärel analüüsida, kuidas see nende protsesse edaspidi mõjutab (EFRAG, 2025).

Euroopa Komisjoni Omnibus-paketi muudatusettepanekud CSRD aruandluse lihtsustamiseks toovad kaasa vajaduse olemasolevate ESG prioriteetide ja ressursside ümberhindamiseks, arvestades tehtud investeeringuid ja uusi regulatsioone. Strateegiliselt võib väiksemate ettevõtete kohustuste leevendamine vähendada üldist ESG ambitsioonikust ühiskonnas ja raskendada suurettevõtetele andmete kogumist tarneahelast, mis on kestlikkuse eesmärkide saavutamiseks kriitiline. Andmete puudumine seab ohtu tarneahela läbipaistvuse ja võib pärssida laiemat ESG mõtteviisi juurdumist väärtusahela lõikes. Seega, kuigi eesmärk on halduskoormust vähendada, võivad muudatused kaasa tuua olulisi väljakutseid ESG mõtteviisi levikule ja kestlikkuse eesmärkide saavutamisele nii üksikettevõtte kui ka laiema ärikeskkonna vaates.

Võttes kokku magistritöö teoreetilise ja empiirilise osa, on järgnevalt välja toodud intervjueeritavate ettepanekute ja laiema analüüsi tulemusena soovitud suurettevõtetele juhtimispraktikate kohandamiseks, mis aitavad tõhustada CSRD-le vastava kestlikkusaruande koostamise protsessi ning suurendada CSRD rakendamisest lisanduvat väärtust:

- A. **Alustada sisemiste protsesside ettevalmistusega võimalikult varakult, et arendada CSRD protsessi toetavat võimekust.** Varasem ESG teabe avalikustamise kogemus ja loodud süsteemid toetavad ettevõtteid CSRD rakendamisel. Siiski kaasneb CSRD-ga uusi nõudeid, millega ettevõtetele varasemat kogemust ei ole. Varajane ettevalmistus ei tähenda aga ainult

aruandluse tehnilise koostamise algust, vaid eelkõige võimekuse kujundamist: kas ettevõttes on olemas vajalikud andmevood, protsessid ja teadmised, et koguda ja tõlgendada mitmekesiseid ESG-alaseid andmeid. Varasemate uuringute ja läbiviidud intervjuude põhjal oli keerukas ka uus auditeerimise nõue, mida saab ettevõtte jaoks lihtsustada kaasates audiitoreid varakult ning kindlasti juba kahese olulisuse hindamise vaates.

- B. Tõsta töötajate ja juhtkonna teadlikkust CSRD nõuetest ja kestlikkuse teemadest ning värvata vajadusel konkreetse kompetentsiga töötajaid.** Kõrge teadlikkus aitab tugevdada ESG rolli ettevõtte strateegilistes otsustes, mis on ka üks CSRD taotlustest. Kõigis intervjuueeritud ettevõtetes panustati nii üldisele ESG-alase teadlikkuse tõstmisele kui ka valdkonna eest vastutajate olemasolule. Kuna CSRD-le vastava aruande koostamise kompetentsid on alles kujunemisjärgus, võib oskuste ja teadmiste puudulikkus ettevõtte sees viia vajaduseni kaasata väliseid konsultante.
- C. Arendada IT-süsteeme, mis toetavad ESG andmete automatiseeritud kogumist, haldamist ja CSRD aruandlust.** CSRD rakendamine nõuab suurt hulka mitmekesist andmestikku, mistõttu on kriitilise tähtsusega arendada IT-süsteeme, mis võimaldaks andmete automatiseeritud kogumist, haldamist ja analüüsi. Tsentraalsed ja läbipaistvad digilahendused vähendavad käsitöö mahtu, minimeerivad vigade riski ning toetavad aruandluse kvaliteeti ja tõhusust. Varasemad uuringud ja intervjuud näitasid, et ettevõtted ei olnud tehniliselt valmis andmete haldamiseks, mistõttu kulus palju ressursi andmetega tegelemiseks ning vajalik sisuline ja süsteemne rakendamine ettevõtte igapäevastesse tööprotsessidesse jäi tahaplaanile. Informatsiooni parem kättesaadavus ja visualiseerimise võimalused toetavad nende abil tehtavaid lisandväärtust loovaid tegevusi.
- D. Määratleda rollid ja luua toetavad struktuurid, mis tagavad CSRD protsessi sujuva koordineerimise üle kogu organisatsiooni.** CSRD aruandlus eeldab laiapõhjalist andmete kogumist ning sisulist koostööd eri osakondade vahel. Toetavate struktuuride, nagu töögruppide ja koordineerivate tiimide loomine, aitab tagada protsessi sujuvuse, vastutuse selguse ning võimaldab kestlikkuse teemade tõhusamat lõimimist juhtimis- ja otsustusprotsessidesse.
- E. Kujundada juhtimiskultuur, mis toetab kestlikkuse ja CSRD protsessi eestvedamist.** Üheks oluliseks CSRD rakendamist ja üleüldist kestlikkuse

integreerimist toetavaks teguriks on nii teooriale tuginedes kui ka intervjuude käigus kogutud andmete põhjal just juhtkonna tugi ja eestvedamine. Juhtkonna avatus ja poolehoid teema osas lihtsustab CSRD sisulist rakendamist ja ülevõtmise protsessi tervikuna. Juhtkonna toetuse olemasolu korral on ettevõtte töötajad üldisemalt valmis tulema teemadega kaasa ning CSRD on valdkond, mis nõuab eri struktuuriüksuste koostööd ja sisendit.

F. Rakendada kahese olulisuse hindamist, keskendudes teadlikult ka võimalustele ja positiivsetele mõjudele. Kahese olulisuse analüüs on ettevõtetele uus meetodika, mistõttu võib see esmakordselt olla ettevõtetele aja- ja ressursimahukas. Sellest hoolimata kinnitavad just varasemad uuringud ning intervjuueeritavad selle sammu olulisust. Tähtsaimate mõjude, riskide ja võimaluste kaardistamine lisaks finantsilise mõõtmena annab eelise tegeleda strateegiliselt oluliste valdkondadega. Seejuures on autorite soovitus tuginedes PwC (2025) pöörata erilist tähelepanu just võimalustele ja positiivsetele mõjudele, mitte vaid riskidele ja probleemkohtadele, et CSRD rakendamine oleks tulevikkuvaatav ning väärtust loov protsess.

G. Siduda olulised ESG-teemad ettevõtte äristrateegiaga, et need toetaksid organisatsiooni pikaajalisi eesmärke. Selleks, et kestlikkus ei oleks eraldiseisev funktsioon, mis ettevõtte äristrateegiaga kokku ei sobitu vaid kannaks ettevõttes väärtusloome mõju, tuleks kõige olulisemad valdkonnad liita ettevõtte äristrateegiasse. Teooria kinnitab, et vastasel juhul jäävad normatiivsed väärtused sageli abstraktseks ning ei kajastu ettevõttes reaalsete tegevustena ning CSRD-st kujuneb ettevõtte jaoks vaid bürokraatlik harjutus. Ettevõtte, kus kestlikkuse strateegia oli eraldiseisev osa, nägid CSRD rakendamisel rohkem takistusi ja teadvustasid vähem kasulikkust pikaajalises perspektiivis.

Lisas C on kokkuvõttev tabel, mis loob seosed teooria ja empiirilise käsitluse ning soovitude vahel, lisaks on juurde toodud põhjendus, millise väärtuse loob soovitude järgimine.

Magistritöö empiiriline osa käsitles kvalitatiivse uuringu põhjal, kuidas Eesti suurettevõtted kohanevad Euroopa Liidu kestlikkusaruandluse direktiivi (CSRD) nõuetega ning milliseid juhtimispraktikaid selle rakendamine mõjutab või eeldab. Töö eesmärgist lähtuvalt viidi läbi seitse poolstruktureeritud intervjuud CSRD aruandluskohuslaste või vabatahtlikult raporteerivate suurettevõtete esindajatega, et kaardistada nende kogemused ja tuua esile praktilised soovitusel teistele ettevõtetele sarnases olukorras.

Intervjuude analüüs näitas, et CSRD rakendamine tõi kaasa vajaduse süstemaatiliseks ümberkorralduseks: loodi töörühmi, kaasati uusi spetsialiste ning alustati kahese olulisuse analüüsi ja väärtusahela kaasamisega. Tugevaks toetavaks teguriks osutus juhtkonna toetus, varasem aruandluskogemus ning rahvusvaheliste emaettevõtete suunised. Samas töid ettevõtted esile mitmeid olulisi takistusi, nagu keerukas ja ajas muutuv regulatiivne raamistik, teadmiste ja tehnoloogiliste süsteemide puudulikkus ning märkimisväärne ressursikulu, eriti esimesel rakendusaastal. CSRD mõju ulatus organisatsioonidesse erinevalt, kuid selgelt tajuti muutusi juhtimisstruktuurides, ESG teemade strateegilises tähtsuses ja teadlikkuse kasvus kõikidel organisatsiooni tasanditel. Ettevõtted, kus ESG oli varasemalt juba äristrateegiasse lõimitud, tajusid CSRD rakendamist sujuvamana ning nägid selles ka suuremat arengupotentsiaali. Samas väljendasid mitmed vastajad muret, et aruandluskohustus ise ei pruugi tingimata viia sisuliste muutusteni, kui puudub juhtkonna tegelik tahe ning huvirühmade poolne surve.

Oluliseks järelduseks kujunes, et kestlikkusaruandluse edukas rakendamine eeldab selgeid struktuure, pädevust, strateegilist mõtestamist ning varajast ettevalmistust. Intervjuud võimaldasid töö autoritel sõnastada konkreetseid soovitusi juhtimispraktikate kohandamiseks, sealhulgas: kahese olulisuse hindamise varajane rakendamine, ESG eesmärkide sidumine äristrateegiaga, andmesüsteemide arendamine ja tööjaotuse struktuuride loomine, teadlikkuse tõstmine läbi koolituste ning vajadusel kompetentsete konsultantide kaasamine. Lisaks rõhutati vajadust käsitleda CSRD-d mitte kui pelgalt aruandluslikku kohustust, vaid võimalust tugevdada organisatsiooni vastutustundlikkust, läbipaistvust ja konkurentsivõimet pikaajaliselt.

Kokkuvõte

Viimaste aastate jooksul on ettevõtluses toimunud oluline paradigma muutus, mille keskmes on kestlikkuse kui strateegilise ja regulatiivse teguri järjest sügavam lõimimine äritegevusse. Selle protsessi üheks olulisimaks tähiseks on Euroopa Liidu äriühingute kestlikkusaruandluse direktiivi (CSRD) kehtestamine, mis asendab senise vabatahtliku ja ebahühtlase kestlikkusteabe avalikustamise praktika sidusa, standardiseeritud ja auditeeritava aruandlusraamistikuga. Käesoleva magistritöö raames analüüsiti suurettevõtete kohanemist CSRD nõuetega, mille põhjal kujundati soovitusi juhtimispraktikate kohandamiseks, et CSRD-le vastava kestlikkusaruande koostamise protsessi tõhustada ning suurendada kestlikkusaruandluse direktiivi rakendamisest saadavat väärtust.

Töö raames otsiti vastuseid viiele uurimisküsimusele. Sealhulgas, kuidas kestlikkust äritegevusse integreeritakse, millised on CSRD nõuetele vastavust toetavad ja takistavad

tegurid ja mõju juhtimispraktikatele, missugusena tajutakse CSRD ressursikulu ja saadavat kasu ning milliseid õppetunde ja soovitusi toovad ettevõtted ise CSRD rakendamise raames esile. Eesmärgi täitmiseks püstitasid töö autorid viis uurimisülesannet, mis olid seotud nii CSRD ja kestlikkuse integreerimise varasema teoreetilise käsitlusega kui ka kvalitatiivse analüüsiga poolstruktureeritud intervjuude näol. Magistritöö koosneb teoreetilisest ja empiirilise osast. Empiirilises osas viidi läbi seitse intervjuud ettevõtete esindajatega, kes esitavad 2024. aasta majandusaasta aruandes CSRD-le vastava kestlikkusaruande.

Teoreetilisest osast antakse esmalt ülevaade Euroopa Liidu kestlikkusaruandluse direktiivist (CSRD) ja analüüsitakse antud direktiivi alusel kestlikkusaruande koostamise protsessi. CSRD muudab ettevõtete aruandluskohustuse sisulisemaks ja ulatuslikumaks, kuid ei tähenda üksnes aruandlusvormide ühtlustamist, vaid on osa süsteemsest muutusest, kus ESG-teemade (keskkond, sotsiaalne vastutus, juhtimine) käsitlemine muutub ettevõtete juhtimises strateegiliseks vältimatuseks. Sellega kaasneb suureteevõtete kohustus koguda ja esitada ulatuslikku, kindlate standardite (ESRS) alusel struktureeritud kestlikkusteavet, mis peab katma kogu väärtusahela ning põhinema kahese olulisuse hindamisel.

Töö käsitleb, kuidas kestlikkuse sisuline integreerimine mõjutab juhtimispraktikaid kõigil tasanditel. Normatiivsel tasandil rõhutatakse vajadust kujundada kestlikkust toetav visioon, väärtused ja organisatsioonikultuur, mis looks aluse strateegiliseks juhtimiseks. Strateegilisel tasandil tuleb ettevõtetel kohandada ärimudeleid ja pikaajalisi eesmärke nii, et need hõlmaksid kestlikkuse eesmärke mitte pelgalt mainekujunduse, vaid konkurentsivõime ja riskijuhtimise võtmena. Operatiivsel tasandil tähendab see konkreetsete tööprotsesside ümberkujundamist, sealhulgas andmete kogumise süsteemide loomist, sidusrühmade kaasamise mehhanismide arendamist ning sisemiste vastutusalade täpsustamist. CSRD rakendamine eeldab sisulist juhtimissuutlikkuse tõstmist, mis hõlmab strateegilisi, kultuurilisi ja operatiivseid muutusi kogu organisatsioonis.

Magistritöö empiirilise osa intervjuude analüüsi tulemused näitavad, et kestlikkuse integreerimine ettevõtte strateegiasse on oluline etapp, et prioriseerida seda ettevõtteülel. Uuringust selgus, et kuigi enamik ettevõtteid olid varem ESG-alaseid andmeid kogunud ja raporteerinud, tähendas CSRD-le üleminek märkimisväärset lisakoormust. Väljakutsed olid seotud nii keeruka regulatiivse raamistiku kui ka tugeva ajasurvega. Selgus, et suurimaks eeliseks on varasem kogemus kestlikkusaruandluse koostamises, tehniline valmisolek andmete kogumiseks, vastav kompetents ja organisatsiooniülesed struktuurid ning juhtkonnapoolne tugi protsessi eestvedamisel.

CSRD rakendamine on tingimata ressursimahukas protsess, eriti esimesel aastal, nõudes investeringuid nii tööaega, kompetentsi kui ka IT-süsteemide arendamisse. Kuid intervjuudes väljendati veendumust, et pikemas plaanis võib CSRD rakendamine pakkuda tuge strateegilisele juhtimisele, läbipaistvusele ja sidusrühmade ootustele vastamisele. Eriti rõhutati, et CSRD on aidanud tõsta kestlikkuse teemade olulisust ettevõttes tervikuna. Samal ajal tuli selgelt esile ka asjaolu, et ilma sisulise eestvedamiseta ja piisava sisemise võimekuseta jääb CSRD mõju sageli piiratuks ning keskendub peamiselt bürokraatliku kohustuse täitmisele, mitte selle kaudu loodavale väärtusele.

Intervjuude analüüsi tulemused näitavad, et CSRD rakendamine on ettevõtetele tähendanud enam kui uue aruandlusvormi omaksvõttu. Juhtimispraktikate tasandil oli näha muutust eelkõige ESG temaatika esiletõusust strateegilisel tasandil: CSRD tõstas ESG küsimused juhtkonna aruteludesse ja ajendas integreerima neid investeerimisotsuste, riskijuhtimise ja strateegilise planeerimisega. Lisaks tõi see kaasa ESG teemadel teadlikkuse kasvu organisatsiooniüleselt ning struktuurilisi muudatusi. Samas ei ole CSRD mõju universaalne, vaid sõltub suuresti ettevõtte eeldustest ja lähenemisviisist, kuna samade regulatiivsete nõuete kontekstis võib tulemus olla nii strateegiline areng või pigem mehaaniline aruandlus. Uuringu tulemused rõhutavad, et edukas rakendamine eeldab varajast ja sisulist ettevalmistust, juhtkonna pühendumust ning laiapõhjalist koostööd organisatsiooni erinevate tasandite vahel. CSRD-d tuleks käsitleda mitte pelgalt kohustusena, vaid võimalusena edendada kestlikku mõtteviisi ja luua pikaajalist väärtust.

Töö teoreetilise ja empiirilise osa analüüsist selgus, et CSRD alusel kestlikkuse aruandluse koostamise protsessi aitavad tõhusamaks muuta ning suurendada seejuures CSRD rakendamisest lisanduvat väärtust järgnevad soovitud:

- A. Alustada sisemiste protsesside ettevalmistusega võimalikult varakult, et arendada CSRD protsessi toetavat võimekust.
- B. Tõsta töötajate ja juhtkonna teadlikkust CSRD nõuetest ja kestlikkuse teemadest ning värvata vajadusel konkreetse kompetentsiga töötajaid.
- C. Arendada IT-süsteeme, mis toetavad ESG andmete automatiseeritud kogumist, haldamist ja CSRD aruandlust.
- D. Määratleda rollid ja luua toetavad struktuurid, mis tagavad CSRD protsessi sujuva koordineerimise üle kogu organisatsiooni.
- E. Kujundada juhtimiskultuur, mis toetab kestlikkuse ja CSRD protsessi eestvedamist.

- F. Rakendada kahese olulisuse hindamist, keskendudes teadlikult ka võimalustele ja positiivsetele mõjudele.
- G. Siduda olulised ESG-teemad ettevõtte äristrateegiaga, et need toetaksid organisatsiooni pikaajalisi eesmärke.

Paralleelselt intervjuude läbiviimisega avaldas Euroopa Komisjon Omnibus-paketi, mille eesmärk on CSRD aruandluse lihtsustamine, sh ajaline edasilükkamine, nõuete leevendamine ja ulatuse vähendamine. Ettevõtetes, kes olid juba panustanud olemasolevate nõuete täitmisse, tekitasid need muudatused mõistetavalt segadust ja frustratsiooni. Mitte ainult tehtud töö võimaliku devalveerimise, vaid ka tekkiva ebakindluse tõttu. Samas loob Omnibus-pakett regulatiivses raamistikus võimaluse nihkeks sisulisema aruandluse suunas: väheneb oht, et kestlikkuse raporteerimine taandub peamiselt vorminõuete täitmisele, ja suureneb tõenäosus, et ettevõtted saavad keskenduda tegevuse tegelikule mõjule, süsteemsele mõõtmisele ning järjepidevale parendamisele.

Kokkuvõttes näitab töö, et CSRD rakendamise kogemus Eestis on mitmetahuline: esineb selgelt tajutavat koormust aga ka lootust ja potentsiaali tulevikuks, mille realiseerumine sõltub ettevõtte sisemisest valmidusest ja juhtimiskultuurist. CSRD ei pruugi iseenesest tagada ärilist läbimurret, vaid selle tegelik mõju kujuneb välja organisatsiooni valikute ja lähenemise kaudu. Esimeste CSRD-le vastava aruande koostanud ettevõtete kogemusele tuginedes on esinenud mitmeid takistusi, mis on muutnud CSRD pigem bürokraatlikuks harjutuseks, jättes tahaplaanile sellest saadava väärtuse. Omnibus-pakett võib aidata tugevdada just neid aspekte, mis võimaldavad CSRD-l areneda formaalsete nõuete täitmisest tõhusaks juhtimistööriistaks, mille kaudu luuakse ettevõttele väärtust ja toetatakse jätkusuutlikkuse strateegilist juurdumist kogu organisatsioonis.

Käesolev magistritöö annab ülevaate ettevõtete kogemustest, kes raporteerisid kestlikkusteavet esmakordselt vastavalt CSRD direktiivile selle kehtivuse esimesel aastal, ning pakub soovitusi neile, kes on alles alustamas. Ehkki valimi ettevõtete tegevusalad varieeruvad, on ettevõtete suurimad väljakutsed üldjoontes sarnased. Tulemusi tuleb siiski tõlgendada Eesti konteksti arvestades, kuna kestlikkusaruandluse varasem tase erineb riigiti oluliselt. Autorite hinnangul toetavad Euroopa Komisjoni 2025. aastal esitatud ettepanekud CSRD halduskoormuse vähendamiseks ka antud töö järeldusi. Kuigi CSRD-l on potentsiaali suunata ettevõtteid jätkusuutlikuma majandamise poole tuues kaasa ärilise läbimurde kestlikkuse kontekstis, ei ole direktiiv oma algses mahus suutnud seda eesmärki täita.

Autorite soovitusel võiksid edasised uuringud keskenduda sellele, et paremini hinnata, mil määral CSRD eesmärkide nagu läbipaistvuse suurendamine, kestlikkuselase aruandluse

standardiseerimine ning ettevõtete ESG-tulemuslikkuse parandamine tegelikkuses saavutatakse. See on oluline eriti Omnibus-paketi vaates, millega CSRD nõudeid lihtsustatakse ning ulatust oluliselt kärbitakse.

Viidatud allikad

1. Baumgartner, R. J. (2013). Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271. <https://doi.org/10.1002/csr.1336>
2. Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable Development*, 17(2), 102-113. <https://doi.org/10.1002/sd.405>
3. Baumüller, J., & Grbenic, S. O. (2021). Moving from non-financial to sustainability reporting: analyzing the EU Commission's proposal for a Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). *Facta Universitatis Series Economics and Organization*. 18(4). 369-381. <https://doi.org/10.22190/FUEO210817026B>
4. Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: The missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, 32(1). <https://doi.org/10.1108/02756661111100274>
5. Burritt, R. L. & Schaltegger, S. (2010), Sustainability accounting and reporting: fad or trend? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(7), 829-846. <https://doi.org/10.1108/09513571011080144>
6. Celli, M., Arduini, S., & Beck, T. (2024). Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and His Future Application Scenario for Italian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 19(4), 44-44. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n4p44>
7. Johannessen, M. & Jønbech, E. A. (2024). *CSRD implementation guide*. *Nordic Sustainability*. Loetud aadressil: <https://nordicsustainability.com/insight/csr-implementation-guide/>
8. Dragomir, V. D., Dumitru, M., Chersan, I. C., Gorgan, C., & Păunescu, M. (2024). Double Materiality Disclosure as an Emerging Practice: The Assessment Process, Impacts, Risks, and Opportunities. *Accounting in Europe*, 22(1), 103–140. <https://doi.org/10.1080/17449480.2024.2339264>
9. Donk, C. V. D. (2024). *The CSRD: A driver of change or a burden for SMEs?* (magistritöö). Loetud aadressil: <https://studenttheses.uu.nl/bitstream/handle/20.500.12932/47753/Thesis%20Carlijn%20van%20der%20Donk%20Utrecht%20University.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
10. EFRAG. (2024a). *About EFRAG*. Loetud aadressil: <https://www.efrag.org/en>
11. EFRAG. (2024b). *ESRS implementation guidance documents*. Loetud aadressil: <https://www.efrag.org/en/projects/esrs-implementation-guidance-documents>

12. EFRAG. (2024c). *IG 3 Addendum: Technical adjustments*. Loetud aadressil:
<https://www.efrag.org/en/projects/esrs-implementation-guidance-documents>
13. EFRAG. (2025). *ESRS revision: Work plan and timeline*. Loetud aadressil:
https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2025-04/EFrag%20ESRS%20Revision%20Work%20Plan%20and%20Timeline%20submitted%20to%20the%20EC_25042025.pdf
14. Engert, S., Rauter, R. & Baumgartner, R. (2016): Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112(4), 2833-2850. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>
15. *ESRS I*. (2024). Loetud aadressil: <https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html>
16. Euroopa Komisjon. (2025). *Commission simplifies rules on sustainability and EU investments, delivering over €6 billion in administrative relief*. Loetud aadressil:
https://finance.ec.europa.eu/publications/commission-simplifies-rules-sustainability-and-eu-investments-delivering-over-eu6-billion_en
17. Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv (EL) 2022/2464, 14. detsember 2022, millega muudetakse määrust (EL) nr 537/2014, direktiivi 2004/109/EÜ, direktiivi 2006/43/EÜ ja direktiivi 2013/34/EL seoses äriühingute kestlikkusaruandlusega (EMPs kohaldatav tekst). (2022). Loetud aadressil: <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/est>
18. Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv 2014/95/EL, 22. oktoober 2014, millega muudetakse direktiivi 2013/34/EL seoses mitmekesisust käsitleva teabe ja muu kui finantsteabe avalikustamisega teatavate suurettevõtjate ja kontsernide poolt EMPs kohaldatav tekst. (2014). Loetud aadressil: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj>
19. Euroopa Parlament. (2025). *European Parliament approves delay to CSRD deadlines under Stop-the-Clock directive*. Loetud aadressil:
<https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20250331IPR27557>
20. Faqih, A., & Kramer, R. (2024). The Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): An Effective Approach to Implementation. *Diponegoro Journal of Accounting*, 13(4), Article 4. Loetud aadressil:
<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/accounting/article/view/47753>
21. 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>
22. Fornasari, T., & Traversi, M. (2024). The Impact of the CSRD and the ESRS on Non-Financial Disclosure. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1, 117–133.

- <https://doi.org/10.4468/2024.1.07fornasari.traversi>
23. Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine.
24. Hahn, R. & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5-21. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>
25. Hauman, M. & Lartey, S. (2024). Mind the Gap: A Comparative Analysis of the CSRD, the CSDDD and the SFDR as Green Deal 2.0 (2024 to 2029) unfolds. *White & Case LLP*. Loetud aadressil: <https://www.whitecase.com/insight-alert/mind-gap-comparative-analysis-csrd-csddd-and-sfdr-green-deal-20-2024-2029-unfolds>
26. Kaltenböck, G. (2024). *The impact of the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) on the sustainability strategies of selected Austrian companies* (magistritöö). Loetud aadressil: <http://unipub.uni-graz.at/obvugrhs/10138161>
27. Kerm, G. J. (2023). *ESG aruandluse hetkeolukord ja arengu perspektiivid Big 4 ettevõtete esindajate pilgu läbi* (bakalaureusetöö). Loetud aadressil: <https://digikogu.taltech.ee/et/item/95ffbea9-c6bf-408d-a6c1-42ae58e59dcf>
28. *Kestlikkusaruandlus*. (2024). Kestlikkusaruandlus. Loetud aadressil: <https://kestlikkusaruandlus.ee/>
29. Kiesnere, A. L., & Baumgartner, R. J. (2019). Sustainability management emergence and integration on different management levels in smaller large-sized companies in Austria. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1607–1626. <https://doi.org/10.1002/csr.1854>
30. Kliimaministeerium. (2025). *Energiatõhususe direktiivil põhinevad meetmed Eestis: Suurettevõtete energiaauditid. Tabel 1: Eesti suurettevõtjate nimekiri äriregistri 2021 ja 2022. a andmetel, kellele kohaldub energiaauditi koostamise kohustus energiamajanduse korralduse seaduse (EnKS) § 28 lg 1 järgi*. Loetud aadressil: <https://kliimaministeerium.ee/energeetika-maavarad/energiatohusus#suurettevotete-energ>
31. Lammert, D., Ritter, M., Betz, S., & Wulf, N. (2025). The impact of the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) on software companies—A survey. In: Nagar, A., Jat, D. S., Mishra, D., Joshi, A. (eds) *Intelligent Sustainable Systems. Worlds4 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, 1177*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-97-8695-4_20
32. Lee, M.-D. P. (2011). Configuration of External Influences: The Combined Effects of

- Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 281–298. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0814-0>
33. Lozano, R. (2015). A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>
34. Mierzwiczak, M. (2024). *The Impact of CSRD and CSDD Directives On The Approach Of Multinational Organizations Towards Their Societal And Environmental Impact* (magistritöö). Loetud aadressil: <https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/47411>
35. Mittelbach-Hörmanseder, S., Hummel, K., & Rammerstorfer, M. (2021). The information content of corporate social responsibility disclosure in Europe: An institutional perspective. *European Accounting Review*, 30(2), 309–348. <https://doi.org/10.1080/09638180.2020.1763818>
36. Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing. (2024). Sustainable Signals Understanding Individual Investors' Interests and Priorities. Loetud aadressil: <https://www.morganstanley.com/content/dam/msdotcom/en/assets/pdfs/MSInstituteForSustainableInvesting-SustainableSignals-Individuals-2024.pdf>
37. Myrén, A. (2025). *Sustainability reporting under CSRD: Opportunities and barriers with supply chain data collection* (magistritöö). Loetud aadressil: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/9182781>
38. Odobasa, R., & Marošević, K. (2023). Expected contributions of the European Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) to the sustainable development of the European Union. *EU and Comparative Law Issues and Challenges Series (ECLIC)*, 7, 593–612. <https://doi.org/10.25234/eclit/27463>
39. Oertwig, N., Galeitzke, M., Schmiege, H.-G., Kohl, H., Jochem, R., Orth, R., & Knothe, T. (2017). Integration of Sustainability into the Corporate Strategy. R. Stark, G. Seliger, & J. Bonvoisin (toim), *Sustainable Manufacturing* (lk 175–200). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-48514-0_12
40. Paemurru, E. (2024). *Ausalt ja otse: kust ja miks tuli ESG aruandlus?* Loetud aadressil: <https://www.raamatupidaja.ee/uudised/2024/10/07/ausalt-ja-otse-kust-ja-miks-tuli-esg-aruandlus>
41. Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
42. PwC. (2024). Global CSRD survey 2024. PricewaterhouseCoopers. Loetud aadressil:

- <https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg/global-csrd-survey.html>
43. PwC. (2025). Insights from the first 100 CSRD reports. PricewaterhouseCoopers. Loetud aadressil: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg/sustainability-compliance-to-reinvention/corporate-sustainability-reporting-directive/initial-csrd-insights.html>
44. Savarese, A. (2016). The Paris Agreement: A new beginning? *Journal of Energy & Natural Resources Law*, 34(1), 16–26.
<https://doi.org/10.1080/02646811.2016.1133988>
45. Suutre, S. (2023). *Valitsus kiitis heaks kestlikkusaruandluse standardid. Rahandusministeerium*. Loetud aadressil: <https://www.fin.ee/uudised/valitsus-kiitis-heaks-kestlikkusaruandluse-standardid>
46. Ruul, A. (2024). *Kahese olulisuse analüüs, IRO ja teabe avalikustamine*. Loetud aadressil: <https://kestlikinnovatsioon.ee/topeltolulisuse-hindamine-ja-iro/>
47. Saloranta, N. (2024). *Examining the impact of the CSRD on European companies' supply strategies* (magistritöö). Loetud aadressil: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2024061048446>
48. Samak, J. (2024). *CSRD Implementation: Data Collection and Value Creation Challenges* (magistritöö). Loetud aadressil: <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-353974>
49. Staudt, K., Bloem, E., & ter Steege, M. (2023). *Corporate Sustainability Reporting Directive: An analysis on the pre-implementation phase of CSRD in relation to stakeholder engagement, institutional logic, and networks* (magistritöö). Loetud aadressil: <https://mau.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1777772&dswid=7201>
50. Steinbinder, R. (2023). *Impact of CSRD on SMEs: Implementation and challenges* (magistritöö). Loetud aadressil: https://www.researchgate.net/publication/379819673_Master_Thesis_Impact_of_CSRD_on_SMEs_-_Implementation_and_Challenges
51. Sustinere. (2024). *ESG aruandluse uuring—Sustinere*. Loetud aadressil: <https://sustinere.eu/aruandluse-uuring/>
52. Taiwo, A. A., & Lawal, F. A. (2016). Vision and mission in organization: Myth or heuristic device? *The International Journal of Business & Management*, 4(3). Loetud aadressil: https://www.researchgate.net/publication/312603042_Vision_and_Mission_in_Organization_Myth_or_Heuristic_Device

53. Türk, K., & Siimon, A. (2004). *Juhtimine: teoreetilised alused*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
Loetud aadressil: <http://hdl.handle.net/10062/70076>
54. Urke, A. (2025, 7. märts). *Kas Omnibus aitab meid bürokraatiarägastikust välja? Grant Thornton Baltic*. Loetud aadressil: <https://www.grantthornton.ee/insights-landing-page/kas-omnibus-aitab-meid-burokraatiaragastikust-valja/>
55. Vadi, M., Raun, M., Õunapuu, T. & Jaakson, K. (2021). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2021*. Loetud aadressil: <https://eis.ee/wp-content/uploads/2022/04/eesti-juhtimisvaldkonna-uuring-2021.pdf>
56. Wang, M. L., & Phillips-Fein, K. (2023). Environmental, social, and corporate governance: a history of ESG standardization from 1970s to the present (bakalaureusetöö). Loetud aadressil:
<https://www.studypool.com/documents/40501298/environmental-social-and-corporate-governance-a-history-of-esg-standardization-from-s-to-the-present>
57. Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool. Loetud aadressil: <http://hdl.handle.net/10062/36419>
58. Zhang, F., Rio, M., Allais, R., Zwolinski, P., Carrillo, T. R., Roucoules, L., Mercier-Laurent, E., & Buclet, N. (2013). Toward a systemic navigation framework to integrate sustainable development into the company. *Journal of Cleaner Production*, 54, 199-214. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.054>

LISA A
Intervjuu kava

Teema	Küsimus
Sissejuhatavad küsimused	Kirjeldage lühidalt oma ettevõtet ja selle suurust.
ESG arengutee	1. Millal ja kuidas alustas ettevõtte ESG-ga? 2. Kas ja kuidas on ESG muutnud ettevõtte äristrateegiat?
ESG aruandlus ja CSRD rakendamine	3. Millal alustas teie ettevõtte ESG aruandlusega ja kuhu olete sellega tänaseks välja jõudnud? 4. Kes on ettevõttes kaasatud CSRD protsessi ja mil määral?
Toetavad ja takistavad tegurid	5. Millised tegurid toetasid ettevõtet CSRD-ga kohanemisel? 6. Millised on olnud peamised takistused, et uute nõuetega kohalduda?
Mõju organisatsioonile	7. Mis muudatused on Teie ettevõtte protsessides ja äristrateegias aset leidnud CSRD-st tulenevalt?
Ressursivajadus ja saadav kasu	8. Kuidas hindate CSRD-ga kaasnevaid ressursivajadusi inimjõu, aja ja finantsi vaatest? 9. Kas ettevõtte jaoks kaalub see üle potentsiaalse kasu?
Soovitused ja ettepanekud	10. Kas Teie arvates CSRD motiveerib või aitab ettevõtetel jätkusuutlikumalt tegutseda? 11. Mida oleksite teinud teistmoodi või mida soovitate ettevõtetele, kes on veel ESG raporteerimise algfaasis? Tooge välja kolm olulisemat soovitusi.
Kokkuvõtvad küsimused	Oleme jõudmas ettevalmistatud küsimuste lõppu, mida te omalt poolt veel välja tooksite kui rääkida ettevõtete kohanemisest CSRD-ga?

Allikas: Autorite koostatud

LISA B

Koodid ja nende esinemissagedus intervjueeritavate lõikes

Alam-kategooria	Kood	Intervjueeritav							Kokku
		1	2	3	4	5	6	7	
ESG arengutee									
ESG ajend	Sisemine motivatsioon	*	*			*	*	*	5
	Majanduslik kaalutus	*	*		*		*		4
	Väline surve			*	*	*	*	*	6
ESG rakendamine	Sisulised ESG tegevused	*	*	*	*	*	*		6
	Kestlikkus kui loomulik äri osa	*				*	*		3
	Organisatsioonisisene koordineerimine ja juhtkonna tugi				*	*	*	*	4
ESG strateegias	ESG integreeritud äristrateegiasse	*	*	*	*	*	*	*	7
	Lisaks eraldiseisev ESG strateegia	*	*	*	*	*			5
	Erinevus kahese olulisuse analüüsi tulemustest		*				*		2
ESG aruandlus ja CSRD rakendamine									
Organisatsiooniline korraldus ja osalemine	Grupipoolne tugi ja koordineerimine		*			*			2
	Lai kaasatus ja meeskonnatöö	*	*		*	*	*	*	6
	Oluline roll eestvedajal		*			*	*		3
Tööriistad ja protsessid CSRD rakendamisel	CSRD sisulised tuumikosad	*	*	*	*	*	*	*	7
	Andmepõhine aruandlus		*		*	*			3
	Auditeerimine		*	*		*	*	*	5
Varasem kogemus ja üleminek	CSRD nõuete leevenduste kasutamine	*				*		*	3
	Kasutatud standardid ja raamistikud	*	*			*	*	*	5
	Varasem aruandluse kogemus ja katsetamine	*	*	*	*	*	*	*	7
Toetavad ja takistavad tegurid									
Toetavad tegurid	Grupi-, juhtkonnapoolne tugi ja eestvedamine	*	*	*	*	*			5
	Kompetentsi ja inimressurssi olemasolu	*	*	*		*			4
	Konsultantide kasutamine		*			*	*		3
	Organisatsiooni agiilsus	*	*					*	3
	Tehniline ja andmetega seotud valmisolek	*		*			*	*	4
	Varasem kogemus	*	*			*	*	*	5
	Takistavad tegurid	Ajakulu ja ajaline surve	*	*			*	*	*
Andmete koondamine ja IT-lahendused			*	*	*		*		4
Keeruline regulatsioon, mis pidevalt muutub		*	*	*	*	*	*	*	7
Erimeelsus audiitoriga			*	*				*	3
Lisandunud ülesanded		*			*				2
Negatiivne organisatsioonisisene hoiak			*		*				2
Rahaline kulukus			*			*			2
Mõju organisatsioonile									
CSRD mõju strateegiale	Strateegia täiendamine CSRD aspektidest lähtuvalt		*	*			*		3
Investeeringute ja rahaliste otsuste mõjutamine	Kasumi prioriteetsus	*	*				*		2
	Kestlikkuse kriteerium investeeringute puhul	*		*					2
	Vajalikud investeeringud eesmärkide saavutamiseks		*	*		*			3
	Tarneahela põhjalikum kaardistamine		*	*	*				3

Väärtusahela juhtimine	Tarnehela hindamise keerulisus				*				1
	Väärtusahela riskihindamine ja maandamine	*		*		*	*		4
Struktuurimuudatused ja uued rollid	Juhtimisstruktuuri muudatus	*	*			*	*		4
	Uus ametikoht	*	*			*	*		4
Teadlikkuse ja strateegilise fookuse kasv	ESG prioriteetsuse tõus	*	*			*	*	*	5
	Parem ülevaade riskidest	*				*			2
	Täpsem ja faktipõhisem käsitlus		*			*		*	3
Vähene mõju ja skeptitsism	CSRD ei ole piisav motivaator		*		*	*			3
	Igapäevases tegevuses ei kajastu	*	*						2
	Skeptiline või pragmaatiline hoiak		*		*	*	*	*	4
	Sisulise lisandväärtuse puudumine	*	*			*	*		4
Ressursivajadus ja saadav kasu									
Ressursikulu	Konsultantide kaasamine		*				*		2
	Tööjõukulu	*						*	2
	Ajakulu	*	*	*				*	4
Vajalik digitaalne arendus	Andmete kogumine		*				*	*	3
	ESG platvorm loomisel		*	*	*		*		4
CSRD väärtus	Nügija ja mõtteviisi kujundaja		*			*	*	*	4
	ESG paranenud juhtimine ja võrreldavus	*		*			*	*	4
	Maine ja usaldusväarsuse kasv	*				*			2
	Majanduslik kasu ja kulude kokkuhoid					*			1
Kasu perspektiiv ajas	Lühiajaline kasu on piiratud või puudub	*		*	*		*		4
	Pikaajaline ja kaudne väärtus		*	*		*	*	*	4
Soovitused ja ettepanekud									
CSRD rakendamise probleemid ja kriitika	Liigne keerukus ja bürokraatia	*	*	*	*		*	*	6
	Ebapiisav rakendustugi ja ettevalmistus	*		*	*				3
	Ebaproportsionaalne koormus ja vale fookus	*		*	*		*		4
Soovitused	Alustada kahese olulisusega		*				*		2
	Kompetentsi ja toe tagamine	*	*			*		*	4
	Varajane ja süsteemne tegutsemine		*	*		*		*	4
	Õppimine ja eeskujude järgimine		*			*			2
Omnibus-paketi mõju	Regulatsiooni koormus langeb valesse kohta	*	*					*	3
	Tarnehela andmete kogumine on keerulisem			*	*				2
	VSME on mõistlikum							*	1
	Raisatud ressursid		*		*	*		*	4

Allikas: Autorite koostatud

LISA C

Soovitused suurettevõtetele CSRD protsessi tõhustamiseks ja väärtuse suurendamiseks

Teooria	Empiiriline	Soovitus	Põhjendus
<p>CSRD võib kujuneda keeruliseks just nende ettevõtete jaoks, kes varasemalt ei ole jätkusuutlikkuse teemasid süsteemselt käsitlenud ega vastavat teavet avalikustanud (Fornasari & Travesi, 2024; Kaltenböck, 2024; Mierzwiczak, 2024).</p> <p>Kõrge teadlikkus ESG-teemadel aitab tugevdada jätkusuutlikkuse rolli ettevõtete strateegilistes otsustes (Bloem et al., 2023; Lammert et al., 2025). Kompetentsi puudumine aruandlusnõuetega kohaldumiseks ja juhtkonna vähene huvi ning toetus võib kujuneda piiravaks asjaoluks (Kaltenböck, 2024; PwC, 2024; Samak, 2024).</p> <p>CSRD suurendab vajadust uute mõõtmismeetodite ja tehnoloogiliste lahenduste järele, mis võimaldaksid paremat andmehaldust ja -analüüsi (Donk, 2024; Steinbinder, 2023).</p> <p>ESG integreerimine vajab organisatsiooni-ülest kaasamist, protsessi toetavad selged vastutusosalad ja detsentraliseeritud lähenemine (Kaltenböck, 2024; PwC, 2024; Samak, 2024). CSRD protsessi toetamiseks võib olla vajalik juhtimisstruktuuride kohandamine (Celli, Arduini & Beck, 2024; Donk, 2024; Steinbinder, 2023).</p> <p>Kui juhid toetavad aktiivselt kestlikkuse eesmärkide saavutamist on töötajad avatumad algtatama jätkusuutlikke tegevusi ning nende rakendamine kulgeb oluliselt sujuvamalt ja</p>	<p>Ajaline surve kujunes takistuseks, aga varasem kogemus ESG-andmete kogumises või konkreetse CSRD etapi läbimises andis olulise eelise, paindlikkuse tulla paremini toime regulatsiooni pideva täienemisega. Keeruliseks kujunes ka koostöö audiitoritega, kelle ettevalmistus oli samuti puudulik.</p> <p>Ettevõtted on panustatud töötajate koolitamisele, mis on oluliselt parandanud organisatsioonisisest teadlikkust ja oskusi. Mitmed ettevõtted palkasid juurde spetsialiste, kelle eestvedamise roll osutus oluliseks toetavaks teguriks. Lisaks kujunes mõnes etapis vajalikuks ka konsultantide kaasamine.</p> <p>Oluliseks eelduseks kujunes tehniline valmisolek, eelkõige seoses andmete kättesaadavuse ja haldamisega. Samuti nähti vajadust tulevikus veelgi arendada andmete kogumise ja visualiseerimise süsteeme.</p> <p>CSRD protsessi kaasatud inimeste ring oli lai ning andmeid kogus vastava ala spetsialist. Need ettevõtted, kus olid selgelt määratletud rollid ja vastutuse jaotus, suutsid CSRD nõuetele vastamise protsessi integreerida loomulikult oma igapäevatoösse.</p> <p>Välisriigi ematettevõtetele oli oluline roll kestlikkuse arendamisel Eesti tüürettevõtetes, kuid üldine juhtkonna tugi ja eestvedamine kujunes oluliseks toetavaks teguriks kõigis</p>	<p>Alustada sisemiste protsesside ettevalmistusega võimalikult varakult, et arendada CSRD protsessi toetavat võimekust.</p> <p>Tõsta töötajate ja juhtkonna teadlikkust CSRD nõuetest ja kestlikkuse teemadest. Vajadusel värvata konkreetse kompetentsiga töötajaid.</p> <p>Arendada IT-süsteeme, mis toetavad ESG andmete automatiseeritud kogumist, haldamist ja CSRD aruandlust. Määratleda rollid ja luua toetavad struktuurid, mis tagavad CSRD protsessi sujuva koordineerimise üle kogu organisatsiooni.</p> <p>Kujundada juhtimiskultuur, mis toetab kestlikkuse ja</p>	<p><i>ESG-alase võimekuse kujundamine aitab olla ettevalmistunud kiiresti muutuval regulatiivsel maastikul. Audiitorite varajane kaasamine lihtsustab auditeerimisprotsessi.</i></p> <p><i>Ettevõtte ülene teadlikkuse kujundamine ja kompetentne eestvedaja toetab kestlikkuse arengut ja CSRD protsessi. Kompetentsi puudumisel võib tulla kasuks kaasata konsultante.</i></p> <p><i>Väheneb aruandlusele kuluv aeg, kasvab andmete kvaliteet ja usaldusväärsus ning on võimalik keskenduda sisulistele ESG tegevustele.</i></p> <p><i>Kaasatus kasvatab teadlikust ja toetab CSRD protsessi sujuvat toimimist ning kestlike eesmärkide elluviimist ettevõtte üleselt.</i></p> <p><i>Juhtkonna toetus ja eestvedamine on eelduseks avatud organisatsioonikultuurile ning see olulises määras lihtsustab ja toetab</i></p>

tulemusrikkamalt (Kiesnere ja Baumgartner, 2019; Baumgartner, 2009).

Mõjude, riskide ja võimaluste kaardistamine finantsilise mõõtmena võimaldab tegeleda strateegiliselt oluliste valdkondadega. Pöörates tähelepanu võimalustele ja positiivsetele mõjudele, on see tulevikuvaatav ning väärtust loov protsess. (Euroopa Komisjon, 2025; PwC, 2025; Bloem et al., 2023; Samak, 2024)

Ilma strateegiliste eesmärkideta jäävad normatiivsed väärtused abstraktseks ning ei realiseeru konkreetsetes tegevustes (Baumgartner, 2013; Bonn & Fisher, 2011). Kestlikkus ei tohiks olla eraldiseisev element vaid lahutamatu osa äristrateegiast (Bloem et al., 2023; Figge et al., 2002; Oertwig et al., 2017).

Allikas: Autorite koostatud

ettevõtetes. Samuti lõi juhtkonna avatus võimaluse kõrge teadlikkusega töötajatel tuua lauale olulisi teemasid.

Kahese olulisuse protsess oli oluline samm ettevõtte jaoks prioriteetsete teemade väljaselgitamisel ning see on ka hea harjutus teadlikkuse kasvatamiseks ettevõtte siseselt. See aitab hinnata ettevõtte jaoks olulisi ESG teemasid, seostades neid finantsilise poolega.

Ettevõtetele oli väljakutseks ESG täielik integreerimine ettevõtte äristrateegiasse, pigem on praktikaks eraldiseisvad kestlikkuse strateegiad. Ettevõtted, kus kestlikkuse strateegia oli eraldiseisev osa, nägid CSRD rakendamisel rohkem takistusi ja teadvustasid vähem kasulikkust pikaajalises perspektiivis.

CSRD protsessi eestvedamist.

Rakendada kahese olulisuse hindamist, keskendudes teadlikult ka võimalustele ja positiivsetele mõjudele.

Siduda olulised ESG-teemad ettevõtte äristrateegiaga, et need toetaksid organisatsiooni pikaajalisi eesmärke.

kestlikkuse arengut ja CSRD protsessi.

Võimaldab kaardistada riske laiapõhjalisemalt ning annab väärtuslikke teadmisi võimaluste näol, et CSRD rakendamine oleks tulevikuvaatav ning väärtust loov protsess

Kestlikkus on seeläbi ettevõtte fookuses ja integreeritud põhitegevusesse, mis aitab arendada kestlikku mõtteviisi ja uusi äri võimalusi.

Summary

CSRD IMPLEMENTATION MANAGEMENT PRACTICES IN LARGE COMPANIES IN ESTONIA: MERE BUREAUCRACY OR A BUSINESS BREAKTHROUGH?

Hanna Uibokand, Kristin Pöder

The Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), adopted by the European Union in 2023, introduces a mandatory framework for sustainability reporting, replacing the previously fragmented practices under the Non-Financial Reporting Directive (NFRD). The CSRD significantly raises the expectations for large companies to disclose structured, auditable ESG (environmental, social, and governance) information, based on the European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

This master's thesis investigates how large Estonian companies have begun to implement the CSRD in anticipation of their first reports for the financial year 2024. The aim is to provide concrete recommendations to align management practices with the new regulatory requirements in a way that enhances strategic value, rather than reducing reporting to a compliance exercise. The study draws on seven semi-structured interviews with representatives of companies subject to mandatory or voluntary CSRD compliance, examining how sustainability is integrated into corporate strategy, what internal capabilities are needed, and how the regulation reshapes governance practices.

The findings reveal a complex picture. While many companies had prior ESG engagement, the CSRD process demanded deeper organizational adjustments. These included the creation of cross-functional structures, investment in IT systems, new roles and competencies, and greater executive involvement. Resource needs: time, skills, and technical preparation were identified as a major challenge. Despite these burdens, the directive has in many cases acted as a catalyst, bringing sustainability into the core of discussions and highlighting the need to align ESG with business models and investment decisions.

A major contribution of this research lies in its synthesis of following practical recommendations for companies: starting early with internal process preparation, boosting employee awareness, developing IT systems for ESG metrics, defining clear roles, supportive structures, cultivating a proactive management culture, conducting double materiality assessments focusing on opportunities, linking ESG topics to strategy.

Additionally, the thesis analyzes the implications of the European Commission's Omnibus package, which proposes simplifications and deferrals to reduce administrative

burden. While these proposals were generally welcomed by companies, they also raised concerns about timing and the potential undermining of prior investments. However, the amendments may ultimately support the creation of added value by shifting attention from fulfilling formal requirements toward more meaningful integration of sustainability into business operations.

However, the implementation burden was widely acknowledged, raising concerns about proportionality and practical impact. Companies questioned whether the volume and granularity of the required disclosures genuinely lead to more sustainable behavior, or risked becoming a compliance-driven exercise. There was also criticism of the lack of transitional support, delayed release of guidance, and insufficient auditor preparedness.

In conclusion, the CSRD can become either an administrative burden or a strategic breakthrough depending on how it is implemented. This thesis argues that while the directive initially imposes considerable pressure, it also provides an opportunity to elevate ESG to a core business concern. The proposed regulatory amendments may, if well-designed, reinforce this shift by removing complexity and encouraging companies to focus on long-term impact. Therefore, CSRD should not be viewed solely through the lens of compliance but as a tool for deepening sustainable business transformation.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Hanna Uibokand ja Kristin Pöder,

anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose „Suurettevõtete CSRD rakendamise juhtimispraktikad Eestis: pelgalt bürokraatia või äriiline läbimurre?“, mille juhendaja on Kertu Lääts, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Anname 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.

Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

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

Hanna Uibokand, Kristin Pöder
21.05.2025