

Juhis sidusrühmade/huvigruppide kaasamiseks kestlikkusaruandluse tarvis kahese olulisuse hindamise eeldusena

Sisukord

| | |
|------------------------------------|----|
| EESSÕNA..... | 1 |
| SIDUSRÜHMAD..... | 2 |
| OLULISUS..... | 3 |
| HOOLSUSKOHUSTUS | 5 |
| VÄÄRTUSAHEL..... | 5 |
| KAASAMISE PROTSESS | 7 |
| SIDUSRÜHMADEGA SUHTLEMINE | 10 |
| KAASAMISE MÕJUSAD STRATEEGIAD..... | 15 |
| KAASAMINE KESTLIKKUSARUANDES..... | 18 |

Juhise eesmärgid:

- Selgitada sihtgruppide kaasamise vajadust.
- Tutvustada sidusrühmade tõhusa kaasamise protsessi ja strateegiaid.
- Pakkuda meetodeid huvigruppidega suhtlemiseks.
- Kirjeldada huvigruppide kaasamist käsitlevaid ESRS raporteerimismõudeid.

EESSÕNA

Tänapäeval ei vaidlusta keegi vajadust kaasata sidusrühmi vähegi olulisema projekti elluviimise igasse etappi. Huvigruppe pole enam võimalik teadmatusse jätta ega neile potentsiaalselt häirivat äritegevust peale suruda. Projektide edu sõltub sageli juhtide võimest mobiliseerida mõjukaid tegijaid, keda ettevõtte tegevus puudutab.

Sidusrühmadega töötamine on keeruline ja delikaatne tegevus. Eriti suuremahuliste taristuprojektide puhul (energeetika, metsandus, transport jne), mis nõuavad suhtlemist suure hulga väga erinevate huvigruppidega (haldus- ja reguleerivad asutused, kogukonnad, tarnijad, töäjõud jne).

Kestlikkusaruandluse lähtekohaks on ettevõtte mõju kahese olulisuse hindamine, mille puhul Euroopa Liidu [kestlikkusaruandluse standardid](#) (*European Sustainability Reporting Standards, ESRS*) nõuavad ettevõtelt sidusrühmade seisukohtade ja mõjude arvestamist. Ettevõtte tegevusest tulenevad mõjud ümbruskonnale ja sidusrühmadele on sama olulised kui tegevuskeskkonna mõjud ettevõttele. Ka finantsolulisuse tuvastamisel on tähtis ettevõtte panus ühiskonda ja keskkonda ning seal saavad olulisuse hindamisel otsustavaks ühiskonda või keskkonda esindavad sidus- ehk huvirühmad.

SIDUSRÜHMAD (*stakeholders*) on üks ESRS neljast põhimõistest. Ülejäänud kolm on:

- **OLULISUS** (*materiality*),
- **HOOLSUSKOHUSTUS** (*due diligence*) ja
- **VÄÄRTUSAHEL** (*value chain*).

ESRS jagab sidusrühmad (ka huvigrupid, sidusgruppid, huvirühmad) laias laastus kaheks:

mõjutatud huvigrupid isikud või rühmad, kelle huve (nii positiivseid kui negatiivseid) mõjutab või võib mõjutada ettevõtte tegevus - ettevõtte otsesed ja kaudsed ärisuhted kogu väärtusahela ulatuses: töötajad ja töövõtjad, struktuuriüksused, tarnijad, tarbijad, kliendid, kohalikud kogukonnad, loodus jne;

kestlikkusinfo kasutajad peamised ettevõtte finantsaruandluse kasutajad (olemasolevad ja potentsiaalsed investorid ja laenuandjad ning muud võlausaldajad, sh varahaldurid, krediitiasutused, kindlustusandjad) ja muud kestlikkusaruandes avaldatud teabe kasutajad, sh ettevõtte äripartnerid, riigiasutused (sh reguleerivad ja järelevalveasutused), keskpangad, ametiühingud ja sotsiaalpartnerid, tsiviilisikud, ühiskondlikud ja valitsusvälised organisatsioonid, analüütikud, teadlased jne.

NB! * *Mõned sidusrühmad võivad kuuluda ka mõlemasse gruppi.*

* *Väärtusahela osalised on spetsiifiline valim sidusrühmi.*

Loodust võib pidada "vaikivaks" sidusrühmaks. Temale avaldatud toimete tuvastamisel võivad ettevõtte olulisuse hinnangut toetada näiteks ökoloogilised andmed ja liikide kaitse teave.

Miks on kestlikkusaruande koostamiseks vaja sihtrühmi kaasata?

Kaasamine on vastutustundliku ettevõtluse aluspõhimõte, mis nõuab sidusrühmadelt sisendi kogumist kestlikkusega/jätkusuutlikkusega seotud riskide tuvastamiseks ja kohustab ettevõtteid ilmnenuid probleemide lahendamisest huvirühmadele aru andma.

Euroopa kestlikkusaruandluse standard õhutab regulaarselt suhtlema kõikide oluliste sidusrühmadega tuvastamiseks ettevõttele olulised mõjud, riskid ja võimalused (**Impact + Risk + Opportunity = IRO**). Edukal ettevõttel on head püsisuhted kõigi oma huvigruppidega, parema tulemuse saavutamiseks on ülioluline kaasamise strateegiaid pidevalt täiustada ja kohendada.

Sidusrühmade esmakordne kaasamine on keeruline ja aeganõudev protsess, mis võib kesta mitmeid kuid, kusjuures suurem osa jõupingutustest tuleks keskendada hoolikale planeerimisele. Sageli pole sidusrühmad koostööaltid või kulub sobivate kontaktide hankimisele ja toimivate suhtluskanalite käivitamisele (eriti teistsuguses kultuuriruumis) eeldatust rohkem aega ja pingutust. Peamisteks väljakutseteks on aga aruandlusesse kaasatava väärtusahela ulatuse määramine, kogutavate (digi)andmete haldamine (sh sobivate tehniliste lahenduste kasutuselevõtt) ja asjakohaste andmepunktide¹ määramine.

¹ Andmepunktid jagunevad olemuslikeks kohustuslikeks ja vabatahtlikeks ning sisuliselt kvalitatiivseteks (kirjeldavad ettevõtte strateegiaid, analüüse, juhtimisviise, poliitika, riskide juhtimise protsesse), kvantitatiivseteks (etteantud ühikutes ja vormis numbrilised võrdlust võimaldavad andmed) ja osaliselt kirjeldavateks (teave nt "jah/ei" või rippmenüü valikuna). Lõviosa kohustuslike andmepunkte kohalduvad ainult juhul, kui kahese olulisuse analüüsil on mingi teema konkreetsele ettevõttele oluliseks hinnatud.

Huvirühmade edukaks kaasamiseks tuleb:

- rakendada pragmaatiline ja tõhus lähenemisviis - koguda teavet ainult peamistelt sidusrühmadelt;
- alustada sidusrühmade kaasamise ettevalmistusi varakult;
- kohaldada iga sidusrühma tüübi jaoks neile sobivaks kujundatud strateegiaid ja meetodeid;
- säilitada paindlikkus ja mugandada kaasamise protsess vastama konkreetse sidusrühma omadustele ja vajadustele;
- rakendada sidusrühmade kaasamisel sise- ja välisekspertide teadmisi ja kogemusi;
- kasutada kaasamise tulemusi kahese olulisuse hindamisel ning ettevõtte strateegia, poliitika, tegevuste ja eesmärkide ajakohastamisel või arendamisel.

Kaasamise tulemusena kogutud teavet tuleb käsitleda ettevõtte sees otsustamiseks, milliseid tegevusi tuleb sidusrühmade vajadustele ja ootustele vastamiseks teha.

OLULISUS

Mõju olulisus

ESRS määratleb „mõju“ kui toime, mida ettevõtte ja tema väärtusahela osaliste tegevus avaldab või võib avaldada keskkonnale ja inimestele (sh inimõigustele) oma toodete/teenuste ja ärisuhete kaudu. Mõju võib olla:

- ✓ tegelik või võimalik,
- ✓ positiivne või negatiivne,
- ✓ lühi-, kesk- või pikaajaline,
- ✓ tahtlik või tahtmatu,
- ✓ tagasipööratav või pöördumatu.

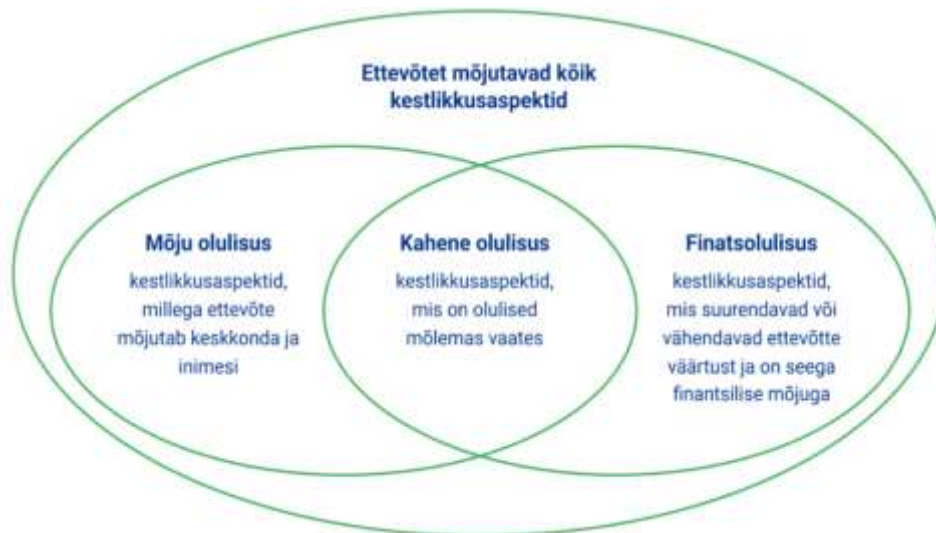
Finantsolulisus

Finantsmõju ettevõttele tekib, kui mõni kestlikkusaspekt² tekitab riske või võimalusi, millel on (või mille puhul võib põhjendatult eeldada, et sellel saab olema) tõsine toime ettevõtte arengule, finantsseisundile, finantstulemustele, rahavoogudele, rahastamisvõimalustele või kapitalikuludele lühikeses, keskmises ja/või pikas perspektiivis.

Kestlikkusaspekti finantsolulisus pole piiratud ettevõtte enda kontrolli all olevate teemadega - see hõlmab ka neid olulisi riske ja võimalusi, mis tulenevad sellistest ärisuhetest, mida finantsaruannetesse ei konsolideerita. Riskid ja võimalused võivad tuleneda nii mineviku- kui ka tulevikusündmustest.

Mõju olulisus ja finantsolulisus on omavahel tihedasti seotud: mitmed finantsmõjuga seotud riskid ja mõjud lähtuvad ettevõtte toimest ümbritsevale, samas leidub ettevõtte sõltuvustest tulenevaid riske ja võimalusi, mida ettevõtte mõjutada ei saa. Seetõttu tuleb kahese olulisuse hindamist alustada ettevõtte mõjude tuvastamisest. Tähtis on hinnata konkreetseid kestlikkusaspekte mõlemast vaatenurgast ja arvestada kõiki mõjusid, riske ja võimalusi, mida igaüks neist võib põhjustada.

² Kestlikkusaspektid - ESRSides hõlmatavad kestlikkusteemad, alateemad ja alateemade alamteemad ühiselt nimetatult; kasutatakse ka väljendeid “aspekt”, “kestlikkusaspekt” ja “kestlikkusküsimus”. Ettevõttele kohalduvad aspektid valitakse välja olulisuse hindamise käigus.



EL nõuete kohaselt peaks ettevõtted kestlikkusaruandluses keskenduma ainult **olulistele** mõjudele, riskidele ja võimalustele, mis on seotud kas ettevõtte mõjuga ESG³-valdkondadele või finantsmõjudele, mis seonduvad ettevõtte toimemega nendes valdkondades. Nende oluliste mõjude väljaselgitamiseks, mille kohta ettevõtte peab hakkama aru andma, tuleb üle kogu väärtusahela viia läbi vastav hindamine - protsess, mille käigus ettevõtte määrab objektiivsete kriteeriumite põhjal olulise teabe temaga seotud kestlikkusaspektide kohta.

Nii kvalitatiivne kui kvantitatiivne kestlikkusaruandes avaldatav teave peaks andma töötajatele, partneritele, investoritele ja teistele sidusrühmadele piisava ülevaate sellest, millises ulatuses on ettevõtte negatiivsed mõjud ja riskid enda tegevuses ja kogu väärtusahelas juhitud ning pakuma infot ka selle kohta, kuidas ettevõtte võimendab oma positiivset mõju ning kasutab ära ESG-st tulenevaid võimalusi. Ettevõtte peamistest mõjudest ümbritsevale saab teavet mõjutatud sidusrühmadelt. Finantsriskide ja -võimaluste tuvastamisel võib tähtsam olla kestlikkusaruande kasutajatelt saadav teave.

Huvigruppide kaasamine on sätestatud mitmetes Euroopa Liidu regulatsioonides - äriühingute kestlikkusaruandluse direktiivis (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD) ja äriühingute kestlikkusalasuse hoolsuskohustuse direktiivis (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, CSDDD, mis võetakse üle siseriiklikku õigusesse ja hakkab suurtele ettevõtetele kehtima 2027.a). Ettevõtelt oodatakse suhtlemist mõjutatud sidusrühmadega nii kahese olulisuse hindamise kui ka hoolsuskohustuse protsessis selleks, et tuvastada ja hinnata tegelikke ja võimalikke olulisi mõjusid, riske ja võimalusi.

Sidusrühmade tõhusaks kaasamiseks on välja töötatud mitmeid standardeid. Kõige laialdasemalt kasutatakse standardit AA1000 (*AccountAbility Stakeholder Engagement*, 2015), mis loob üleilmse võrdlusaluse sidusrühmade kaasamise kvaliteetsete projektide ja programmide läbiviimiseks. See:

- pakub lihtsa, asjakohase ja praktilise raamistiku sidusrühmade kvaliteetseks kaasamiseks;
- nõustab suhtlemist sidusrühmadega mõistmaks nende ootusi valitsemise, poliitika, strateegiate, tavade ja tulemuslikkuse osas;
- selgitab, kuidas muuta suhtumist kaasamisse, andmaks sidusrühmadele aktiivne roll organisatsiooni väärtuse loomises;
- suunab uuenduslike ja jätkusuutlike lahenduste väljatöötamisele praeguste ja tulevaste oluliste probleemide lahendamiseks;
- tutvustab, kuidas sidusrühmade kaasamist integreerida organisatsiooni juhtimise, strateegia ja tegevusega;
- juhendab sidusrühmadele kaasamise tulemuslikkuse ja neile oluliste teemade arengute kohta läbipaistva aruandluse loomist.

³ Jätkusuutlikkust kirjeldatakse keskkonnategurite (Environment), sotsiaalsete tegurite (Social) ja juhtimistalaste tegurite (Governance) ehk ESG põhimõtete kaudu.

HOOLSUSKOHUSTUS

on ESRS kohaselt protsess, millega tuvastada, vältida ja leevendada nii tegelikku kui võimalikku halba toimet keskkonnale ja ettevõtte äritegevusega seotud inimestele. ESRS ei sea hoolsuskohustuse rakendamiseks kindlaid reegleid, juhistena saab kasutada nii [ÜRO äritegevuse ja inimõiguste juhtpõhimõtteid](#) ja [OECD suuniseid rahvusvahelistele ettevõtetele](#) kui ka äriühingute [kestlikkusalasale hoolsuskohustuse direktiivi](#), mis toob eelnevate juhendmaterjalide nõuded EL õigusruumi.

Hoolsuskohustuse nõude täitmiseks tuleb võtta ühendust mõjutatud sihtrühmadega, et tuvastada ettevõtte tegevusest ja/või toodetest/teenustest nendele tekkivad negatiivsed mõjud ja probleemid. Kvaliteetne kaasamine võimaldab lisaks murede tuvastamisele kujundada koostöös mõjutatud sidusrühmadega ka sobivaimad ennetus-, leevendamis- ja heastamise meetmed.

Kestlikkusaruandes peavad ettevõtted avalikustama (*GOV-4- avaldus hoolsuskohustuse täitmise kohta*) teabe nii kestlikkusaspektidega seotud hoolsuskohustuse protsessi kui ka selle tulemuste kohta.

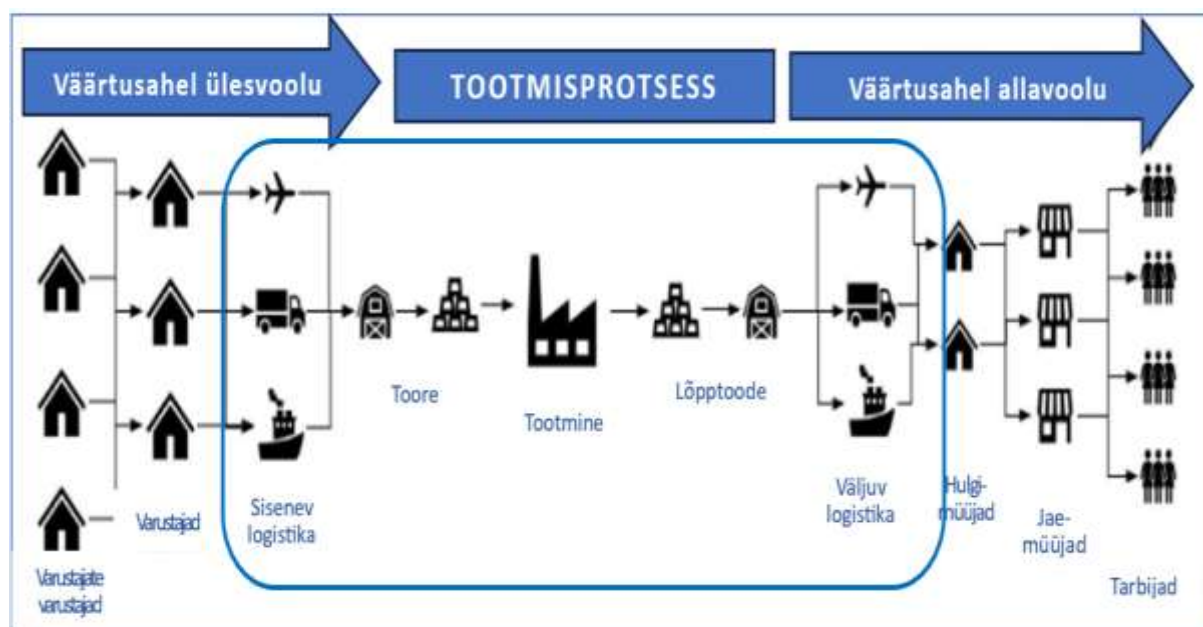
VÄÄRTUSAHEL

hõlmab protsesse, ressursse ja suhteid, mida ettevõtte kasutab ja millele ta tugineb oma toodete/teenuste loomisel alates nende väljatöötamisest kuni toote/teenuse olemusringi⁴ lõpuni. Asjakohased tegevused, ressursid ja suhted on muu hulgas:

- need, mis on osa ettevõtte tegevusest, nt inimressursid;
- need, mis kuuluvad tema tarne-, turundus- ja müügikanalitesse, nagu näiteks materjalide ja teenuste hankimine ning toodete ja teenuste müük ja kohaletoimetamine; ning
- majanduslik, geograafiline, geopoliitiline ja regulatiivne keskkond, milles ettevõtte tegutseb.

Väärtusahelasse kuuluvad kõik toote/teenuse olemusringi osalised:

- ✓ väärtusahela eelnevates etappides (ülesvoolu) osalejad (nt tooraine tarnijad, krediidiandjad, disainerid) pakuvad tooteid ja/või teenuseid, mida ettevõtte kasutab oma toodete ja teenuste väljatöötamisel;
- ✓ väärtusahela järgnevate etappide (allavoolu) osalised (nt turustajad, logistika, transport, kliendid) saavad ettevõttelt tooteid või teenuseid.



⁴ Olemusring (ka eluring, elutsükel) on üksteisele järgnevate ning omavahel seotud etappide ahel toote või teenuse "hällist hauani". Tüüpilise toote olemusring algab toorme kaevandamise ja tootmisega, sellele järgneb harilikult pakendamine, tarbijale levitamine ja tarbijapoolne kasutamine. Olemusring lõpeb toote kasutamisest kõrvaldamisega ja tekkinud jäätmete käitlemisega. Ka tooret või toodet ühest etapist teise toimetav mistahes transport arvatakse olemusringi alla.

ESRS-is on termin „väärtsahel“ ainsuses, kuid ettevõtte võib väärtsahelaid olla rohkem. Sellisel juhul tuleb väärtsahel tuvastada ja analüüsida ettevõtte iga toote/teenuse/tegevuse kohta ning tulemused hiljem koondada ([EFRAGi juhised IG2](#)).

Ettevõtte kõikide materjali- ja infovoogude kaardistamist ja analüüsi nii põhi- kui abitegevuste osas kogu väärtsloomeahela ulatuses tehakse regulaarselt peamiselt järgmistel eesmärkidel:

1. ettevõtte protsesside tõhustamiseks:
 - ✓ varustusriskide ennetamiseks/maandamiseks,
 - ✓ optimaalseima tooraine/teenuse leidmiseks,
 - ✓ tootmisprotsessi(de) kaasajastamiseks,
 - ✓ toodete/teenuste turustamise efektiivistamiseks.
2. vastutustundliku jätkusuutlikkuse tagamiseks:
 - ✓ ESG-riskide tuvastamiseks,
 - ✓ hoolsuskohustuse täitmiseks,
 - ✓ kahese olulisuse hindamiseks,
 - ✓ kestlikkusaruandluse kujundamiseks.

Kestlikkusaruandluse vaates on väärtsahela analüüs põhjanev kestlikkusaspektide kahese olulisuse õigeks hindamiseks, kuivõrd suurimad äririskid ja -võimalused on üleilmastunud äri maailmas enamasti peidus just väärtsahelas.

Kestlikkusaspektid ettevõtte väärtsahela eelnevates ja järgnevates etappides võivad oluliselt erineda, kuid analüüsil hõlmatakse väärtsahela teavet ainult seoses väärtsahela nende osadega, mille puhul aspekt on oluline. Tuvastamiseks, millisel ettevõtte tegevustasandil ja väärtsahela etapis oluline kestlikkusaspekt tekib, tuleb kasutada kahese olulisuse põhimõttel koostatud mõjude, riskide ja võimaluste (IRO) hinnangut.

NB! *Kahese olulisuse hindamise tähtis põhimõte on, et mõjusid ei saa tasaarvestada: näiteks 5 „keskmist“ positiivset mõju ei kaalu üles / ei tee olematuks ega tasakaalusta üht „suurt“ negatiivset mõju: iga tähelepanuväärset/olulist mõju tuleb käsitleda eraldi (vt lisaks [DMA kasutusjuhend](#)).*

Vastavalt kehtestatud nõuetele peaks aruandluskohustusega suurettvõtted kajastama aruannetes mõjusid, mis seonduvad kõikide materjali- ja infovoogudega väljaspool ettevõtet kogu väärtsloomeahela ulatuses. Ettevõtte pole kohustust avalikustada kõiki väärtsahela osalisi ega nende mõju - keskenduda tuleks ainult oluliste IRO-dega seotud suhetele:

- a) kes puutuvad kokku ettevõtte mõjudega, mis avaldavad olulist toimet inimestele ja/või keskkonnale,
- b) kelle suhtes ettevõtte ärimudel näitab olulist sõltuvust toodete või teenuste osas.

Mõlemat tüüpi suhted võivad tekitada ettevõttele nii riske kui ka võimalusi.

Kestlikkusaruandes tuleb avalikustada oluline teave väärtsahela kohta selleks, et:

- a) koostada teabekogum, mis vastab teabe kvalitatiivsetele omadustele (asjakohasus, tõene esitamine, võrreldavus, tõendatavus, arusaadavus);
- b) kestlikkusaruande kasutajatel oleks võimalik mõista ettevõtte olulisi mõjusid, riske ja võimalusi.

NB! *Juhul, kui kogu vajalik teave väärtsahela kohta ei ole kättesaadav, võib ettevõtte esimese kolme aasta jooksul piirduda selgitusega selle kohta, mida ta enda väärtsahelat puudutava teabe saamiseks teinud on; kirjeldada andmete mittesaamise põhjuseid ning seda, kuidas ta kavatses edaspidi vajaliku teabe hankida.*

KAASAMISE PROTSESS

Ettevõttega seotud mõjude suhtes pädevate ootuste kujundamiseks vajavad huvigrupid tõest ja täielikku ajakohast teavet ettevõtte tegevuse kohta. Huvirühmade peamised ootused ettevõttele on:

- läbipaistvus - tõene teave ettevõttega seotud oluliste riskide, mõjude ja võimaluste kohta;
- usaldus - ettevõtte ja sidusrühmade vastastikusel dialoogil põhinev aus suhe;
- järjepidevus - ajaline ja sisuline stabiilsus ettevõtte kõikide huvirühmadega suhtlemisel;
- auahnus - ettevõtte söakus hallata pidevalt muutuva (äri)keskkonna väljakutseid;
- aruandvus - pädev teave sidusrühmadele nende kaasamise tulemustest ja mõjust.

Sidusrühmadelt murede ja ootuste tuvastamiseks vajalikku sisendit loov kaasamine annab teavet selleks, kuidas:

- ettevõttega seotud olulisi kestlikkusteemasid sidusrühmadele põhjendada ning
- probleeme ennetada, nende mõju kahandada ning leida sobivaimad korvamismeetmed.

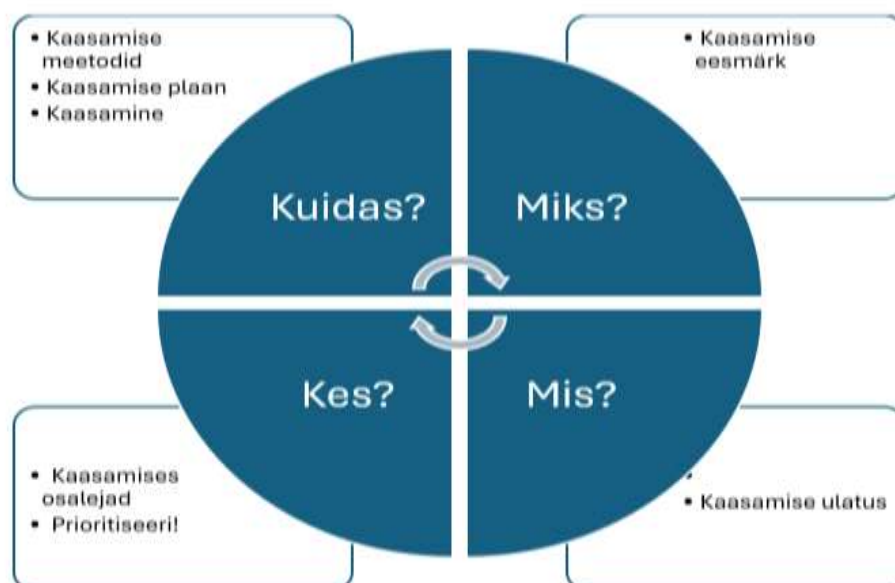
Erinevad sihtrühmad on ettevõtete poolt enamasti erinevalt mõjutatud, seega tuleb need kaasamise tarvis (sarnaselt kestlikkusaspektidega) pingeritta seada: sidusrühmale avaldatava mõju määr võib anda aimu tema kaasamise vajadusest. Lisaks tuleb hinnata ka ettevõtte spetsiifilistest tegevustest mõjutatud ja/või erimõjusid kogevate huvigruppide (sh looduse) kaasamise vajadust. Kui mõne sidusrühmaga pole võimalik nende kaasamiseks otse suhelda, tuleb leida sobiv alternatiivne meetod vajaliku teabe hankimiseks, näiteks:

- kasutada olemasolevaid hinnanguid uuritava ettevõtte kohta (nt inimõiguste olukorra hindamisi);
- konsulteerida vastava huvigrupi kohta teadmisi omavate sise- ja/või välisekspertidega;
- uurida avalikult kättesaadavaid andmeid - nt ametiasutustega seotud mõjude, riskide ja võimaluste hindamiseks;
- piirduda sektori keskmiste andmetega, laskumata konkreetse ettevõtte puhul liigsetesse detailidesse.

Lisaks kestlikkusaruande tõesuse tagamisele pakub huvirühmade kaasamine ja tihe suhtlus nendega ettevõttele ka muud pikaajalist kasu - see:

- ✓ parandab ettevõtte läbipaistvust ning suurendab tema usaldusväärsust;
- ✓ toob esile täiendava vaate ettevõtte puudustele ja väärtustele;
- ✓ aitab tuvastada võimalikke riske ja ajakohastada ettevõtte strateegiat;
- ✓ toetab ettevõtte jätkuvat õppe- ja arenguprotsessi;

Sidusrühmade kaasamise kavandamisel tuleb eelkõige määratleda:



1. Kaasamise eesmärk

Miks on sidusrühmade (sh väärtusahela osaliste) kaasamine vajalik? Kas:

- ✓ (kestlikkus)strateegia väljatöötamiseks ja/või täiustamiseks,
- ✓ ettevõtte tegevusprobleemide tuvastamiseks ja nendega tegelemiseks,
- ✓ andmete kogumiseks kestlikkusaruande tarvis vms.

Nii strateegilisel kui ka operatiivsel sidusrühmade kaasamisel on oluline luua usalduslik suhe.

Tuvastatud/teadaolevad sidusrühmad tuleks kaasata juba kaasamisprotsessi eesmärgi määratlemisele.

Sidusrühmadelt saadud sisendi põhjal tuleks kaasamise eesmärki töö käigus vajadusel kohandada.

2. Kaasamise ulatus

Kaasamise ulatuse määramisel tuleb lähtuda:

- ✓ Kestlikkusaspektidest, mis on hõlmatud kaasamisse;
- ✓ ettevõtte struktuurist (nt piirkonnad või allüksused), pakutavatest toodetest ja teenustest ning tugitegevustest; ja
- ✓ kaasamise eesmärgiga hõlmatavast ajaperioodist (nt kestlikkusaruandes käsitletavast ajavahemikust).

Pärast sihtrühmade kaasamise eesmärgi ja ulatuse määratlemist on mõistlik viia läbi kaasamisprotsessis leiduvate vajakute analüüs parimate kaasamistavadega võrreldes. See võib aidata tuvastada lünki ettevõtte enda sidusrühmade kaasamise protsessis ja osutada nende kõrvaldamise võimalustele.

Viited mõnedele hea kaasamistava kriteeriumitele:

- [Kaasamise käsiraamat](#)
- [Stakeholder Engagement Best Practice Guide - Simply Stakeholders](#)
- [A Good Practice Handbook for Stakeholder Engagement](#)
- [10 Positive Steps to Improve Stakeholder Engagement](#)
- [10 recommendations for best practice stakeholder engagement](#)
- [10 Tips to Successfully Track and Monitor Stakeholder Engagement](#)
- [10 Principles Of Stakeholder Engagement](#)

3. Kaasamises osalejad

Kaasajad

Kehtestada meetodika(d) sidusrühmade tuvastamiseks ning tagada ettevõttepoolsete kaasajate kohane pädevus (sh asjakohane koolitus). Tõhusa kaasamisprotsessi kavandamiseks peavad kaasajad selgelt aru saama, millised on asjakohased sidusrühmad ning kuidas ja miks nad võivad soovida ettevõttega suhelda. Kaasajad peavad mõistma mitte ainult sidusrühmade gruppe, vaid ka üksikute sidusrühmade esindajaid. Tuleks koostada profiilid nii sidusrühmade gruppide kui ka üksikute sidusrühmade esindajate kohta.

Kaasatavad

Seejärel tuleb välja selgitada kaasamise eesmärgi ja ulatuse seisukohast ettevõtte jaoks tähtsad sidusrühmad ja seada need kaasamise ulatusest ja määratletud sidusrühmade gruppidest lähtudes pingerritta (see on eriti oluline piiratud ressursside puhul). Selle tegevuse jaoks võib kaaluda kõigi (nii sisemiste kui väliste) sidusrühmade täieliku loendi loomist ja prioriteetsuse kriteeriumide määratlemist. Näiteks võib sidusrühmad siduda ettevõtte erinevate tegevuste või tuvastatud konkreetsete mõjudega.

4. Kaasamise meetod

Määrata kindlaks sobivad meetodid eri tüüpi huvigruppidega suhtlemiseks:

- ✓ näost-näku intervjuud,
- ✓ rühma kohtumised,
- ✓ küsitlused jms.

Igal meetodil on eeliseid ja puudusi: intervjuud soodustavad isiklikku suhtlust, rühma koosolekud tugevdavad usaldust ja küsitlused koguvad kiiresti tagasisidet. Samas nõuavad need meetodid pühendumust, kavandamist ja aega.

Tehnoloogia on hakanud mängima tähtsat rolli sidusrühmade kaasamise tegevustes: digilahendused võimaldavad kiiremat ja vastastikku mõjusat suhtlust sidusrühmadega peaaegu reaalajas. Ettevõtte ei kontrolli enam oma kuvandit, kuna huvigruppidel (kes on saanud hõlpsama juurdepääsu säästva arengu teabele) on võimalus erinevate kanalite kaudu kuulutada oma suhtumist ja mõjutada nõnda ettevõtete käitumist, kallutades neid sel moel suuremale vastutustundlikkusele.

Samuti pakub digiajastu erinevate kanalite kaudu ettevõtetele juurdepääsu võimsale andmeanalüüsile. Seega tasub uurida võimalusi, kuidas ja milliseid digitaalseid tööriistu kestlikkusaruandluse protsessi tõhustamiseks kasutada.

Pärast kaasatavate sidusrühmade loendi koostamist on vaja luua kaasamisplaan, milles määratleda rakendatavad kaasamismeetodid, sobivad suhtluskanalid ning uurimisteemad ja/või küsimustikud eri sidusrühmadele. Aruandeks vajaliku teabe kogumiseks kujundada süsteem ja rakendada vajalikud tehnoloogilised lahendused prioriteetsetelt sihtgruppidele (sh väärtusahela peamistelt osalistelt) andmete kogumiseks, analüüsiks ja haldamiseks.

Selline neljasammuline mudel on loodud tsükliliseks kasutamiseks, kuna sidusrühmade kaasamine peab olema pidev protsess. Pärast ühe kaasamistsükli läbimist on oluline kaasatud sidusrühmade jälgimine, kuna huvigruppide võrgustik areneb pidevalt. Sidusrühmade nimekirja korrapärane ajakohastamine tagab vastavuse toimunud arengutega ja hõlbustab tõhusat kaasamist järgmistes tsüklites.

NB! *Kogu sidusrühmade kaasamise protsess tuleb hoolikalt dokumenteerida, kuna see on sisendiks hoolsuskohustuse ja kahese olulisuse hindamisega seotud asjakohaste aspektide avalikustamisel ning ettevõtte strateegia, riskijuhtimise ning protsesside ajakohastamisel/muutmisel.*

Samuti on oluline jagada tulemusi ettevõtte sees otsustamaks tegevuste üle, mis vastavad sidusrühmade vajadustele ja ootustele.

Sidusrühmade tõhus kaasamine algab nende põhjalikust analüüsimisest: millised on ettevõtte poolt mõjutatud erinevad huvigrupid, millised on nende huvid, ootused ja mõjuvõim. Viimased erinevad üksteisest oluliselt näiteks nii ettevõtte töötajatel, investoritel, klientidel kui ka mõjutatud kogukondadel. Sidusrühmade omapära tundes saab igale neist kujundada just sellele grupile sobiva asjakohase ja tõhusa kaasamise strateegia. Sidusrühmade analüüs hõlmab järgmist:

- koostage nimekiri, mis sisaldab kõiki inimesi ja rühmi, keda projekt mõjutab ja/või kes võivad selle edenemist mõjutada, sh ettevõtte sisemised eksperdid;
- tehke kindlaks iga sidusrühma ootused, vajadused ja mured;
- klassifitseerige sidusrühmad nende huvide ja mõju järgi, seejärel tuvastage nendevahelised seosed nägemaks, kas nad teenivad projekti või mitte;
- tuvastage sidusrühmad, kes tunnevad projekti vastu suurimat huvi ja mõjutavad seda kõige rohkem. Seejärel uurige võimalikke riske, probleeme ja arusaamatusi, mis võivad häirida projekti edenemist või ohustada selle eduvõimalusi;
- enne olulisuse määramise sisu kohta välise kinnituse saamist suhelge ettevõtte sisemiste ekspertidega käsitletavate teemade vallas.

Selle harjutuse eesmärk on saada sügav arusaam sidusrühmadest nii sobivate kaasamisstrateegiatega väljatöötamiseks kui ka võimaliku vastuseisu ennetamiseks. Grupeerimine võimaldab lisaks kaasamisstrateegiatega kohandamisele asjakohast tõhusat suhtlust ning tähenduslikku tagasisidet ettevõtte kestlikkusalgatuste edendamiseks. Grupp või üksikisik, kes tunneb, et teda kuulatakse, austatakse ja mõistetakse, on aruteludele ja läbirääkimistele avatum. Teisest küljest võimaldab entusiastlike ja mõjukate sidusrühmade tuvastamine seda mõju kasutada projekti eesmärkide toetamise laiendamiseks.

Sidusrühmade analüüs ei tohiks jääda ühekordseks ülesandeks projekti alguses. Seda tuleb regulaarselt korrata, et kajastada projekti arengut ja sellega seotud muutusi (uute huvigruppide tulekut, meeskonnavahetust mõlemal poolel jne), et keegi ei jääks maha. Nii ei unustata ega jäeta kedagi tähelepanuta ja probleemide ja vastuseisu risk väheneb.

SIDUSRÜHMADEGA SUHTLEMINE

Hästi toimiv suhtlus on üks tugisambaid, millele rajatakse ajas kestvad ja lugupidavad suhted sidusrühmadega. Osana kaasamisplaanist tähendab hea suhtlemine sidusrühmadele kogu teabe pakkumist, mida nad vajavad projekti kohta arvamuse kujundamiseks ja nende igapäevaelule avaldatava mõju hindamiseks. See tähendab ettevõtte suhtlusvahendite kohandamist rühmade ja üksikisikute olukorra ja eelistustega, et tagada sõnumite sihtmärgini jõudmine terviklikult ja ilma moonutusteta: suhtlus peab olema selge, lühike ja täielik.

Usalduslike suhete loomine sidusrühmadega parandab koostööd, hõlbustab otsuste tegemist ja kriisijuhtimist ning võimaldab ära kasutada uuendusi. Tugevate ja viljakate suhete loomine sidusrühmadega nõuab enam kui lihtsalt nende teavitamist ja konsulteerimist - see tähendab nende murede tõeliselt ärakuulamist, valmisolekut nendega koostööd teha ning otsuste tegemisel nende arvamuste ja vajadustega arvestamist.

Usalduslike suhete loomine hõlmab tervet hulka elemente, sealhulgas nii kaasamises osalejate oskusi kui ka organisatsioonilisi protsesse. Usaldussuhted luuakse pika aja jooksul. Need nõuavad pidevat pühendumist, mis hõlmab regulaarset tegutsemist, võetud kohustuste austamist ja võimet tagasisidele tõhusalt reageerida. Mõned tugevaid suhteid luua aitavad meetmed:

- ettevõtte väärtused, mis soodustavad ühiskonna parandamist ja julgustavad konstruktiivset käitumist;
- sujuvad selged protsessid tagamaks sidusrühmade rahulolu ning seaduste ja ettevõtte väärtuste järgimist;
- selge ja regulaarne suhtlus sidusrühmadega, mis edastab tõhusalt kummagi poole sõnumeid;
- kiire tegelemine esilekerkivate probleemidega, ennetav riskihaldus ja paindlikkus muutustega kohanemisel;
- ühtlustatud juhtimissüsteemide (planeerimine, personal, vastavus jne) rakendamine;
- usaldusväärne ja optimaalselt struktureeritud juhtimine;

Suhtlemine puudutab ka vastuvõtmist. Aktiivne kuulamine on ülimalt tähtis sidusrühmadega suhtlemise hõlbustamiseks, vastastikuse mõistmise ja austuse edendamiseks ning inimeste vaheliste suhete ja oskuste tugevdamiseks. Aktiivse kuulamise tehnika hõlmab keskendumist nii sellele, mida öeldakse, kui ka sellele, kuidas seda väljendatakse, eriti mitteverbaalsete märkide kaudu. Täielik vastuvõtlikkus nõuab enda arvamuste ja hinnangute kõrvalejätmist ning keskkonna ignoreerimist. Mõned aktiivse kuulamise põhielemendid:

- looge ja hoidke silmsidet, mis näitab huvi,
- hoiduge katkestamast, jätkamiseks kasutage julgustavaid märke (nt peanoogutust),
- mõistmise tagamiseks sõnastage küsimusi ümber, peegeldage ja esitage lisaküsimusi,
- kasutage empaatiat tunnete ja suhtumiste mõistmiseks,
- vältige katkestusi, kuna need rikuvad suhtlusprotsessi,
- tehke nii kõneleja kui kuulaja jaoks öeldust kokkuvõtte tõestuseks tõhusast kuulamisest.

Kontrollige, kas teil on juurdepääs huvirühmade suhtluseelistustele ja ootustele. Sellise teabe puudumisel võib küsimuse esitada otse: Kas sidusrühmal on tehnoloogiale lihtne juurdepääs? Või korralik internetiühendus? Kas nad eelistavad näost näkku vestlusi või e-kirju?

Suhtlusmeetodi valik võib sõltuda ka muudest teguritest, näiteks:

- Sõnumi olemus – kas see on informatiivne? Kas see nõuab kiiret reageerimist?
- Sõnumi eesmärk – kas soovite kedagi veenda või küsida tema arvamust?
- Soovitud sagedus – kas sõnum on ühekordne või tuleb seda regulaarselt värskendada?
- Saadaolevad ressursid – milline on ettevõtte kommunikatsioonieelarve? Kas on olemas vajalikud tehnilised ja inimressursid?

On oluline valida iga sidusrühma jaoks parimad suhtlusmeetodid.

Sidusrühmadega suhtlemisel tavaliselt kasutatavaid meetodeid koos nende eeliste ja puudustega:

| Suhtlusvahend | Eelised | Puudused |
|---|---|---|
| Kiri | Sama sisu saab saata korraga mitmele sidusrühmale. Sobib ametlikuks suhtluseks või suure hulga info jagamiseks. Jõuab sidusrühmadeni, kellel pole juurdepääsu telefonile või e-postile (nt kauges kohtades viibivate inimesteni). Seda eelistavad teatud sidusrühmad, näiteks eakad. | Raske jälgida (kas kiri jõudis kohale, kes selle avas jne). Materjalide (paber, ümbrikud, printer, tint) ja postikulu. Pikk transpordiaeg. Muudab kahepoolse suhtluse mõistliku aja jooksul keeruliseks. |
| Telefonikõne | Kiire ja lihtne viis õigeaegse ja kahepoolse suhtluse loomiseks. Isiklik lähenemine. Kinnitus, et huvirühm on teie sõnumi kätte saanud ja sellest aru saanud. | Inimesi on üha raskem telefoni teel kätte saada. Vestluste kohta tehtud märkmed kipuvad olema segased ja puudulikud. Aeganõudev - iga töötaja saab korraga teha ainult ühe kõne. |
| Tekstisõnumid (SMS, Messenger, WhatsApp) | Kiire ja lihtne; saab saata korraga mitmele sidusrühmale. Kulusid saab kinnitada. | Sobib ainult lühisõnumite jaoks. Sõnumeid võib ignoreerida või käsitleda rämpspostina. Vastuseid võib olla raske hallata, kui paljud sidusrühmad vastavad samal ajal. Oluline teave võib kaduda, kui töötajad unustavad kopeerida sõnumid oma seadmetest jagatud asukohta. |
| e-kiri (e-meil) | Kiire ja lihtne; saab saata korraga mitmele sidusrühmale. Kviitungit saab kinnitada. Võib sisaldada linke lisateabele või ressurssidele. | Võib ignoreerida või pidada rämpspostiks. Võib olla raske teada, kes veel ettevõttest on sidusrühmaga ühendust võtnud, kuna igal on oma postkast. Oluline teave võib kaduda, kui töötajad unustavad oma e-kirjad jagatud asukohta kopeerida. |
| Sotsiaalmeedia: X (end. Twitter) Facebook LinkedIn jt | Kiire ja lihtne jagada. Lihtne jälgida (välja arvatud juhul, kui suhtlus levib). Saab kasutada nii ametlike kui ka mitteametlike sõnumite jaoks. Võib sisaldada linke lisateabele või ressurssidele. Saab jagada mitme sidusrühmaga korraga. | Vestlust võib olla raske kontrollida, kui sõnumit laialdaselt jagatakse või levitatakse. Isikupäratu. Vastuvõtlik trollidele. |
| Vahetu silmast-silma kohtumine | Väga isiklik. Reaalajas kahepoolne suhtlus. Saate kinnituse, kas teie sõnumit mõistetakse. Saate lugeda kehakeelt. Sidusrühmade vahelist dünaamikat näete rühma koosolekul. | Üksikasjad salvestatakse tavaliselt isiklikesse märkmetesse, nii et teistega jagatud teave kipub olema segane ja/või puudulik. Aja- ja rahakulu: reisimine, inimeste kättesaadavus, sõiduplaanid jne. Grupikoosolekul on oht kaotada kontroll vestluse üle. |

Suhtluse puudumine või kehv suhtlus sidusrühmadega võib tuua halbu tagajärgi:

- Kui ettevõtted ei esita nõuetekohaseid keskkonnahinnanguid, võib see põhjustada ajalisi viivitusi ja täiendavaid kulusid.
- Kehv suhtlemine investoritega, eriti riskijuhtimise osas, võib viia usalduse kaotuseni ja planeeritud investeeringutest loobumiseni.
- Suhtlusprobleemid kogukondade või surverühmadega põhjustavad tõenäoliselt vastupanu ja vastuseisu, mis võivad avalduda avalike protestide, meeleavalduste või isegi juriidiliste meetmetena. Need omakorda võivad mõjutada üldist suhtumist ettevõttesse või viia isegi ajutise või püsiva tööseisakuni.

Kultuuriliste ja keeleliste barjääride ületamine

Kui mõned ettevõtte sidusrühmad on pärit erinevatest kultuuridest või räägivad erinevat keelt, saab olukorra leevendamiseks või kõrvaldamiseks teha mitmeid asju, et tagada korralik ja tõhus suhtlus:

- Uurige nende kultuuri ja selle eripärasid, väärtusi ja kombeid ning kohandage suhtlust vastavalt.
- Tutvustage kaasamismeeskondade töötajatele selliste huvigruppide olukorda näiteks koolituse kaudu.
- Palgake kvaliteetsed tõlgid.
- Kasutage projekti tutvustamiseks ja suhtluseks sobivaid visuaale (pildid, graafika, videod jne).
- Julgustage aktiivset kuulamist (ettevõtte) ja tagasisidet (huvirühmad), et jälgida sõnumi mõistmist. Nende strateegiate kasutamine näitab avatust ja austust ning aitab luua terveid suhteid.

Tõrksate või ükskõiksete huvirühmadega suhtlemine

On peaaegu vältimatu, et projekti käigus puutute kokku raskemate sidusrühmadega. Erinevatel põhjustel ja erineval määral võivad nad väljendada tundeid ükskõiksusest vaenulikkuseni. Mõned viisid, kuidas nendega toime tulla:

- Kasutage kõigi sidusrühmade kohta kogutud teavet, et tuvastada tõenäoliselt probleemsed isikud.
- Mõistke nende isikute huve, mõju taset ja teadmisi ettevõtte/projekti kohta.
- Harjutage aktiivset kuulamist.
- Parandage vajakud sidusrühma teadmistes ettevõtte/projekti kohta.
- Veenduge, et suhtlus oleks selge ja läbipaistev.
- Käituge alati lugupidavalt, enesekontrolliga, taktitundega ja ausalt.
- Olles diplomaatiline ja ennetav suurendate võimalusi sidusrühmadega usalduslike suhete tekkimiseks.

Konfliktide lahendamine huvirühmadega

Töö sidusrühmadega võib vahel kaasa tuua konflikte. See võimalus suureneb, kui tegemist on uute suuremahuliste projektidega, mis hõlmavad paljusid väga erinevaid sidusrühmi. Kui projektil on tagajärjed keskkonnale ja kohalikele kogukondadele, tekitavad erinevad huvid ja arvamused tõenäoliselt vaidlusi. Konfliktid võivad tekkida projekti eri etappides ja puudutada erinevaid aspekte, nagu:

- Keskkonnamõju – looduslike elupaikade hävitamine, reostus jne.
- Maakasutus – põlisterritooriumid, sundvõõrandamine, juurdepääs jne.
- Sotsiaalmajanduslikud küsimused – kohalik tööhõive, toetuste jagamine jne.
- Seaduste ja määruste järgimine kõigil valitsustasanditel.
- Väärtused – ettevõtte väärtused erinevad selle kogukonna väärtustest, kus ta tegutseb.

Konfliktide juhtimise kõige esimene meetod on "prognoosimine" - erimeelsuste ennetamine hoiatusmärkide tuvastamise ja usaldusliku õhkkonna loomise kaudu. Järgmised meetmed võivad aidata tuvastada ja lahendada võimalikke konflikte:

- Hoidke end arengutega kursis regulaarse teabevahetuse ja heade suhtlusstrateegiate, sealhulgas aktiivse kuulamise kaudu.
- Tehke võimalike konfliktide allikad juba varakult kindlaks.
- Olge tähelepanelik, et tuvastada esimesed pingemärgid.
- Toetuge ennetamisele ja kiirele sekkumisele, et lahendada probleemid enne, kui need eskaleeruvad tuliseks vastuseisuks.
- Pakkuge kaasamises osalejatele konfliktide lahendamise koolitust.
- Looge ja kasutage kokkulepitud konfliktilahenduse protsessi.

Siiski võib juhtuda, et erimeelsused tekivad ilma hoiatuseta või muutuvad need erinevatel põhjustel tõsisemaks. Sel juhul tuleks kaaluda muid lahendusi: läbirääkimised, vahendus, vahekohtus, lepitamine, abistamine ja konsulteerimine on kõik tunnustatud meetodid. Paljud ettevõtted kaasavad sel juhul kolmanda osapoolle. Saadaval on ka erinevaid konfliktide juhtimise tööriistu:

- [Konfliktijuhtimise juh](#)
- [Konfliktide lahendamine](#)

Probleemide lahendamiseks vajalikud oskused on sidusrühmadega töötamisel väga kasulikud. Nende hulka kuuluvad:

- Suhtlemine – oskus suhelda selgelt ja tõhusalt.
- Konfliktide juhtimine – oskus lahendada erimeelsusi, säilitades samal ajal terved suhted.
- Sündmuste mõistmine ja analüüsimine – võime hinnata olukorda objektiivselt ja igakülgsest.
- Infotöötlus – oskus koguda ja analüüsida mõistmiseks ja lahendamiseks vajalikku teavet.
- Loov mõtlemine – võime välja mõelda ja pakkuda uuenduslikke ja originaalseid lahendusi.
- Otsustusvõime – oskus valida ja rakendada parimaid lahendusi.
- Tulemuste hindamine – oskus kasutada kogemusi protsesside pidevaks täiustamiseks.

Mistahes tegevus, mille eesmärk on nende oskuste parandamine kaasamismeeskonna ja kogukonnajuhtide seas, võib seega hõlbustada koostööd sidusrühmadega.

Suhtlust sidusrühmadega saab tõhusaimalt jälgida ja hallata õigete tööriistadega

Sidusrühmadega suhtluse haldamine võib olla tõeline peavalu - tuleb mõista mitte vaid ettevõtte suhteid erinevate sidusrühmadega, et saaks nendega vastavalt suhelda, vaid ka nende suhete arenguid, et vältida suhet ohustada võivaid eksiarvamusi.

Kaasaegsed tööriistad on loodud käsitöö minimeerimiseks: näiteks võimaldab mobiilirakendus värskendada sidusrühmade andmeid kõikjal ja säästa väärtuslikku aega. Suurenenud tõhusus võimaldab keskenduda sidusrühmade kaasamisele selle asemel, et kulutada aega arvutustabelite sortimisele või märkmete uuesti tippimisele. Paremad tööriistad võivad aidata luua paremaid suhteid sidusrühmadega ja aidata ettevõttel jõuda sotsiaalse aktsepteerimiseni.

Järgnevalt loetelu mõnedest tööriistadest teabe hankimiseks, kaasamise protsessi dokumenteerimiseks ning tulemuste kohta aruannete koostamiseks, sh igäühe eelised ja puudused:

| Tööriist | Eelised | Puudused |
|---|--|---|
| Paber | Odav. Pole vaja erikoolitust. | Andmed pole kergesti ligipääsetavad. Andmeid on keerulisem kaitsta; konfidentsiaalsed dokumendid peavad olema füüsiliselt kaitstud. Andmeid on keeruline töödelda (teksti ei saa kopeerida ega eksportida, see tuleb uuesti tippida). Dokumendid võivad aja jooksul kaduda; kolleegid võivad töölt puududa jne. Pole ühte andmeallikat. Võtab palju aega ja vaeva, et koguda kõik andmed, neid analüüsida ja tõlgendada (nt muutused sidusrühmade suhtumises) ning luua aruandeid. |
| Andmebaasitarkvarad ja -rakendused, nt. Microsoft Excel ja Access | Kasutajasõbralik (vähe koolitust või üldse mitte vaja). Aruanded on teatud määral automatiseeritud. Andmete struktureerimisel on palju paindlikkust. | Piiratud analüüsi- ja aruandlusfunktsioonid. Andmeid on raske tõlgendada (muutused sidusrühmade suhtumises jne). Selline paindlikkus nõuab andmestruktuuri erioskusi, et see oleks tõhus. Versiooni juhtimine võib olla problemaatiline (pole ühte andmeallikat). Kui kasutatakse mitut faili, võib olla vaja andmeid koguda ja standardida. |

| | | |
|---|--|---|
| | | Suur andmete kadumise oht. Pole mõeldud sidusrühmadega suhtlemise aruandluseks. Aruannete koostamiseks on vaja kindlaid teadmisi funktsioonide kohta. |
| Erinevad lähenemisviisid (mitme tööriista kasutamine, nt Excel, Outlook, paber, mobiiltelefonid, jagatud kaustad jne) | Tuttav (paljude meeskondade staatus quo). Käitumise muutusi pole vaja. Paindlik; võimaldab igal meeskonnaliikmel teha asju "omal viisil". | Äärmiselt raske arendada. Ühte andmeallikat pole. Analüüsiks ja aruandluseks teabe otsimine, kogumine ja standardiseerimine on äärmiselt aeganõudev. Aruanded tuleb koostada käsitsi. Suur hooletusvigade oht. |
| Muudetud CRM (kliendisuhete halduse platvorm) | CRM võib ettevõttes kliendisuhete haldamiseks juba kasutusel olla. Üks andmeallikas; tsentraliseeritud andmed, mis on juurdepäätavad mis tahes asukohast või ühendatud seadmest. Muudab suhtlusele tähenduse andmise lihtsaks. Automatiseeritud, professionaalne aruandlus. Vähemalt osad töötajad oskavad kasutada. | Kallis rakendada, kui seda juba ei kasutata. Ei ole mõeldud sidusrühmade kaasamise tegevuste haldamiseks, analüüsimiseks ja aruandluseks. Kulukas ja aeganõudev väljade ja funktsioonide konfigureerimine nii, et need oleksid kasulikud analüüsiks ja tegevuste aruandluseks. Ei kajasta sidusrühmade suhete haldamise parimat tava. Pole lihtne kasutada ja ei sobi tehnoloogiat mittemundvatele töötajatele. Mitme sidusrühma positsiooni haldamine on keeruline. |
| Spetsiaalne tarkvara suhtluse haldamiseks sidusrühmadega | Andmed on koheselt juurdepäätavad mis tahes asukohast või (ühendatud) seadmest. Analüüs ja aruandlus on täielikult automatiseeritud - lihtne tõlgendada. Andmeid saab analüüsida erinevatel viisidel vastavalt ettevõtte vajadustele. Sisukaid aruandeid saab luua vaid mõne klikiga mis tahes tüüpi andmete kohta. Sisseehitatud aruandemalle saab kasutada ja konfigureerida vastavalt vajadusele või neid ise luua. Aruandeid saab automaatselt ajastada, genereerida ja saata piiramatule arvule sidusrühmadele mistahes sagedusega. Peegeldab sidusrühmade suhete haldamise parimaid tavasid. Suur üleilmne praktikute kogukond teeb aja jooksul täiustusi. Pakub täiustatud andmeturvet isikuandmete kaitseks. | Olenevalt tarkvara valikust võib see olla: ✓ kulukas, kui meeskond on väga väike (1-2 inimest). ✓ asjatu, kui kaasatakse ainult väikest hulka sidusrühmi Võib vajada kasutajate koolitamist. |

Huvirühmadega suhtlemine ei ole staatiline toiming. Kõik parameetrid, millest see koosneb (vestluskaaslased, sõnumitüübid, meetodid jne) tõenäoliselt muutuvad või vajavad kohanemist, eriti pika aja jooksul. Et tagada alati tõhus suhtlus, tuleb seda regulaarselt hinnata: koguge sidusrühmadelt regulaarselt tagasisidet kommunikatsiooni tõhususe kohta, et teada saada, mida nad ettevõtte suhtlustavade arvavad - kas suhtlus on asjakohane ja saavutab eesmärgid. Huvigrupid on hästi korraldatud kaasamisest esimesed kasusaajad, aga ka ebaõnnestumiste esimesed ohvrid.

Kasutades sidusrühmadelt saadud tagasisidet ja tähelepanekuid vaadake regulaarselt üle oma suhtlusstrateegiad ja kõrvaldage puudused. Kas sõnumid jõuavad õigete inimesteni? Kas need on selgesõnalised ja kokkuvõtlikud? Kas nende saajad mõistavad neid hästi?

Jälgige parimaid tavasid ja uuendusi, mis võivad suhtluste haldamise lihtsamaks muuta. Kuna vajadus sidusrühmadega suhelda suureneb peaaegu igat tüüpi projekti puhul, on tekkimas kohandatud ja kohandatavad lahendused. Suure jõudlusega tööriistad, mis toetavad isegi kõige keerukamaid projekte, vähendavad kaasamismeeskondade töökoormust ning standardiseerivad andmete kogumist, ettevõtte mõjude ja huvigruppide ootuste jälgimist ning häid suhtlusharjumusi.

KAASAMISE MÕJUSAD STRATEEGIAD

Mõjus kaasamine suudab muuta kestlikkusaruande koostamise pealiskaudse suhtlusega standardtegevusest erinevate huvigruppide mitmekülgset sisendit väärtustavaks hindamatuks koostöök, mis:

- erinevaid vaatenurki koondades suurendab kestlikkusaruannete usaldusväärsust ja asjakohasust,
- tõstab ettevõtte mainet, soodustab usaldust ja parandab ettevõtte ja selle huvirühmade suhteid
- võimaldab ulatusliku sisendi- ja probleemipaleti alusel teha paremaid äriotsuseid ning kujundada ja rakendada nii mõjusamat üld- kui kestlikkusstrateegiat

Mõjusat kaasamist ilmestavad peamiselt ettevõttepoolne:

- tahe võtta sihtgruppide tagasisidet mitte lihtsalt teadmiseks, vaid kasutada seda olukorra tegelikult parandamiseks, väärtustades sel moel huvigruppide pühendumist ja kohandades nende sisendi alusel ettevõtte kestlikkuspraktikaid ning aruandlust;
- avatud suhtlus, kus teavet jagatakse vabalt mõlemas suunas moel, kus sihtgrupid saavad vabalt anda tagasisidet kestlikkusaruannete kohta ning mõjutada oma arvamusega nõnda ettevõtte kestlikkusteekonda;
- püüe kaasata huvigruppe ehtsa sooviga mõista teineteise vaatenurki ja mõjusid ning seda, kuidas ettevõtte tegevus sidusrühmi mõjutab.

Mõjusa kaasamisstrateegia peamised sammud:

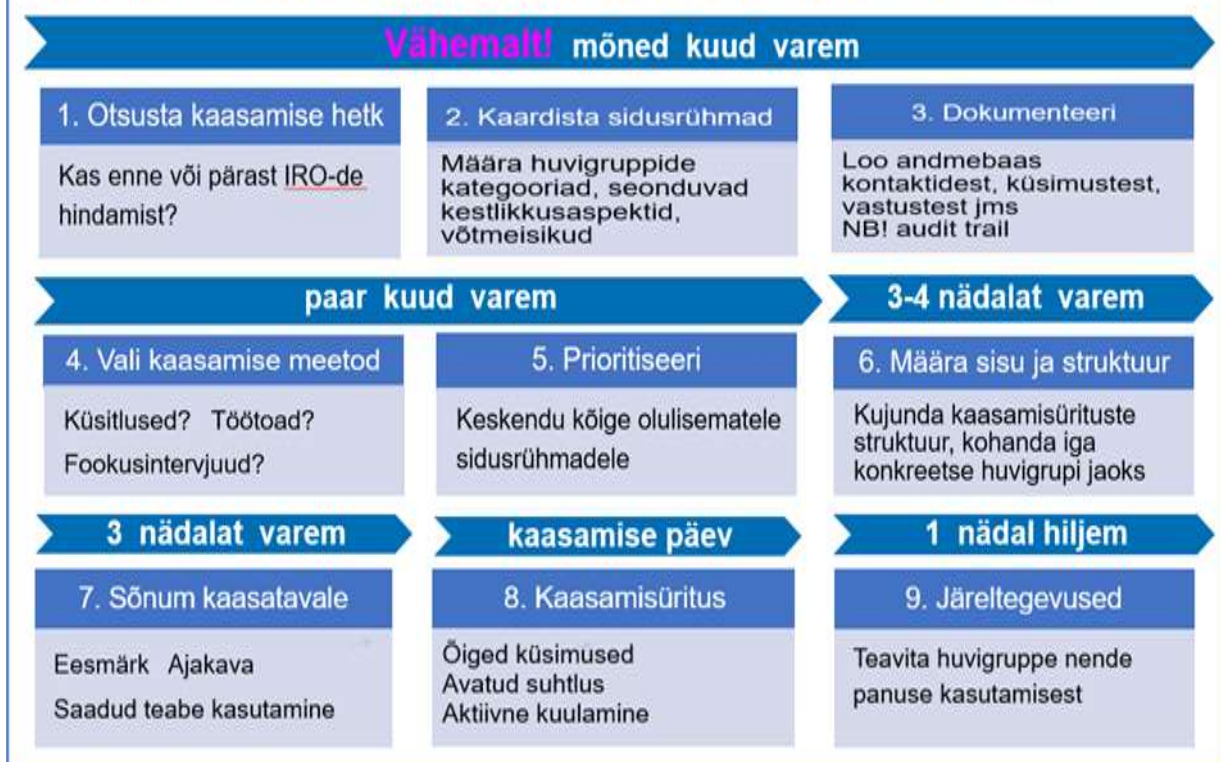
1. tuvasta mõjutatud huvirühmi kaasates tähtsaimad kestlikkusteemad
2. määratle kestlikkuseesmärgid ja -mõõdikud nii, et need kajastaks parimal moel sidusrühmade väärtusi ja ootusi
3. kasuta andmete kogumisel ja analüüsil sidusrühmade teadmisi ja kogemusi
4. testi kestlikkusaruande kavandit sidusrühmade peal, et sel lisaks õigsusele oleks väärtust ka mõjutatud huvigruppide jaoks
5. koosta kestlikkusaruanne nõnda, et see kajastaks tõeselt nii huvirühmade muresid kui ka ettevõtte edusamme nendega tegelemisel

Huvigruppide mõjus kaasamine kogu kestlikkusaruande koostamise protsessis tagab, et aruanne pole lihtsalt suvaline dokument, vaid on mõjutatud sidusrühmi kaasav kestliku arengu teekaart.

Huvigruppide kaasamine on aja- ja töömahukas protsess ning võib kätkeada endas mitmeid ohukohti:

- eri sidusrühmade huvid võivad olla vastandlikud, see raskendab nende joendamist kestlikkuseesmärkidega;
- huvirühmade konkurents nende ootustele vastavate muutuste juurutamiseks vajalike (sageli piiratud) ressursside pärast võib pidurdada ettevõtte kestlikkuseesmärkide täitmist - seetõttu on eriti tähtis eraldada vahendeid vastavalt sidusrühmade ootuste pingereale;
- tõrked ja probleemid sidusrühmadega suhtlemisel võivad oluliselt pikendada kestlikkusaruande valmistamise aega – õigeaegne läbipaistev tõhus suhtlus on tõhusa kaasamise nurgakivi;
- usaldusliku suht(lus)eta võib olla keeruline huvigruppidele tõese ja ammendava teabe kogumine.

Sidusrühmade kaasamise üheksa sammu



Erinevate sidusrühmade huvide selge tuvastamine on eelduseks sobiva kaasamise meetodi valikule kaasamisprotsessi tulemuslikkuse saavutamiseks:

- Oma töötajad on otseselt huvitatud ettevõtte jätkusuutlikkustavast, eriti töötingimustest, keskkonnahoiust ja organisatsioonikultuurist. Nende kui huvigrupi kaasamisel tuleks kohtuda nii ametiühingu kui töötajate esindajatega, viia läbi rahulolu-uuringuid ning luua kaebuste esitamise ja haldamise süsteem.
- Väärtusahela tööjõu kaasamisel tuleks keskenduda töötavate õigluse, inim- ja tööõiguste järgimise, töötingimuste ohutuse ning töötajate kohtlemise võrdsuse uurimisele.
- Mõjutatud kogukonnad nii väärtusahela üles- kui allavoolu huvitavad enamasti ettevõtte toimest tegutsemiskoha keskkonnale, samuti kogukonnale pakutavatest hüvedest (sh pakutavatest töökohadest ja palgast). Kaasamiseks võib korraldada kogukonna koosolekuid, luua kanaleid probleemide ja tagasiside edastamiseks ning kaasata kogukondade juhtfigure ettevõtte otsustusprotsessidesse.
- Tarbijad on üha enam huvitatud nii ettevõtte pakutavate toodete/teenuste kvaliteedi/hinna suhtest kui tootmise säästlikkusest ja loodussõbralikkusest. Klientide kaasamiseks saab kasutada nii läbi- paistva kestlikkusteabe avaldamist kui ka rahulolu-uuringuid.
- Investorid on peamiselt huvitatud sellest, kuidas ettevõtte valitsemine ja majandustulemused haakuvad säästva arengu jõupingutustega ning milline on nende investeeringute reaalne mõju/tagajärjed keskkonnale ja inimestele. Investorite kaasamiseks võib korraldada kestlikkusteemalisi infotunde, pakkuda põhjalikke kestlikkusaruandeid ning avaldada majandusaasta aruannetes kestlikkusega seotud mõõdikuid, eesmärke ja tulemusi.
- Seadusandlike ning järelevalveorganite kaasamine (kui see on asjakohane) tagab, et ettevõtte tegevus vastab kehtivate õigusaktide nõuetele. Meetodite valikus on tõhusamad ametlikud esitlused, vastavusmeetmete ühine läbivaatamine ning kavandatavatest õigusaktidest ettevõttele tekkida võivate mõjude läbiarutamine.

Huvigruppide kaasamine on mõjus siis, kui see toimub pidevalt, mitte ühekordsete aktsioonidena. Pidevat kaasamist saab korraldada:

- regulaarsete uudiste avaldamisega ettevõtte kestlikkuseesmärkide saavutamise hetkeseisust, rõhutades kestlikkusprojektide edenemist ning andes teada uutest kestlikkusalgatustest;
- erinevate digikanalite ja -võimaluste loomisega mõlemapoolseks regulaarseks suhtluseks: spetsiaalsed kestlikkusele suunatud portaalid ja foorumid, küsimuste-vastuste sessioonid, küsitlused ja arutelud vahetu tagasiside kogumiseks;
- plaanipäraste füüsiliste kohtumistega eri sidusrühmadega, et hinnata kestlikkusemõõdikute asjakohasust ning vahetada mõtteid kestlikkusaruannete üle.

Kuivõrd üsna tihti pole ettevõttele piisavalt ressursse kõikide huvirühmade püsivaks põhjalikuks kaasamiseks, tuleks lisaks kaasatavate järjestamisele olulisuse alusel rakendada ka leheküljel 7 toodud alternatiivseid meetmeid.

Sihistatud töörühmad – konkreetse kestlikkusprojekti kavandamisel võib olla kasulik korraldada mõjutatud sihtrühmadele suunatud töötube, kus nad saavad vahetult suhelda projekti meeskonnaga, jagamaks oma ootusi ja ideid ning arutamaks detailselt projekti kavandatava tulemuse sobivust.

Fookusgrupid – huvigruppide väiksemate osade kaasamine üksikasjalikuma tagasiside hankimiseks mõne spetsiifilise kestlikkusalgatuse või kestlikkusaruandes avaldatud infolõigu kohta.

Koostöökogu erinevate huvigruppide esindajatest, kellelt võib saada nõu ja tuge kestlikkusprojektide kriitilistes lõikudes, kavandatavate kestlikkusalgatuste mõttekuse hindamisel ning kes vaatab regulaarselt üle kestlikkusprojektide edenemise.

Sidusrühmade kaasamise lõimimine ettevõtte üldisesse strateegiasse muudab selle lahutamatuks kestlikkuseesmärkide saavutamise protsessist, tagades kestlikkusmeetmete asjakohasuse ja nende mõju suurendamise.

- On oluline määrata konkreetselt, kes ettevõttes sidusrühmade kaasamisega tegelema hakkab: kas eraldi ametikoht või töörühm, kelle ülesandeks jääb kaasamistegevuste koordineerimine ja korraldamine, tagasiside haldamine ning huvigruppide sisendi kasutamine ettevõtte otsustusprotsessides.
- Sidusrühmade kaasamine tuleks määratleda kui kohustuslik osis ettevõtte ärieesmärkide saavutamise protsessides, eriti nendes, mis puudutavad jätkusuutlikkust (nt CO² emissiooni vähendamine).
- Selged poliitikad ja juhised kindlustavad kaasamisprojektide ühetaolise läbiviimise kõikjal ettevõttes ning huvigruppide järjepideva ühetaolise kaasamise iga jätkusuutlikkust mõjutava olulise projekti ja algatuse puhul.
- Ettevõtte poolt loodud ja hallatud tõhusad tagasisidemehhanismid tagavad sidusrühmidelt pideva asjakohase sisendi.
- Huvirühmade sisendiga arvestamine äriotsuste tegemisel ja selle rakendamine oma äritegevuse edendamiseks võimaldab ettevõttel olla vastutustundlik ja mõjutatute signaalidega arvestav.
- Sidusrühmade kaasamise tulemuste avalikustamine kestlikkusaruandes ilmestab ettevõtte läbipaistvust ja pühendumust jätkusuutlikumale tegevusele.

Sidusrühmade kaasamise tõhusust ja mõju tuleb pidevalt hinnata selleks, et ettevõtte ressursid saaks kasutatud võimalikult efektiivselt, aga eelkõige tuvastamaks ettevõtte äritegevuse võimalikku negatiivset toimet ümbritsevale. Hindamise kriteeriumid (nt tagasiside sagedus ja kvaliteet, probleemide lahendamise määr, mõjutatute rahulolu tase) tuleks välja töötada koostöös mõjutatud huvigruppidega.

Täiendava kindluse kaasamisprotsesside mõjususele saab anda väliste sõltumatute spetsialistide (nt kutse- või akadeemiliste ühenduste ja kolmanda sektori ühingute) poolt läbiviidavate kvaliteedihindamistega.

Kaasamisprotsessi tulemuslikkuse pidev jälgimine suurendab ettevõtte usaldusväärsust ning annab mõjutatud gruppidele tähendusriikka rolli ettevõtte strateegiate kujundamisel.

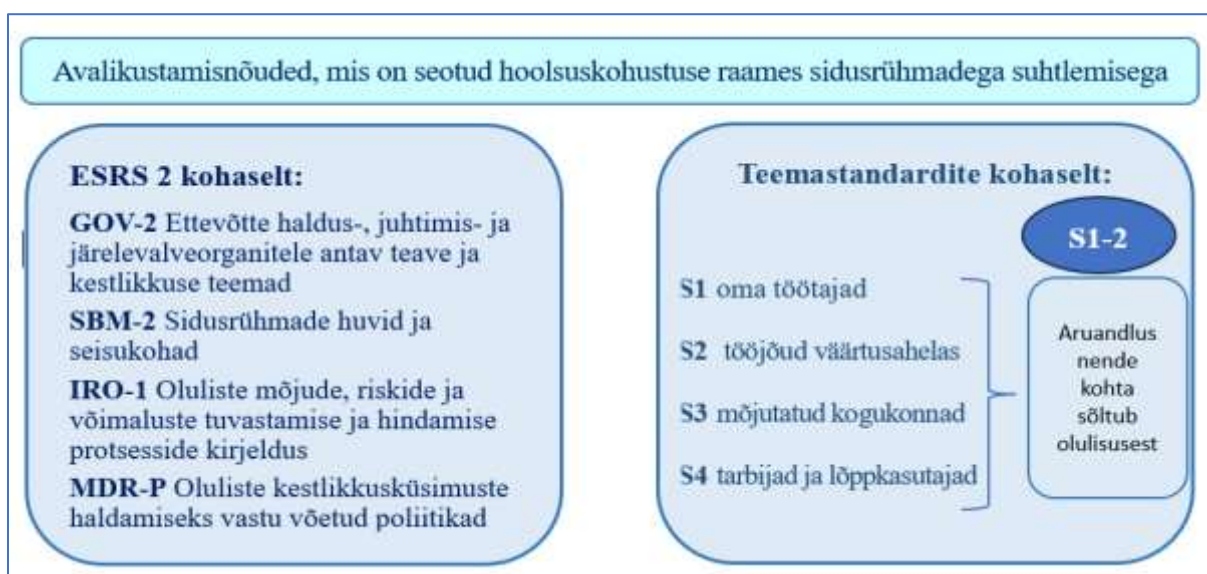
Kõige paremini aga ilmestab kaasamise tegelikku tulemuslikkust ettevõtte töö eelnevalt kirjeldatud hindamiste tulemustega: kas (vajadusel) kohendatakse suhtlusmeetodeid selgema sisendi saamiseks, parandatakse protseduure eelarvamuste ja ebatõhususte vähendamiseks või korrastatakse ettevõtte struktuuri kaasamisprotsesside tõhusamaks toetamiseks.

Mõjusa kaasamise strateegiate juurutamine võimaldab läbi kaasamisprotsesside täiustamise tagada ettevõtte jätkusuutliku arengu, kestlikkusaruandluse kvaliteedi edenemise ning head kahepoolsed suhted ettevõttest mõjutatud sidusrühmadega.

KAASAMINE KESTLIKKUSARUANDES

Euroopa kestlikkusaruandluse standard ESRS-1 sätestab, et „*mõjutatud sihtrühmade kaasamisel on ettevõtte mõju ja hoolsuskohustuse täitmise hindamisel keskne roll*“. Asjakohane suhtlus huvigruppidega tagab, et ettevõtte kestlikkusaruanne on asjalik ja sidusrühmadele kasulik.

Kestlikkusaruandes tuleb kirjeldada, kuidas ettevõtte strateegias ja ärimudelil ning kestlikkuse poliitika, tegevuste ja eesmärkide väljatöötamisel sidusrühmade huvide ja seisukohtadega arvestatakse, samuti kas ja kuidas teavitatakse ettevõtte juhtorganeid mõjutatud sidusrühmade seisukohtadest.



ESRS ei määratle selgeid hoolsuskohustuse reegleid, kuid hoolsuskohustuse 5 põhielementi kajastuvad otseselt ESRS 2s ja teemapõhistes standardites sätestatud avalikustamisnõuetes ning teine põhielement sätestab mõjutatud sidusrühmade hoolsa kaasamise kõigis kestlikkusaruande koostamise protsessi võtme-etappides:

ESRS 2 - Avalikustamisnõuded:

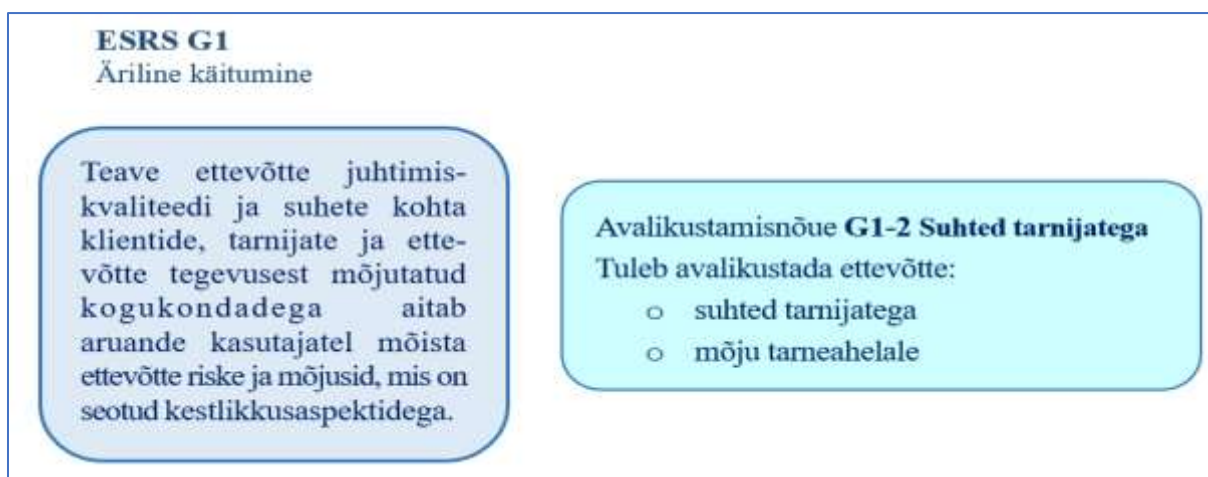
1. ESRS 2 GOV-2: „Ettevõtte haldus-, juht- ja järelevalveorganitele esitatud teave ja nende käsitletavat kestlikkusaspektid“;
2. ESRS 2 SBM-2: „Sidusrühmade huvid ja seisukohad“;
3. ESRS 2 IRO-1: Inimestele ja keskkonnale avalduva negatiivse mõju tuvastus ja hindamine, sh konkreetsete *kestlikkusaspektidega* seotud kohaldamisnõuded asjaomases standardis,
4. ESRS 2 MDR-P: Oluliste kestlikkusaspektide haldamiseks vastu võetud poliitika,
5. Sotsiaalteemade standardid
 - ESRS S1 - Oma töötajaskond
 - ESRS S2 - Töötajad väärtusahelas
 - ESRS S3 - Mõjutatud kogukonnad
 - ESRS S4 - Tarbijad ja lõppkasutajad

Avalikustamise nõue S1-2 kohustab kirjeldama ettevõtte protsesse oma töötajate ja nende esindajatega suhtlemiseks mõjude teemal. Antud nõude täitmiseks tuleb ettevõttel aruandes kirjeldada, kas ja kuidas tööjõuturu suundumused mõjutavad töötajate kaasamist ja nendega seotud otsuseid:

- Kas töötajaid kaasatakse vahetult või esindajate kaudu.
- Kaasamise tüüp, etapid ja sagedus.
- Kaasamise ja ettevõtte kavade tutvustamise eest vastutaja (üksus, ametikoht).
- Kirjeldus, kuidas ja mille alusel järgitakse inimõigusi (viide üleilmsele inimõiguste hartale, kollektiivlepingule ja/ või kokkulepetele ametiühingutega).
- Hinnang ettevõtte tööjõu kaasamise tulemuslikkusele.

Eraldi tuleb avalikustada oma töötajaskonna haavatavate ja/või tõrjutud liikmete (nt naised, võõrtöölised, puuetega töötajad) seisukohtadest ülevaate saamiseks rakendatavad meetmed (kui see on kohane).

Kui ettevõttel puudub oma töötajaskonna kaasamiseks selge protsess, siis tuleb protsessi puudumine avalikustada ning eelistatult seada ka tähtaeg vastava protsessi rakendamiseks.



ESRS sätestab, et kestlikkusaruande kasutajad peavad saama teavet ühingujuhtimise tegurite kohta. Andmed ettevõtte juhtkonna ning ettevõtte ja tema klientide, tarnijate ja ettevõtte tegevusest mõjutatud kogukondade vaheliste suhete kvaliteedi kohta aitab aruande kasutajatel mõista ettevõtte kestlikkusaspektidega seotud riske ja toimeid.

Standard ESRS G1-2 paneb ettevõttele kohustuse avalikustada teavet tema ja tarnijate vaheliste suhete juhtimise kohta ja enda mõjude kohta tarneahelale. Ettevõtte kirjeldab oma poliitikat maksete hilinemise vältimiseks ning annab ülevaate hankeprotsessi juhtimisest, sh õiglasest käitumisest tarnijate suhtes, samuti kas ja kuidas võetakse tarnijate valikul arvesse sotsiaalseid ja keskkonnakriteeriume. Teave suhete kohta tarnijatega hõlmab maksetähtpäeva või -tähtajaga, viivisemääruga või sissenõudmiskulude hüvitamisega seotud maksetavasid. Maksetavasid käsitlev info peaks andma teistele ettevõtetetele võimaluse teha kindlaks kiired ja usaldusväärsed maksjad, tuvastada ebaõiglaselt maksetavad, saada juurdepääs teabele nende ettevõtte kohta, kellega nad kauplevad, ja pidada läbirääkimisi õiglasemate maksetingimuste üle.

Avalikustamisnõude „SBM-2 – sidusrühmade huvid ja seisukohad“ kohaselt annab ettevõtte ülevaate sellest, kuidas tema strateegias ja ärimudelil võetakse arvesse sidusrühmade huve ja seisukohti, avalikustades aruandes järgmiste aspektide kokkuvõtliku kirjelduse:

1. sidusrühmade kaasamine, sh:
 - a) ettevõtte peamised sidusrühmad;
 - b) kas neid on kaasatud ja kui jah, siis milliseid sidusrühmade kategooriaid;
 - c) kuidas kaasamine on korraldatud;
 - d) kaasamise eesmärk; ja
 - e) kuidas ettevõtte on kaasamise tulemusi arvesse võtnud.

2. ettevõtte arusaam peamiste sidusrühmade ettevõtte strateegia ja ärimudeliga seotud huvidest ja seisukohtadest ning kas ja kuidas on neid ettevõtte hoolsuskohustuse täitmisel ja/või olulisuse hindamisel analüüsitud.
3. vajaduse korral strateegia ja/või ärimudeli muudatused, sh:
 - a) kuidas ettevõtte on muutunud või kavatseb muuta oma strateegiat ja/või ärimudelit, et oma sidusrühmade huve ja seisukohti arvesse võtta;
 - b) kaasamise tagasisidest lähtuvad edasised sammud ja nende ajakava;
 - c) kas kavandatavad sammud võivad suhteid sidusrühmadega ja nende seisukohti muuta.
4. kas ja kuidas on haldus-, juht- ja järelevalveorganeid teavitatud mõjutatud sidusrühmade seisukohtadest ja huvidest seoses ettevõtte kestlikkusmõjudega.

Enamik riske ja võimalusi tulenevad olemasolevatest või võimalikest toimetest, seega on mõju olulisuse tuvastamine tihti lähtekohaks ka finantsolulisuse hindamiseks.

ESRS 2 IRO-1 kohaselt on dialoog mõjutatud sidusrühmadega asjakohane mõjude hindamise protsessi kõigis etappides. Seetõttu on hea, kui ettevõttel juba on toimiv kaasamissuhe, mis nõutavaid andmeid pakub.

KOKKUVÕTTEKS

Mõjutatud sidusrühmade kaasamine on kahese olulisuse hindamise nurgakivi, kuna see toetab mõjude tuvastamist, aitab põhjendada mõju olulisuse hindamise tulemust ning määratleda nende kestlikkusaruandes avalikustamise tähtsust.

Samas on huvigruppide kaasamine ettevõtte tegevuse kavandamise ja arendamise protsessidesse oluliselt laiem ning nii oleks mõistlik selle parimal moel läbiviimine lülitada oma strateegilistesse tegevustesse ka nendel ettevõtetel, kellele kestlikkusaruandluse kohustus ei laiene.